

# **Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social**

Fernando Casado Cañeque  
Alice Lariu  
Juliana Mutis  
Pablo Sánchez

Documento de trabajo nº 5  
Diciembre 2009



Càtedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

Escola Superior de Comerç Internacional  
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Depósito legal: B-36613-2009

**Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos.  
Crecimiento empresarial y creación de valor social**

Fernando Casado Cañeque

Alice Lariu

Juliana Mutis

Pablo Sánchez

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Documento de trabajo nº 5

Diciembre 2009

## Índice

<b>0. Resumen / Resum / Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>2. El concepto de la base de la pirámide en el contexto global</b> .....	<b>4</b>
2.1. El concepto de la base de la pirámide .....	4
2.1.1. Rasgos esenciales de la base de la pirámide .....	5
2.1.2. Oportunidades empresariales en la base de la pirámide .....	7
2.1.3. Diferentes visiones de la base de la pirámide .....	8
2.2. La agenda global para el desarrollo.....	9
2.2.1. El desarrollo como libertad.....	9
2.2.2. La Cumbre del Milenio .....	10
2.2.3. La gestión para resultados y la armonización de fondos para el desarrollo .....	12
2.2.4. Implicaciones para el sector privado .....	13
2.3. Los modelos de negocio inclusivos .....	14
2.3.1. Características de los negocios inclusivos .....	14
2.3.2. Beneficios y oportunidades de los negocios inclusivos .....	15
2.3.3. Estrategias en el diseño de modelos de negocio inclusivos.....	17
<b>3. La actividad empresarial en la base de la pirámide</b> .....	<b>19</b>
3.1. Acción social y filantropía corporativa.....	19
3.1.1. Evolución de la filantropía corporativa.....	21
3.1.2. Limitaciones de la filantropía corporativa .....	22
3.2. La base de la pirámide como mercado de consumo .....	23
3.2.1. Modelos de negocio en la base de la pirámide .....	24
3.2.2. Desafíos empresariales en la base de la pirámide.....	25
3.2.3. Beneficios y limitaciones de la BDP como mercado de consumo. ..	27
3.3. La base de la pirámide en la cadena de valor .....	29
3.3.1. Aspectos esenciales de la cadena de valor para la BDP .....	29
3.3.2. Incorporación del contrato de proveedores en modelos BDP .....	32
3.3.3. Consideraciones sobre la integración de la comunidad BDP en la cadena de valor.....	34
<b>4. La base de la pirámide como aliado estratégico en los negocios inclusivos</b> .....	<b>36</b>
4.1 El principal papel de la base de la pirámide: aliado estratégico.....	36
4.2. Protocolo 2.0.....	37
4.3. Evaluando la integración de miembros BDP como aliados en la cadena de valor.....	39
4.3.1. Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI).....	39
4.3.2. Perspectivas de evaluación del MEINI .....	44
4.3.3. Aplicación de la metodología de evaluación MEINI a casos prácticos.....	48
4.3.4. Conclusiones generales de la implementación MEINI .....	53
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>54</b>

<b>Anexo: Casos empresariales .....</b>	<b>56</b>
Caso 1: La estufa Protos de BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH.....	58
Caso 2: Fundación Microfinanzas BBVA - un proyecto por la inclusión financiera .....	70
Caso 3: El programa Rural Responsable de Unilever Brasil.....	81
<b>Referencias y notas .....</b>	<b>94</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>97</b>
<b>Información sobre los autores .....</b>	<b>99</b>

## Tablas

Tabla 1: Los números de la pobreza en el mundo .....	5
Tabla 2: Tamaño de los principales sectores económicos en la BDP .....	7
Tabla 3: Los Objetivos de Desarrollo del Milenio .....	11
Tabla 4: Indicadores cuantitativos: principios de integración de la comunidad BDP .....	47

## Figuras

Figura 1: Pirámide poblacional en función de la renta económica .....	4
Figura 2: Principios centrales de la Gestión por Resultados (GpRD).....	12
Figura 3: Fases principales de la cadena de valor .....	30
Figura 4: Principales áreas a considerar en la contratación de proveedores ...	33
Figura 5: Fases metodológicas del Protocolo 2.0.....	37
Figura 6: Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI).....	40
Figura 7: Percepción ponderada de la comunidad BDP sobre integración en modelos de negocio según sus prioridades .....	46
Figura 8: Resultados MEINI de modelo de negocio BSH – Estufa Protos .....	49
Figura 9: Resultados MEINI de Fundación Microfinanzas BBVA .....	51
Figura 10: Resultados MEINI de Programa Rural Responsable de Unilever ...	52

## Ejemplos de casos prácticos

Ejemplo 1: Principales filántropos del siglo XXI.....	20
Ejemplo 2: Alianza entre Motorola y Care – Acceso a comunicación.....	22
Ejemplo 3: Codensa Hogar – Crédito Fácil .....	25
Ejemplo 4: Cruzsalud: medicina prepagada para consumidores de bajos ingresos.....	26
Ejemplo 5: Allianz – Microseguros .....	27
Ejemplo 6: Nespresso – Integración de caficultores en la cadena de proveedores .....	33
Ejemplo 7: Aplicación de códigos éticos de género en la cadena de valor del sector africano de horticultura .....	34

## 0. Resumen / Resum / Summary

**Resumen:** Este estudio analiza cómo se puede integrar la comunidad de la llamada *base de la pirámide* en el modelo de negocio inclusivo a través de la cadena de valor. El principal objetivo del estudio es, por un lado, profundizar en el concepto y las peculiaridades de la base de la pirámide (BDP), así como en los retos que implican los modelos de negocio inclusivos para las empresas. Por otro, el estudio presenta una metodología de evaluación para cuantificar la integración de la comunidad BDP en los modelos de negocio inclusivos denominada “Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos” (MEINI). Esta metodología se aplica a tres experiencias empresariales, que han contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos en diferentes regiones del mundo (Unilever, Fundación Microfinanzas BBVA y BSH).

**Resum:** Aquest estudi analitza com es pot integrar la comunitat de la anomenada base de la piràmide en el model de negoci inclusiu a través de la cadena de valor. El principal objectiu de l'estudi és, d'una banda, aprofundir en el concepte i les peculiaritats de la base de la piràmide (BDP), així com en els reptes que impliquen els models de negoci inclusius per a les empreses. Per un altre, l'estudi presenta una metodologia d'avaluació per a quantificar la integració de la comunitat BDP en els models de negoci inclusius denominada “Marc per a l'Avaluació d'Impacte de Negocis Inclusius”. Aquesta metodologia s'aplica a tres experiències empresarials, que han contribuït a millorar les condicions de vida de la població de baixos ingressos en diferents regions del món (Unilever, Fundació Microfinanzas BBVA i BSH).

**Summary:** This study examines how to integrate the community of the so-called base of the pyramid into an inclusive business model across the value chain. The main objective of the study is, on one hand, to deepen the concept and the peculiarities of the base of the pyramid (BOP), as well as the challenges in addressing inclusive business models for companies. On the other hand, the study presents an evaluation methodology to quantify the integration of BOP community into inclusive business models called "Framework for Impact Assessment of Inclusive Business". This methodology is applied to three business experiences that have helped to improve the living conditions of low-income population in different regions (Unilever, BBVA Microfinance Foundation and BSH).

## 1. Introducción

Desde su formulación en el 2002 a través de las investigaciones de Hart y Prahalad, el concepto de la Base de la Pirámide (BDP) ha crecido y adquirido cada vez más relevancia en el debate de cómo generar un desarrollo económico sostenible que sea capaz de erradicar la pobreza. El concepto no sólo ha generado un debate académico fluido, sino que ha trasladado a áreas rurales en varias zonas del mundo una serie de proyectos pilotos e iniciativas empresariales que conjugan inversión extranjera directa con desarrollo de economías locales, generación de beneficio empresarial con aportación a bienestar social, incremento de consumo de productos con aumento de valor social e impacto positivo en el desarrollo.

Sin embargo, gran parte de la literatura sobre la BDP publicada hasta el momento ha centrado sus esfuerzos en analizar quién está dentro del segmento de la BDP (a quién se considera BDP) y qué estrategias se pueden promover para poder tener acceso a los mercados de renta baja y realizar estrategias de entrada en los mismos. Pero no se han realizado estudios en profundidad analizando el impacto directo que puede tener el enfoque BDP en la erradicación de la pobreza de las comunidades más desfavorecidas.

Recientemente, Simanis y Hart, miembros del Laboratorio de la Base de la Pirámide de la Universidad de Cornell, conjuntamente con otros actores sociales, han desarrollado el Protocolo 2.0 para proponer sistemas de gestión y de cocreación de modelos de negocios en comunidades BDP enfocados a la erradicación de la pobreza. Uno de los requisitos imprescindibles para poder llevar a cabo iniciativas que erradiquen la pobreza en estos sectores es que sean inclusivos e integren la comunidad BDP en todo el proceso de implementación, a través de la cadena de valor del modelo de negocio.

La investigación “Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social” financiada por la Cátedra Mango de RSC de la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) de la Universitat Pompeu Fabra, presenta un estudio sobre cómo se puede integrar la comunidad BDP en el modelo de negocio inclusivo a través de su cadena de valor.

El principal objetivo del estudio elaborado por el Laboratorio Base de la Pirámide en España es, por un lado, profundizar en el concepto y las peculiaridades de la base de la pirámide, así como en los retos que implican los modelos de negocio inclusivos para las empresas. Por otro, el estudio presenta una metodología de evaluación para cuantificar la integración de la comunidad BDP en los modelos de negocio inclusivos denominada “Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos” (MEINI).

El capítulo segundo de esta investigación analiza el concepto de la base de la pirámide contextualizándolo en la agenda global del desarrollo, con sus hitos y tendencias internacionales recientes y desarrolla el concepto de *negocio inclusivo* como mecanismo para fomentar un crecimiento económico que, a su vez, sea generador de valor social y contribuya a la erradicación de la pobreza y a la cohesión social.

El capítulo tercero analiza la actividad empresarial en la base de la pirámide a través del papel que ha tenido la empresa en países en vías de desarrollo y se describen tanto la perspectiva filantrópica como los diferentes papeles que ha desarrollado la BDP en los modelos de negocio, pasando por la BDP como mercado de consumo, así como la BDP como parte de la cadena de valor.

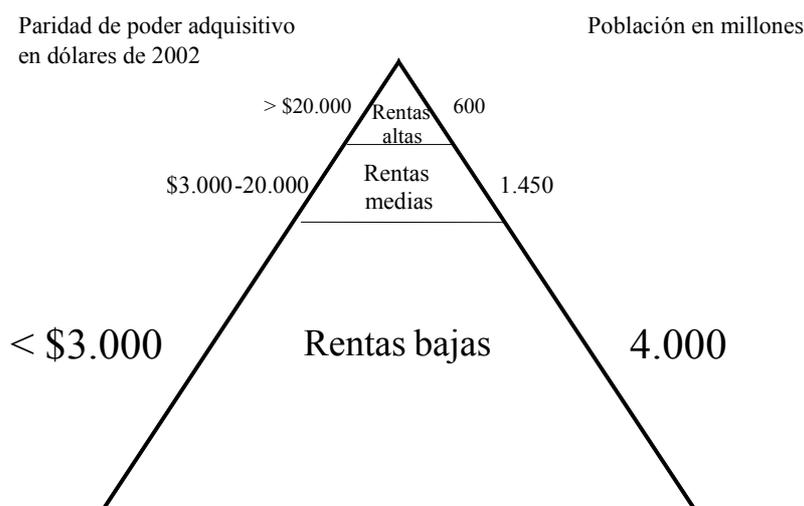
Por último, el capítulo cuarto defiende que para que los negocios inclusivos sean un mecanismo sostenible de erradicación de la pobreza es necesario que integre a la comunidad en el proceso de toma de decisiones y en el propio funcionamiento del modelo de negocio, siguiendo lo que se denomina una lógica de cocreación. Sus contenidos presentan el Protocolo 2.0, así como la formulación de la metodología MEINI a través de los 12 principios de integración y su aplicación a los casos prácticos desarrollados. Asimismo, el estudio presenta una serie de ejemplos de aplicación práctica de negocios en la BDP y desarrolla en profundidad tres casos de empresas (Unilever, Fundación Microfinanzas BBVA y BSH), que han contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos en diferentes regiones del mundo. La descripción detallada de estos tres casos empresariales se recoge en el Anexo del informe.

## 2. El concepto de la base de la pirámide en el contexto global

### 2.1. El concepto de la base de la pirámide

El trabajo realizado hace ya varios años por Stuart Hart y CK Prahalad (Hart, Prahalad, 2005; 2005; 2002) ha popularizado el término *base de la pirámide*, con el que se designa el segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de renta de la población mundial. Según el informe del WRI-IFC, este segmento está compuesto por 4.000 millones de personas, que viven con menos de 3.000 dólares en paridad de poder adquisitivo (según el tipo de cambio de 2002). Los ingresos de este segmento en dólares corrientes son inferiores a 3,35\$ diarios en Brasil, 2,11\$ en China, 1,89\$ en Ghana y 1,56\$ en India. Este segmento corresponde al 72% de los 5.575 millones de personas registradas en las estadísticas a hogares realizadas a nivel nacional. En continentes como Asia, África o regiones como Europa del Este, América Latina y el Caribe esta población representa a la abrumadora mayoría (ver Figura 1).

**Figura 1: Pirámide poblacional en función de la renta económica**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe *The Next 4 Billion (IFC-WRI)*

Conviene señalar que en la propia base de la pirámide existen diferencias sustanciales en relación con el nivel de renta, tal y como muestra la siguiente tabla (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Los números de la pobreza en el mundo**

	<b>1981</b>	<b>2005</b>
<b>\$ 1.00</b>	1.515	876
<b>\$1.25</b>	1896,2	1376,7
<b>\$2.00</b>	2535,1	2561,5
<b>\$2.50</b>	2731,6	3084,7

Nota: Cifras en miles de personas por debajo de cada línea según paridad de poder adquisitivo de 2005; cifras agregadas para el conjunto de países en desarrollo.

Fuente: Banco Mundial (Chen & Ravallion, 2008).

Observamos que se ha conseguido mejorar la situación de extrema pobreza en el mundo en el periodo 1981-2005, dado que la población que vive con menos de 1,25\$ diarios se ha reducido casi un 30%. Este resultado se debe en buena medida al crecimiento de China. Si excluyéramos a este país, el porcentaje se reduciría al 10%. En cambio, todavía la mitad de la población mundial vive en situación de pobreza (2,5\$ diarios), sin que haya variado positivamente esta tendencia en los últimos años. Por tanto, parece obvio que son necesarios nuevos impulsos a los ya realizados por gobiernos y ONG para favorecer el desarrollo socioeconómico de esta población.

Reconocer estas diferencias es importante, ya que cada uno de estos segmentos requiere estrategias de negocio y programas de apoyo diferenciados. En línea con este argumento, la comunidad internacional ha reconocido que la población que vive con un 1\$ diario necesita un apoyo específico y asistencial por parte de gobiernos y agencias de desarrollo que asegure el suministro de algunos bienes básicos como la vivienda, la educación y la salud.

Tal y como nos recuerda Amartya Sen (Sen, 1999), es necesario matizar que la pobreza tiene una naturaleza multidimensional en la que la renta únicamente es un indicador. Efectivamente, la pobreza incluye otros aspectos relacionados con la restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social que limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Esta concepción amplia nos obliga a plantearnos si, en su conjunto, la base de la pirámide puede representar a más de las dos terceras partes de la humanidad que la componen en función de la renta.

### **2.1.1. Rasgos esenciales de la base de la pirámide**

Como es lógico suponer, el segmento de la base de la pirámide no es homogéneo en un mismo país (por ejemplo, las diferencias entre la base de la pirámide rural y urbana son enormes) ni entre países. Además, como hemos visto, en su seno existen subsegmentos bien diferenciados. No obstante,

existen unos rasgos esenciales que ayudan a caracterizar este estrato poblacional.

- **Predominio de la economía informal.** En casi todos los países en desarrollo la mayor parte de las transacciones se realizan en la economía informal. La mayoría de la población de estos países carece de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, cuya naturaleza acostumbra a ser verbal e informal (De Soto, 2000). Debido a los costes, la complejidad y la ausencia de familiaridad con los mecanismos, contratos y leyes de la economía formal, es probable que en un futuro cercano las transacciones y actividades económicas de la población pobre se mantengan en la economía informal.
- **Acceso a oportunidades limitadas por el contexto.** El abanico de elecciones posibles para la población pobre está limitado por las restricciones del mercado. Por ejemplo, esta población no tiene acceso a los servicios financieros formales y recurren a prestamistas privados, parientes o tenderos para obtener préstamos por los que pagan tipos de interés más elevados. Tampoco existen entidades que les aseguren un retorno seguro y razonable de sus ahorros, con lo que ese dinero se acaba gastando o, en el mejor de los casos, depositando en clubes de ahorro grupales.
- **Gran número de necesidades insatisfechas.** La mayor parte de la población pobre carece de servicios básicos como agua y saneamiento, electricidad o asistencia sanitaria. La población rural acostumbra a verse perjudicada por la deficiencia de las infraestructuras y el transporte. Este aislamiento se agrava por la escasa penetración de las redes de telefonía e Internet.
- **Impacto del arancel de pobreza.** La población pobre sufre un “arancel de pobreza” (*poverty penalty* por su expresión en inglés) por su propia condición. Esto implica diferentes discriminaciones como, por ejemplo: venta de bienes o servicios de peor calidad que en el segmento de renta alta a precios similares; compra de productos a un precio más elevado que otros segmentos de la población; o el no acceso a determinados bienes por su inasequible precio (Mendoza, 2008). Por ejemplo, en India un metro cúbico de agua en Dharavi (área pobre) cuesta 1,12\$, mientras que en Warden Road (área rica) este importe se reduce a 0,03\$. Algo similar sucede con la medicación para la diarrea, que en Dharavi tiene un precio de 20.00\$ y en Warden Road de 2.00\$.
- **Elevada actividad emprendedora.** La principal fuente de ingresos de los pobres es su propia actividad económica. En Perú, el 69% de la población pobre de las áreas urbanas lleva a cabo una actividad empresarial. Este

porcentaje ronda el 50% en países como Indonesia, Pakistán o Nicaragua. En las áreas rurales, las actividades agrícolas son el principal medio de subsistencia, aunque, en algunas ocasiones, estas rentas se complementan con la realización de otro trabajo de carácter no agrícola. El principal problema de estas actividades es su pequeña escala y baja eficiencia, que obliga a esta población a destinar un número de horas muy elevado a sus actividades productivas y comerciales.

Teniendo en cuenta los argumentos citados hasta ahora, la Red de Conocimiento de Laboratorios de la Base de la Pirámide<sup>1</sup> ha propuesto la siguiente definición sobre sus conceptos:

*La **base de la pirámide** es el segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas, así como restricciones que les impiden participar activamente en las economías de mercado y, por lo tanto, carecen de acceso a bienes y servicios vitales para garantizar su propio desarrollo.*

### **2.1.2. Oportunidades empresariales en la base de la pirámide**

El interés empresarial por el segmento de la base de la pirámide ha aumentado en los últimos años gracias a experiencias exitosas de varias empresas (por ejemplo, Cemex, Tetra Pak, Celtel, Vodafone, Smart o Amanco, entre otras) que han comprendido las características de este mercado y han sido capaces de atender a sus necesidades de forma efectiva y rentable. En su conjunto, se estima que la base de la pirámide constituye un mercado de consumo de 5 billones en paridad de poder adquisitivo (o 1,3 billones cuando se ajusta a dólares estadounidenses). Según estimaciones del IFC y WRI, este consumo se destina a los siguientes sectores económicos (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Tamaño de los principales sectores económicos en la BDP**

	<b>US\$ en miles de millones (PPP)</b>
<b>Alimentación</b>	2.895
<b>Energía</b>	433
<b>Vivienda</b>	332
<b>Transporte</b>	179
<b>Salud</b>	158
<b>TIC</b>	51
<b>Agua</b>	20
<b>Otros</b>	932
<b>Total</b>	5.000

Fuente: The Next 4 Billion (IFC-WRI)

Como es lógico, la alimentación representa la mayor porción del gasto, entre un 50 y un 75%, para las familias pobres. Otros sectores son relativamente

pequeños, como el de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), pero sus elevadas prestaciones en poblaciones dispersas y carentes de comunicaciones han provocado que experimentara un crecimiento exponencial en los últimos años. Existe también un conjunto de sectores de tamaño medio (energía, vivienda, transporte y salud) en los que el gasto se mantiene relativamente constante pero donde existen enormes oportunidades para mejorar la eficiencia en la prestación de estos servicios.

### **2.1.3. Diferentes visiones de la base de la pirámide**

Una vez vistas las características del contexto de la base de la pirámide y las oportunidades existentes, es fácil deducir que nos encontramos ante un escenario que presenta grandes esperanzas de crecimiento para el sector privado, pero también enormes desafíos. La idea de que el sector privado pueda actuar como catalizador del desarrollo de las capas más desfavorecidas del planeta ha sido acogida con entusiasmo y grandes expectativas, pero también es necesario analizar con cautela las diferentes estrategias empresariales de entrada en estos mercados para evaluar tanto su efectividad como su repercusión en la creación de valor social y económico. De hecho, como consecuencia de los trabajos realizados en esta disciplina se ha originado un interesante debate en el que se distinguen diferentes visiones sobre la base de la pirámide (en el capítulo 3 se profundiza más en las distintas visiones de la base de la pirámide que ahora se detallan).

- **La base de la pirámide como un mercado de consumo.** Dado el gran número de población que compone el segmento de renta baja y las enormes necesidades identificadas, se ha percibido la base de la pirámide como un terreno idóneo para favorecer el consumo y permitir el crecimiento empresarial. El objetivo es acercar a estos mercados productos y servicios que hasta ahora no estaban disponibles o no estaban a su alcance. No obstante, esta visión, calificada como *imperialismo corporativo*, ha sido criticada por sus “miras estrechas”, ya que vender únicamente productos y servicios a los pobres y convertirlos en *consumidores* no parece ser la solución para salir del círculo vicioso de la pobreza (Karnani, 2007).
- **La base de la pirámide como un mercado de producción.** Los países en desarrollo disponen de una abundante oferta laboral que los hace especialmente propicios como zonas donde realizar inversiones y procesos productivos que requieran un uso intensivo del factor trabajo. En este caso, la base de la pirámide participa en la cadena de valor de productos que no están destinados al consumo local. Los potenciales beneficios de estas actividades se concretan en la generación de empleo, el aumento de las rentas disponibles y, en algunos casos, la transferencia tecnológica. No obstante, estos beneficios dependerán en buena medida de la gestión

responsable de la cadena de valor y las políticas de compras y aprovisionamiento.

- **La base de la pirámide como un aliado.** Dada la complejidad y desconocimiento existente sobre el segmento de renta baja, se propone integrar la voz de la población pobre en la cocreación de nuevos modelos de negocio y empresas con el fin de crear valor mutuo. La generación de soluciones requiere la participación activa de aquellos que padecen el problema y, por este motivo, es importante escuchar a la población que vive en la pobreza y aprender de ellos para integrarlos como aliados en el diseño, configuración y funcionamiento de la actividad empresarial.

## 2.2. La agenda global para el desarrollo

### 2.2.1. El desarrollo como libertad

Durante los últimos años, la comunidad internacional ha avanzado mucho en crear una agenda global para el desarrollo, consensuando objetivos y metas comunes para garantizar una vida digna para todos. Desde las aportaciones de Amartya Sen, tanto en la elaboración del Índice de Desarrollo Humano del PNUD, como en su concepto revolucionario de Desarrollo como Libertad (Sen, 1999), se empieza a concebir que una persona puede estar limitada acerca de sus opciones de desarrollo debido a distintas circunstancias (educación, pobreza, salud, equidad, cultura, etcétera). Por lo tanto, en muchas ocasiones no son tanto las preferencias las que se adaptan a las situaciones sino las preferencias las que determinan directamente las acciones. A través de este planteamiento se empieza a proponer un *enfoque de las necesidades básicas* (ENB) que cambia el foco de la atención en las políticas de desarrollo trasladándolo a la importancia del tipo de vida que las personas pueden llevar y demostrando las limitaciones de teorías del bienestar que definían el desarrollo en relación con el crecimiento económico.

Sen va más allá y expande esta noción para abarcar un espectro más amplio de cuestiones planteando el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos, y proponiendo que dicho desarrollo se cuantifique en función del acceso de las libertades de los individuos.

Sin embargo, lo interesante de su aportación no es tanto plantear la libertad como fin, en el papel más constitutivo de la libertad, aspecto tratado por diversos filósofos y humanistas previos a él, sino sostener que además de ser el objetivo último de desarrollo, también se ha de concebir como medio para el desarrollo, en su papel más instrumental, como herramienta esencial para lograr el desarrollo. Esta concepción de la libertad como medio fundamental para el desarrollo consolida el acceso a necesidades y bienes básicos, ya no

como un fin del desarrollo en sí mismo, sino como una necesidad que se ha de garantizar para que los seres humanos sean libres y puedan aprovechar las oportunidades para desarrollarse con justicia y libertad.

### **2.2.2. La Cumbre del Milenio**

Por otro lado, en septiembre del año 2000, y auspiciados tanto por los planteamientos de Sen como por las cumbres de la década de los noventa, que fueron publicándose en los Informes de Desarrollo Humano, los líderes de 189 países se reunieron en la sede de Naciones Unidas y aprobaron la Declaración del Milenio, un acuerdo para trabajar de manera conjunta para construir un mundo más seguro, más próspero y más equitativo. La declaración se tradujo en un plan de acción que creó 8 objetivos medibles y con límite de tiempo que debían alcanzarse para el año 2015, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). No sólo fue el consenso internacional aprobado por más jefes de estado, sino que unió por primera vez en la historia a gobiernos, representantes de la sociedad civil y asociaciones del sector privado en una hoja de ruta común y consensuada con una fecha de caducidad. La iniciativa debería permitir canalizar esfuerzos, financiación e iniciativas para lograr conjuntamente establecer unos mínimos de *libertades* para gran parte de la humanidad (ver Tabla 3).

Desde su creación en el año 2000, ha habido grandes logros de desarrollo. Por ejemplo, en todas las regiones excepto dos, la matrícula en la enseñanza primaria es por lo menos del 90% y el índice de paridad de género en la educación primaria es del 95% o superior en seis de las diez regiones; unos 1.600 millones de personas han obtenido acceso a agua potable desde 1990; y el uso de sustancias que agotan la capa de ozono ha sido casi eliminado, coadyuvando al esfuerzo por reducir el calentamiento global (Naciones Unidas, 2008).

Sin embargo, existen varios retos de desarrollo que es muy poco probable que se alcancen, a menos que se adopten medidas adicionales, reforzadas o correctivas de manera urgente. Por ejemplo, la meta de reducir a la mitad la proporción de personas del África subsahariana que vive con menos de un dólar por día no se va a poder lograr; una cuarta parte de la totalidad de los niños de países en desarrollo tienen insuficiencia de peso y corren el riesgo de que su futuro se vea comprometido por los efectos a largo plazo de la subnutrición; más de 500.000 futuras madres de los países en desarrollo mueren anualmente en el parto o por complicaciones en el embarazo; y de los 113 países que no alcanzaron la paridad de género en la matrícula de enseñanza primaria y secundaria para la meta de 2005, sólo 18 tienen alguna probabilidad de alcanzar el objetivo para el año 2015, entre varios otros retos.

**Tabla 3: Los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

<b>1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b>
Reducir a la mitad las personas cuyos ingresos son menores a un dólar diario
Alcanzar el pleno empleo productivo y trabajo decente para todos, incluyendo a las mujeres y las y los jóvenes
Reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre
<b>2. Lograr la enseñanza primaria universal</b>
Asegurar que todos los niños y niñas completen un ciclo completo de enseñanza primaria
<b>3. Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer</b>
Eliminar la disparidad de género en la educación primaria y secundaria para el 2005, y en todos los niveles educativos a más tardar para el año 2015
<b>4. Reducir la mortalidad infantil</b>
Reducir en dos terceras partes la mortalidad de niños y niñas menores de 5 años
<b>5. Mejorar la salud materna</b>
Reducir la mortalidad materna en tres cuartas partes
Lograr el acceso universal a la salud reproductiva
<b>6. Combatir el VIH y SIDA, el paludismo y otras enfermedades</b>
Detener y revertir el avance del VIH y SIDA
Lograr para el 2010 el acceso universal al tratamiento para aquellos que lo necesiten
Detener y revertir la incidencia de paludismo y otras enfermedades
<b>7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente</b>
Integrar principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas de cada país, revertir la pérdida de recursos ambientales
Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando en el 2010 una reducción significativa en la tasa de pérdida
Reducir en un 50% el número de personas que carecen de acceso a agua potable y saneamiento
Mejorar la calidad de vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios de tugurios para el 2020
<b>8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo</b>
Desarrollar un sistema comercial y financiero multilateral abierto, equitativo, basado en normas, previsible y no discriminatorio
Atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados, países sin salida al mar, y pequeños estados insulares en desarrollo
Enfrentar de manera general la deuda de países en desarrollo
En cooperación con la industria farmacéutica, asegurar el acceso a medicamentos esenciales asequibles en los países en desarrollo
En cooperación con el sector privado, hacer accesibles los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente de las tecnologías de la información y de las comunicaciones

Fuente: Naciones Unidas (2000)

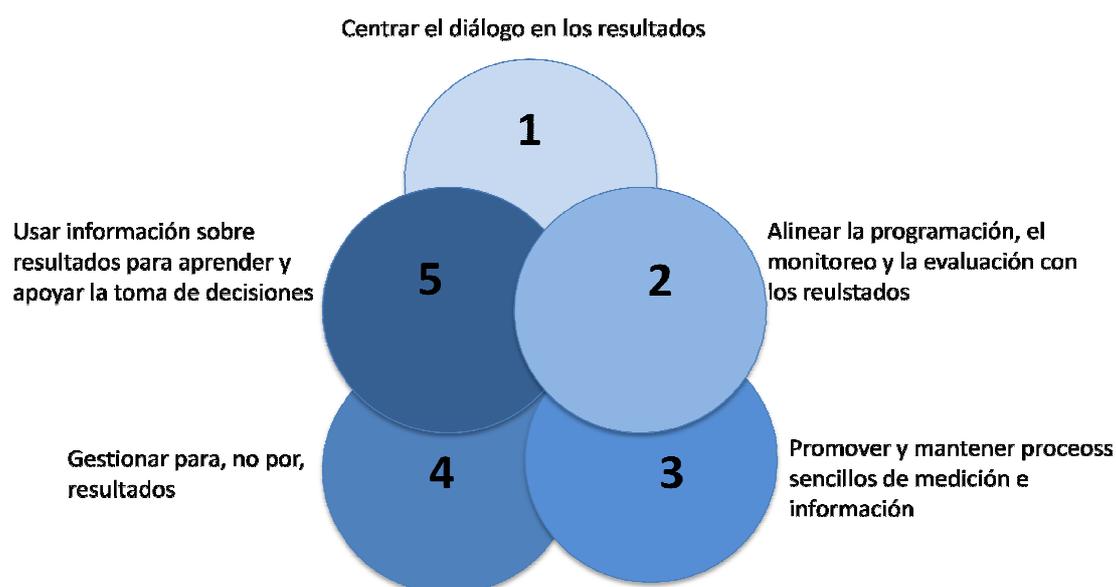
Por otro lado, la desaceleración económica actual disminuirá los ingresos de la población pobre; la crisis alimentaria está aumentando la cantidad de personas que padecen hambre en el mundo y llevará a millones de personas más a la pobreza; y el cambio climático tendrá un efecto considerable en la población pobre. Por lo tanto, siguen existiendo muchos retos y es necesario que todos los sectores trabajen conjuntamente para aportar soluciones sostenibles a los mismos.

### **2.2.3. La gestión para resultados y la armonización de fondos para el desarrollo**

Otro de los grandes hitos de la cooperación para el desarrollo ha sido el planteamiento de la gestión para resultados y el alineamiento y armonización de fondos para el desarrollo. El informe de la OCDE-CAD de 2002 define los resultados como los cambios observables de conducta, institucionales y sociales, que tienen lugar durante un período de 3 a 10 años, generalmente como resultado de inversiones coordinadas y a corto plazo para el fortalecimiento de la capacidad individual y organizativa de interesados clave de desarrollo (como gobiernos nacionales, sociedad civil y el sector privado).

Este proceso, que se llevó a cabo a partir del año 2004 en la conferencia de Marrakech, fue relevante porque por primera vez permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Durante la conferencia se concibieron los cinco principios centrales para promover una GpRD en el área de cooperación (ver Figura 2).

**Figura 2: Principios centrales de la Gestión por Resultados (GpRD)**



Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2007

Por otro lado, en marzo de 2005, durante el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París, los gobiernos aprobaron la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo: apropiación, armonización, alineación, resultados y mutua responsabilidad, como el primer documento consensuado para “administrar e implementar la ayuda de manera que se centre en resultados deseados y permita utilizar la información para mejorar la toma de decisiones” (Declaración de París, 2005).

A través de esta Declaración los países socios se comprometieron a reforzar los vínculos entre las estrategias de desarrollo nacional y los procesos presupuestarios anuales, así como a crear marcos de información y de inspección orientados a resultados que supervisen el avance de acuerdo con dimensiones clave de las estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales y que estos marcos sigan un número de indicadores de fácil gestión, que son disponibles sin costes excesivos.

Tanto la Declaración del Milenio como la Declaración de París han permitido orientar las políticas de desarrollo y programas de actuación hacia una coherencia de gestión y alineamiento de políticas en la lucha para la erradicación de la pobreza. Debido a ello, la posibilidad de trabajar conjuntamente entre actores interinstitucionales nunca ha sido tan propicia para generar un impacto en la comunidad BDP a través de alianzas intersectoriales.

#### ***2.2.4. Implicaciones para el sector privado***

Estos cambios significativos en la gestión y diseño de políticas encaminadas a resolver los grandes retos de la humanidad han reflejado varias evidencias. Una de ellas es que temas internacionales como la paz, la seguridad, el desarrollo sostenible, los derechos humanos y la reducción de la pobreza están cada vez más interrelacionados. Dichos retos tienen consecuencias para todos los sectores de la sociedad y su consecución requiere soluciones complejas, que deben ser desarrolladas en alianzas entre diferentes sectores. Si bien los gobiernos tienen la responsabilidad primordial para su logro, es obvio que no podrán resolverlos por sí solos y, por ello, el papel de otros actores (sean movimientos asociativos, ONG, universidades o empresas privadas) es cada vez más relevante a la hora de aportar soluciones sostenibles a largo plazo.

Debido a ello, durante la última década, empresas nacionales y multinacionales se han convertido en actores clave en muchos países, asumiendo una función importante en el desarrollo de los mismos. A su vez, hay cada vez más demandas internacionales para que las empresas sean más transparentes y más responsables para el desarrollo económico, social y medioambiental en los países en que operan.

En este sentido, las empresas actualmente tienen una oportunidad única de desarrollar nuevos productos, servicios y tecnologías e innovar sus modelos de negocio, de manera que respondan a las demandas sociales y los retos medioambientales y generen valor en la triple línea de resultados (económico, social y medioambiental). Muchas empresas están valorando que vehicular sus políticas de actuación incidiendo en los objetivos de desarrollo no es sólo una cuestión filantrópica, sino también una cuestión de oportunidad de negocio, integrada con la innovación, la creación de valor y la competitividad.

### **2.3. Los modelos de negocio inclusivos**

El concepto de negocio inclusivo se plantea como una alternativa para producir y promover los beneficios del desarrollo humano. Los negocios inclusivos incluyen a las comunidades pobres en el lado de la demanda como clientes y consumidores, y en el lado de la oferta como empleados, productores y distribuidores, convirtiéndolos en aliados de negocio en los diferentes puntos de la cadena de valor. El objetivo de este tipo de proyectos es crear puentes entre el negocio y las comunidades pobres para lograr un beneficio mutuo (PNUD, 2008)<sup>2</sup>.

En los negocios inclusivos la empresa se convierte en un catalizador del mercado y permite a las comunidades pobres participar activamente en el mismo, logrando un desarrollo financiero, social y medioambiental sostenible. A la vez que contribuyen a romper los círculos viciosos de la pobreza y abren la puerta a estas comunidades para acceder a mejores tecnologías, redes de conocimiento y alianzas que mejoren sus condiciones, las empresas pueden acceder a nuevas fuentes de innovaciones, de negocio y productos que surgen de estos mercados inexplorados.

Por lo tanto, los negocios inclusivos van más allá de la BDP como mero consumidor o fuerza laboral: parten de la importancia de lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos. Lo principal en este tipo de negocios es que en su desarrollo se logre la participación de los pobres en la creación de valor, de tal manera que esto les permita mejorar sus condiciones de vida.

#### **2.3.1. Características de los negocios inclusivos**

A continuación señalamos las principales características de los modelos de negocios inclusivos, que los diferencian de otros modelos que la empresa tiene para interactuar con los pobres en los países en desarrollo.

- **Rentabilidad.** La motivación de generar un impacto positivo en la reducción de la pobreza debe ser compatible con la rentabilidad económica del negocio. Esto implica que los proyectos en la BDP sean contemplados como una actividad empresarial y no como un proyecto filantrópico. Sólo de

este modo se puede lograr un crecimiento sostenido del negocio y un mayor impacto social.

- **Combinar creación de valor financiero y social.** Los negocios inclusivos buscan crear sinergias entre las metas de desarrollo social y un buen desempeño de la empresa. Por lo tanto hay una constante interacción entre la creación de un mayor valor socioeconómico en las comunidades pobres y la apertura de nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa.
- **Poner a los pobres en el centro de la creación de valor de la cadena de valor.** Se trata de no ver a los pobres como simples consumidores o como oferta laboral de bajo coste, y tratarlos como aliados de negocio, que pueden aportar un valor superior a lo largo de la cadena de valor.
- **Modelos de negocio abiertos a las alianzas estratégicas.** En entornos tan inciertos como la BDP operar eficientemente, comprometer recursos y hacer proyecciones de resultados es una tarea difícil. Los modelos de negocio inclusivos reconocen a la empresa como indiscutible catalizador, pero también se abren a otros actores para que conjuntamente con sus capacidades y/o recursos puedan ser más eficientes en la BDP.

Estas alianzas se caracterizan por el hecho de que pueden aportar recursos financieros y no financieros y su articulación permite innovar en la búsqueda de soluciones integrales. Estas alianzas permiten a la empresa atender un conjunto de necesidades y superar barreras que difícilmente podría sobrepasar en solitario.

### ***2.3.2 Beneficios y oportunidades de los negocios inclusivos***

Algunos de los beneficios para las comunidades más desfavorecidas son:

- **La creación de empleo**, que conlleva una mayor capacidad de poder adquisitivo y, por lo tanto, un mayor poder de decisión para escoger el mejor producto o servicio conforme a sus necesidades.
- **Beneficios indirectos para las comunidades y emprendimientos locales** como un mayor desarrollo de capacidades, mejora de la productividad, mejor educación y salud. En muchos casos este tipo de negocios genera un entorno de desarrollo.
- **Transferencia de conocimiento y tecnología.** La transferencia de conocimiento y tecnología no es retenida en las empresas matriz. El conocimiento es asimilado por las personas que intervienen en el negocio, evoluciona y se adapta a las características locales. A largo plazo mejora la fuerza laboral de un país y por lo tanto las posibilidades de un desarrollo sostenible.

- **Efectos positivos en el ambiente empresarial, de inversión y gubernamental.** Al incrementar las rentas y optimizar las capacidades de la población se mejora el clima empresarial, se transfieren negocios locales a la economía formal y hay una mayor atención de los gobiernos a la hora de llevar a cabo la planificación nacional.

Algunos de los beneficios para las empresas son:

- **Generación de beneficios y sostenibilidad financiera.** Las empresas con modelos de negocios inclusivos no dependen de un solo modelo de negocio tradicional. A cambio, cuentan con otros modelos a través de los cuales pueden incrementar sus oportunidades de crecimiento. Los mercados desarrollados son cada vez más competitivos y exigen una constante innovación a las empresas, que en algunos casos no pueden llevar a cabo pues están concentradas en sobrevivir a la competencia. La BDP es una gran población plena de necesidades y carente de muchos productos y servicios. En estos mercados la competencia es menos intensa y, por lo tanto, las empresas pueden concentrarse en competir mediante a soluciones innovadoras y no únicamente mediante costes. Los márgenes son menores pero la cuota de mercado es mucho mayor.
- **Fuente de innovación.** Para grandes multinacionales como MIP y MES (micro, pequeñas y medianas empresas) operar en la base de BDP es una fuente de desarrollo de ventajas competitivas e innovación de dos maneras: primero, innovación en el modelo de negocio, para proveer productos y/o servicios en entornos complejos – con dificultades de transporte, limitada capacidad económica, imposibilidad para realizar contratos –; segundo, como consecuencia de lo anterior, posibilidad de diseñar productos innovadores. Estas dos maneras de innovar, en el modelo de negocio y en el producto, dota a la empresa de ventajas competitivas que pueden ser trasladadas a los mercados desarrollados. Por ejemplo, el lector de huellas digitales diseñado para la bancarización de personas analfabetas en la India, está siendo introducido en los Estados Unidos para incrementar la seguridad<sup>3</sup>.

Trabajar con los pobres del sector agrícola puede aportar grandes oportunidades a la empresa en el campo de la biodiversidad, además de que permite comercializar productos exóticos de alta calidad. Cada vez más los consumidores de países desarrollados están dispuestos a pagar más para apoyar a los productores de países en desarrollo. Se estima que el comercio justo está creciendo rápidamente. El valor total de ventas al por menor para el 2006 estaba estimado en €1,6 billones, un 42% más que en 2005<sup>4</sup>.

- **Desarrollo de nuevos mercados.** Desarrollar negocios con las comunidades de bajos ingresos permite a las empresas captar una nueva cuota de mercado, previamente desestimada debido a sus condiciones de pobreza. Introducirse en estas poblaciones con modelos de negocios inclusivos implica una mayor fidelidad y una cierta “licencia para operar” que beneficia la estabilidad económica y política del negocio a largo plazo, pues son empresas que son vistas positivamente por estas comunidades.
- **Fortalecimiento de la cadena de valor.** La incorporación de las comunidades de bajos ingresos a la cadena de valor como productores o



### **3. La actividad empresarial en la base de la pirámide**

El sector privado actúa en la base de la pirámide de diversas maneras y con diferentes intenciones. Sus posibilidades de actuación varían enormemente, e incluyen desde un tipo de actuación de la empresa en la BDP, en la que no interviene la idea de negocio, frecuentemente gestionado por sus fundaciones y con un fin exclusivamente social, pasando por el desarrollo de negocio utilizando a la base de la pirámide como mercado de producción o de consumo, hasta la concepción de modelos de negocio inclusivos, donde convergen de manera sinérgica el interés económico con el impacto positivo en el desarrollo social de la comunidad.

Tal y como se explica en el apartado 2.1.3. de esta investigación, el sector privado ha participado junto a la base de la pirámide a través de las siguientes tres áreas de implicación:

- A través de actividades filantrópicas de las empresas orientadas a garantizar un mejor desarrollo de la base de la pirámide
- Concepción de la base de la pirámide como un mercado de consumo.
- Concepción de la base de la pirámide como un mercado de producción.
- Concepción de la base de la pirámide como un aliado.

En función de estos escenarios, el capítulo siguiente describe la evolución histórica y las tendencias de la acción social y filantrópica de la empresa en países en vías de desarrollo, la concepción de la base de la pirámide como mercado de consumo y el análisis del concepto de la base de la pirámide en la cadena de valor de la empresa. El capítulo cuarto analizará con más profundidad la concepción de la base de la pirámide como un aliado estratégico del desarrollo y describirá algunas de las metodologías que se están utilizando actualmente para integrar a estas comunidades en negocios inclusivos.

#### **3.1. Acción social y filantropía corporativa**

La acción social y filantropía corporativa presenta diferentes formas, pero fundamentalmente se traduce en donaciones (tanto financieras como de productos y servicios) y dedicación de recursos humanos (voluntariado corporativo) para apoyar a colectivos de personas desfavorecidas o determinadas actividades (por ejemplo, artísticas o deportivas). Las áreas más comunes de actuación son la salud y alimentación, asistencia social, educación infantil, formación profesional de jóvenes, conservación medioambiental, apoyo empresarial y asistencia a emergencias.

A pesar de que históricamente siempre han existido filántropos que han apoyado causas sociales, en los últimos años se está experimentando una auténtica eclosión sin precedentes en la inversión solidaria de las empresas (ver Ejemplo 1).

### Ejemplo 1: Principales filántropos del siglo XXI

**Bill Gates** ha dejado su trabajo en Microsoft para dedicarse plenamente a la Fundación Bill & Melinda Gates. En 2009, esta fundación realizará inversiones por un valor de US\$ 3.800 millones, lo que supone un 7% de los activos de la fundación. La Fundación Bill & Melinda Gates se ha convertido en el mayor donante privado a nivel mundial y sus recursos equivalen al PIB de países como Camerún o Bolivia y duplican el PIB de países como Camboya o Mozambique. Las inversiones de la fundación buscan un elevado impacto social, tal y como declara Bill Gates: “Estas inversiones son de alto riesgo y elevado retorno, pero el retorno no lo medimos en términos financieros, sino por el número de vidas salvadas o personas que salen del círculo de la pobreza”. Las áreas en las que se invierten mayores recursos son la atención sanitaria (las donaciones se concentran en luchar contra la polio, el SIDA y la malaria), la mejora de la educación infantil y la productividad agrícola.

**Ted Turner**, magnate de los medios de comunicación, anunció en 1997 que iba a donar US\$ 1.000 millones a la ONU para condonar parte de las deudas que EEUU tenía con esta institución. Esta donación se iba a distribuir durante 10 años y debía destinarse únicamente a causas humanitarias promovidas por la ONU.

El **Príncipe Karim Al Hussein** (Aga Khan IV) financia la Red de Desarrollo Aga Khan, cuyo objetivo es facilitar el acceso a la salud, educación y cultura y promover el desarrollo económico e institucional, especialmente en los países más pobres del Sur y Centro Asia, Oriente Medio y África. Esta red de agencias tiene más de 300 escuelas y 200 hospitales y clínicas. Aga Khan IV es el mayor inversor individual en Afganistán, con una cartera de proyectos valorada en US\$ 400 millones.

**George Soros**, considerado uno de los más influyentes inversores de los mercados financieros, es también un reconocido filántropo. Es el presidente del Open Society Institute y ha creado una amplia red de organizaciones filantrópicas dedicadas a construir “sociedades libres, democráticas, con libertad de expresión y respeto por los derechos individuales”. Entre sus actividades más recientes se encuentra una donación de US\$ 50 millones a la iniciativa “Millenium Villages” en la que participa el PNUD y que tiene como objetivo avanzar hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Estos son sólo algunos ejemplos destacados de filántropos que, conjuntamente con el sector privado, buscan promover el desarrollo de las regiones más pobres. Existe un debate en la actualidad que cuestiona hasta qué punto este aumento de recursos y dedicación contribuye a la consecución de los objetivos de desarrollo. Ciertamente, la acción social es uno de los mecanismos que han utilizado las empresas para canalizar su ayuda al desarrollo y, más recientemente, contribuir a alcanzar objetivos específicos para el desarrollo a nivel social y medioambiental. Existe cierto consenso en que la acción social y la filantropía corporativa son necesarias para lograr la consecución de dichos objetivos, aunque se considera que no son mecanismos suficientes para alcanzar dichos fines. El logro de los objetivos de desarrollo requiere también

de la participación del sector público, así como de organizaciones sociales civiles que representen los intereses de las comunidades pobres.

### **3.1.1. Evolución de la filantropía corporativa**

Históricamente, la acción social se ha percibido como una acción de caridad y altruismo, con la que la empresa 'devuelve' a la sociedad parte de los beneficios que genera. De este modo, la filantropía corporativa se concibe como una medida asistencialista. En la mayoría de casos, la empresa realiza donaciones de productos o servicios destinadas a resolver situaciones de emergencia o ayudar a colectivos necesitados. Estas acciones no suelen contar con la participación directa de la empresa, ya que su ejecución se delega en una entidad social o institución de caridad que se encarga de la ejecución del proyecto. Por lo tanto, se trata de acciones esporádicas que se realizan al margen de la estrategia empresarial y de su actividad de negocio principal. Desde el punto de vista empresarial, estas acciones son una forma de obtener legitimidad social y establecer relaciones cordiales con la comunidad.

Esta visión asistencialista de la filantropía corporativa está íntimamente relacionada con la capacidad del Estado de garantizar el acceso a determinados bienes públicos. En aquellos países en los que las estructuras gubernamentales son débiles, la filantropía adquiere una mayor relevancia, ya que, en cierto modo, "complementa" las funciones públicas. No obstante, a medida que se refuerza el sector público y éste garantiza el acceso a bienes sociales, la filantropía corporativa adquiere una dimensión completamente distinta y deja de ser asistencialista para convertirse en una acción estratégica alineada con los objetivos empresariales.

En efecto, más recientemente se ha señalado la necesidad de integrar la acción social de la empresa en su estrategia. En este caso, los objetivos, metas y planes de desarrollo establecidos por la empresa en su política de expansión internacional deben estar alineados con objetivos específicos de desarrollo y programas para la erradicación de la pobreza (Prandi y Lozano, 2009)<sup>7</sup>. El énfasis se sitúa en este caso en afrontar aquellos retos sociales que son estratégicos para la empresa por su influencia directa sobre su actividad de negocio. Es decir, la empresa privada necesita un entorno favorable para la inversión y, por tanto, trabajar por la mejora del contexto institucional repercute no sólo en ganancias de eficiencia y productividad para la propia empresa, sino que también contribuye al logro de los objetivos de desarrollo. En el Ejemplo 2 se explica la actuación de Motorola y Care en diversos países para mejorar las infraestructuras de comunicaciones.

## Ejemplo 2: Alianza entre Motorola y Care – Acceso a comunicación

Motorola estableció una alianza con Care para llevar tecnologías de comunicación por radio a lugares remotos e incommunicados de Bangladesh, República del Congo y Perú. Gracias a la mejora de las comunicaciones, se pueden agilizar los planes de evacuación en situaciones de emergencia –lluvias torrenciales, inundaciones, etc.-, o mejorar el acceso de los agricultores a la información sobre precios de los mercados regionales. Motorola está trabajando con los equipos de Care en estos países y las comunidades para instalar y utilizar las últimas tecnologías de sistemas de comunicación por radio. La instalación de estos equipos tiene un valor estimado de US\$ 1 millón.

Por otro lado, hemos de señalar que la filantropía corporativa puede ser una herramienta muy útil en la base de la pirámide, si se orienta a facilitar el acceso a oportunidades, bienes y servicios como agua potable, comunicaciones o energía. Por lo general, el contexto de la base de la pirámide se suele caracterizar por una débil presencia de las administraciones públicas, que se ven incapaces de abordar las ingentes necesidades existentes en estas regiones. En este sentido, una filantropía asistencialista puede llegar a ser una herramienta necesaria en según qué ámbitos de desarrollo, e incluso compatible con otras acciones más orientadas al desarrollo empresarial.

### 3.1.2. Limitaciones de la filantropía corporativa

A pesar de la lógica empresarial de esta aproximación, que supone una evolución desde la óptica puramente asistencial a una visión vinculada a la estrategia de negocio, existen varias limitaciones de la filantropía corporativa, entre las que destacan las siguientes:

- **No afecta al *modus operandi* de la empresa.** La acción social se encarga de decidir cómo se dedican parte de los beneficios generados por la empresa en acciones a favor de la comunidad, pero no influye sobre *cómo* la empresa genera esos beneficios. Para lograr alcanzar los objetivos de desarrollo será más relevante establecer políticas de contratación de acuerdo con las normas internacionales de trabajo, mantener una política medioambiental eficaz, una gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento de acuerdo con estándares internacionales (p.ej. SA8000) o fomentar la responsabilidad y transparencia en las relaciones contractuales con gobiernos.
- **Sostenibilidad condicionada a decisiones empresariales.** La filantropía corporativa depende de los beneficios generados por la empresa y, en situaciones como la actual de crisis económica, se reducen en gran medida los presupuestos asignados a acción social. Por tanto, su sostenibilidad a largo plazo puede quedar sujeta a restricciones presupuestarias o a cambios en la cúpula directiva.

- **Riesgos asociados.** La filantropía corporativa puede convertirse en un arma de doble filo si los proyectos no alcanzan los objetivos previstos. En este caso, la empresa se expone al escrutinio de agentes locales y ONG, que pueden acabar afectando la imagen y legitimidad de la empresa. Además, en muchas ocasiones, las demandas sociales sobre la responsabilidad de la empresa en la comunidad van más allá de la realización de determinadas inversiones sociales, ya que éstas son vistas como actividades complementarias de la empresa que no afectan de forma significativa al progreso de la comunidad.

A pesar de la evolución positiva de la filantropía corporativa en los últimos años y de su mayor integración en la estrategia empresarial, se han de considerar sus propias limitaciones y, por tanto, valorar en su justa medida su capacidad para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo. Por todo ello, aunque la filantropía pueda ser una herramienta útil, el sector privado tiene mayores posibilidades de favorecer el desarrollo socioeconómico de la base de la pirámide si cumple con su principal función y finalidad: satisfacer las necesidades de la población a través de la oferta de bienes y servicios, promoviendo los derechos sociales, la justicia social y respetando la conservación del medioambiente. Así, la función de la empresa no es tanto generar beneficios, sino que éstos son el medio para lograr el verdadero fin de la empresa.

### **3.2. La base de la pirámide como mercado de consumo**

La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir sus productos o servicios (Prahalad & Hart, 2002). En consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir millones de nuevos consumidores, pero, por otro, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo cual sólo se atiende a la parte más pequeña y acaudalada, la cúspide de la pirámide.

Ante esta situación, diversos autores han propuesto un nuevo paradigma empresarial basado en la identificación de oportunidades en los segmentos de menor poder adquisitivo, es decir, en la base de la pirámide económica mundial (Prahalad, 2005). Esta visión defiende que el sector privado puede contribuir a mejorar la vida de miles de millones de personas que viven en la pobreza si dirige sus productos y servicios a este segmento, favoreciendo el comercio y su inclusión en los círculos económicos formales. Esta conceptualización ha suscitado numerosas críticas y dudas basados en una mirada unidireccional

que exclusivamente plantea vender a los pobres, un mercado “virgen” hasta ahora para las empresas.

El debate suscitado por estas ideas ha provocado que se distinga entre la concepción de la base de la pirámide como consumidores de la base de la pirámide como aliados. De forma resumida, en el primer caso se argumenta que es necesario *identificar* las oportunidades del mercado en la base de la pirámide. Para aprovecharlas, serán necesarias innovaciones tácticas en el modelo de negocio, que permitan reducir costes, escalar los sistemas de distribución o ampliar el alcance de las operaciones, etc. En el segundo caso, se plantea la necesidad de *generar* oportunidades de forma conjunta con los actores de la base de la pirámide. Esto implica llevar a cabo innovaciones estratégicas que varían los fundamentos tradicionales del modelo de negocio para satisfacer de forma rentable las necesidades identificadas.

### **3.2.1. Modelos de negocio en la base de la pirámide**

En la actualidad el modelo que se propone vincula el acceso al consumo, teniendo a la empresa como unidad de análisis, pero posibilitando mediante dicho modelo la creación de un valor social<sup>8</sup>. Hablamos de modelos novedosos que en sectores de pobreza sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en ciertas áreas donde falla el mercado y permitan superar las “trampas de ineficiencia” (Wilson, C y Wilson, P., 2006).

Para que la participación de la empresa, mediante sus actividades de negocio, tenga un impacto en la reducción de pobreza es esencial el *cómo* la empresa articula su modelo de negocio. Lograr combinar la rentabilidad económica con la reducción de la pobreza implica contemplar los intereses económicos de la empresa y los mecanismos que contribuyen al desarrollo socioeconómico del contexto, pero éstos últimos no siempre están integrados cuando se visualiza la base de la pirámide exclusivamente como consumidores potenciales.

Para satisfacer la demanda latente de las poblaciones pobres, Prahalad y Hart (2002) proponen desarrollar nuevos productos y pensar en formas creativas de ofrecerlos, de tal modo que respondan a las condiciones y necesidades de este segmento. En el Ejemplo 3 se explica la experiencia de Codensa, que, mediante un modelo de negocio que se apalanca fuertemente en sus capacidades y en las de sus aliados, ofrece una solución a una necesidad: el acceso al crédito.

### Ejemplo 3: Codensa Hogar – Crédito Fácil

Gracias a la oferta de créditos de consumo, empresas como Codensa facilitan el acceso a bienes a sus 450.000 clientes en Bogotá. La mitad de ellos tienen un ingreso inferior a 300 dólares mensuales y la tercera parte nunca ha tenido acceso al crédito.

Codensa es una empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica. Mediante la creación de Codensa Hogar ofrece créditos de consumo a sus clientes para la adquisición de electrodomésticos y bienes para realizar mejoras en el hogar. El pago de los créditos es canalizado a través de la cuenta de energía.

El 74% de los créditos solicitados fueron concedidos y, mediante la adquisición de estos créditos, el 72% de sus clientes obtuvieron buenas referencias de crédito, lo que les permitió tener acceso por primera vez a otros créditos de instituciones bancarias. Adicionalmente, Codensa se convirtió en la tercera empresa con mayor número de tarjetas de crédito en el mercado.

Codensa Hogar, además de incrementar las fuentes de ingresos del negocio tradicional de la energía y fidelizar a sus clientes, ha logrado, mediante la integración de diferentes aliados y la provisión de una solución integral, ofrecer una solución al problema del acceso al crédito para la BDP y disminuir drásticamente las barreras de acceso de esta población a los servicios financieros.

El éxito de Codensa Hogar ha llevado a la empresa a considerar la posibilidad de abrir más líneas de crédito, por ejemplo, a créditos para el desarrollo de actividades productivas por emprendedores informales.

#### 3.2.2. Desafíos empresariales en la base de la pirámide

La visión de la base de la pirámide como mercado de consumo pone especial énfasis en la necesidad de superar los retos relacionados con este segmento: la escasa renta disponible de la población, la abundancia de la economía informal, la carencia de determinadas habilidades, la debilidad de los sistemas institucionales públicos o la ausencia de información fiable de mercado son algunos de los más citados.

- El reto de *adquirir el producto* debido al bajo poder adquisitivo de esta población requiere innovación en la financiación del producto o servicio, o en la provisión del mismo, de tal manera que responda al limitado flujo de dinero disponible en la BDP. Si el negocio requiere un sistema postpago, es recomendable diseñar un modelo de *recaudación* que supere las barreras de localización, logística e infraestructura. En el Ejemplo 4 podemos observar cómo la empresa Cruz Salud crea un sistema de pago que se adapta a la capacidad económica de los pobres.

#### **Ejemplo 4: Cruzsalud: medicina prepagada para consumidores de bajos ingresos**

Cruzsalud es una empresa de medicina prepagada que opera en los barrios pobres de Caracas. En el 2006 Cruzsalud contaba con 10.000 afiliados y ofrecía planes de atención sanitaria, desde 4 a 19 dólares, que incluían un centro de atención integral por vía telefónica 24 horas, atención médica domiciliaria, ambulancias para emergencias vitales, emergencias odontológicas, todos los insumos necesarios para ser atendido de emergencia o ser intervenido quirúrgicamente en un hospital público, consultas médicas especializadas y exámenes de laboratorio.

La cuota mensual se paga mediante la compra de una tarjeta prepago en cualquier farmacia o representante de venta. Esta tarjeta cubre la renta básica del servicio: el centro de atención integral, pero, para tener acceso al resto de los servicios, el afiliado debe adquirir un ticketsalud, por un poco más de 2 dólares.

El modelo de negocio de Cruzsalud se basa en dos competencias claves: el conocimiento directo del mercado de la BDP y el control de costes.

Si bien la empresa genera utilidades operativas uno de sus retos es incrementar la rentabilidad de la inversión, mediante un incremento exponencial del número de afiliados y la educación de los consumidores BDP sobre una cultura de pago, que no poseen.

- La *seguridad* y la gestión del riesgo son elementos que deben afrontar estos modelos de negocio. La ausencia gubernamental en estas poblaciones implica una débil prestación de servicios y altas tasas de desempleo, lo cual dificulta la realización de contratos. En ocasiones, esto puede derivar en un mayor riesgo para la empresa si no se establecen relaciones de confianza con los actores locales.
- La escasa información o la falta de capacitación provoca que los consumidores no siempre perciban la utilidad de las opciones de consumo que están a su alcance. El Ejemplo 5 muestra cómo la alianza de la empresa de seguros Allianz con la ONG Care permitió concienciar a las poblaciones sobre la importancia de adquirir un seguro de vida.

### Ejemplo 5: Allianz – Microseguros

El proyecto de microseguro de Allianz se lleva a cabo en tres zonas de Tamil Nadu en la India (Cuddalore, Kanyakumari and Nagapattinam) y la región de Pondicherry. La población de estas zonas sufrió pérdidas incalculables después del tsunami. Los principales afectados se caracterizaban por pertenecer a los sectores más pobres, estar sumergidos en la economía informal, y, por lo tanto, no tenían ningún acceso a servicios financieros a los que acudir ante las constantes situaciones de emergencia o riesgo a las que están expuestos.

Este proyecto ha sido desarrollado por Bajaj Allianz (aliado local de Allianz en la India) y la ONG Care. Aunque en un inicio el proyecto fue integrado dentro de un plan de respuesta a la tragedia del tsunami, en la actualidad es ofrecido como un servicio financiero para reducir la vulnerabilidad de las poblaciones más pobres.

A medida que el negocio ha avanzado, Bajaj Allianz ha percibido el potencial de negocio. Entre febrero y mayo del 2008 se aseguraron 8.000 hogares por mes, cubriendo así en 4 meses el 12% de sus planes de cobertura.

Gran parte de la eficiencia del modelo de negocio de Bajaj proviene de su cercanía al mercado, gracias a su alianza con una ONG local, lo cual incrementa la curva de aprendizaje y reduce el capital total requerido.

- Los retos *culturales* son también patentes a la hora de diseñar modelos de negocio en la BDP. En estos segmentos de la población el sentimiento de comunidad es mucho más fuerte y el producto o servicio debe estar en consonancia con sus tradiciones, modos de vida y creencias.
- También existen *barreras de entrada* que no son convencionales para las empresas, como estructuras sociales que basan sus relaciones comerciales en supuestos como la confianza, o los prejuicios sobre las actividades empresariales en contextos de pobreza.

Estas características representan algunos desafíos que pueden obstaculizar la entrada en este mercado, si no se llevan a cabo cambios o innovaciones tácticas dentro del modelo de negocio que den respuesta a los mismos.

#### 3.2.3. Beneficios y limitaciones de la BDP como mercado de consumo.

Ofrecer nuevas opciones de consumo puede generar beneficios para la comunidad de la BDP, de los que destacamos los siguientes:

- **Acceso a bienes y servicios.** El acceso a bienes y servicios previamente no disponibles, o no asequibles, puede suponer una mejora en las condiciones de vida de esta población. Para que este impacto sea mayor, el consumo de estos bienes debería contribuir a satisfacer las necesidades reales, y muchas veces no cubiertas, de la BDP. Esto supone, por ejemplo, mejorar las condiciones de acceso a la alimentación, comunicación, energía, agua potable, sanidad, vivienda o servicios financieros.

- **Satisfacción del consumidor.** El consumidor de la BDP suele tener una elevada preferencia por la compra de productos de marcas reconocidas. Dado que las decisiones de compra son muy importantes en este segmento, ofrecer productos con garantías de calidad y durabilidad contribuye a la satisfacción del consumidor.
- **Estímulo del comercio.** Ofrecer nuevas opciones de consumo en la base de la pirámide estimula la actividad comercial, generando externalidades positivas sobre distribuidores, emprendedores y minoristas locales.
- **Inclusión en la economía formal.** El acceso a determinados bienes o servicios, como la energía o servicios financieros, favorece la integración de la BDP en los flujos de la economía formal.

No obstante, existen voces críticas que consideran que la visión de la BDP como mercado de consumo se traduce únicamente en la búsqueda de estrategias para “vender a los pobres”, sin que esto mejore necesariamente su situación de pobreza ni suponga un avance hacia un desarrollo sostenible (Karnani, 2007). A continuación, resaltamos las principales limitaciones que se han señalado sobre esta visión:

- **Impacto limitado sobre el desarrollo.** Convertir a la BDP en consumidores no soluciona el principal problema de este segmento: la ausencia de trabajo e ingresos. En este sentido, se argumenta que la principal aportación que puede realizar el sector privado para reducir la pobreza es aumentar los ingresos de la población pobre a través de la oferta de trabajo.
- **Escasa participación de la BDP en el diseño de soluciones.** Una de las críticas más relevantes sobre la visión de la BDP como mercado de consumo se refiere a la limitada participación de los diferentes actores locales y las personas pobres en el propio diseño e implantación del modelo de negocio. De este modo, se restringen las posibilidades de encontrar soluciones que nazcan del conocimiento que tienen las propias comunidades locales sobre sus problemas y necesidades.
- **Más eficiencia que innovación.** Para vender productos al segmento de bajos ingresos es necesario llevar a cabo una reingeniería de procesos, que haga más eficientes las actividades del modelo de negocio y permita vender los productos a un menor coste. Evidentemente, esto puede significar innovaciones técnicas, pero rara vez va acompañado de una innovación estratégica que replantee los fundamentos del modelo de negocio.
- **Atención prioritaria en la superación de barreras.** Competir en la base de la pirámide presenta, sin duda, múltiples barreras. Muchas de ellas, además, son infrecuentes en mercados desarrollados (ver apartado 3.2.2).

No obstante, la atención prioritaria a la superación de barreras y problemas asociados a estos mercados, ignora que existen también capacidades locales sobre las que la empresa se puede apalancar para llevar a cabo su actividad en estos mercados. Por lo tanto, conviene también detallar las ventajas, activos y beneficios de la BDP que pueden ser fuente de ventajas competitivas.

Los beneficios y limitaciones detallados en este apartado ponen de manifiesto que existe en la actualidad un vivo debate sobre cómo el sector privado puede contribuir al desarrollo de los países pobres y las implicaciones que tiene la perspectiva de la base de la pirámide en este proceso.

Como consecuencia de este debate, se sugiere no concebir a los pobres como *consumidores*, sino como *aliados* que ofrecen sus puntos de vista, conocimientos y capacidades para la cocreación de modelos de negocio innovadores capaces de generar valor mutuo (Hart, 2005). Para una mayor innovación es necesario que la empresa involucre a la BDP en los procesos de decisiones estratégicas de la empresa. De este modo, se les tiene en cuenta como individuos y miembros de una comunidad con intereses y necesidades (Bueno, M. 2008).

En el capítulo 4 podremos apreciar, mediante la presentación de una metodología para medir el impacto de negocios inclusivos, la manera en que los indicadores de desarrollo social y desempeño del negocio son integrados para determinar el alcance de su creación de valor.

### **3.3. La base de la pirámide en la cadena de valor**

#### **3.3.1. Aspectos esenciales de la cadena de valor para la BDP**

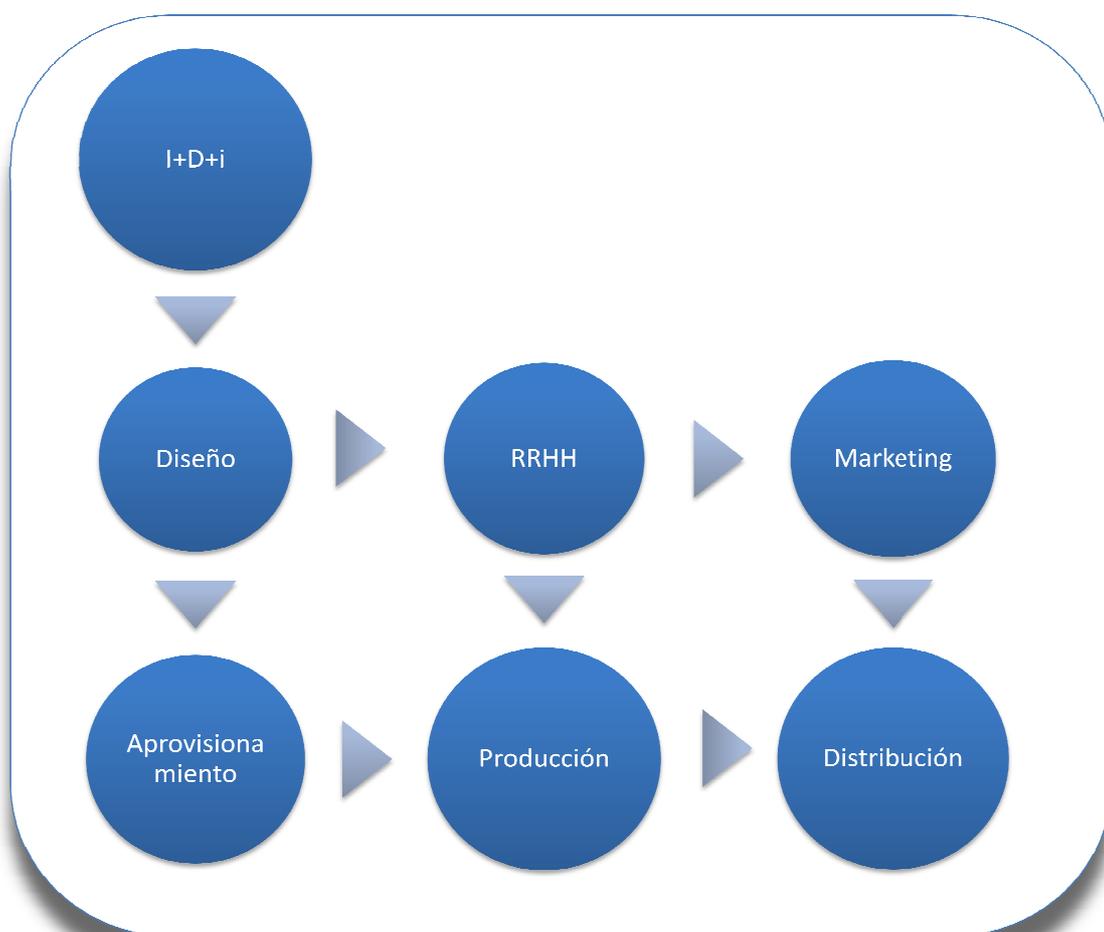
Los análisis sobre la cadena de valor estructuran las fases empresariales en tres áreas principales: la de actividades primarias, que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística, la comercialización y los servicios de postventa; las actividades de soporte a las anteriores, como son la administración de recursos humanos, la de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico o de infraestructura empresarial; y las que definen el margen económico, que son las que diferencian entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa a la hora de implementar las actividades que genera (Porter, 1980, 1987).

Aplicando esta lógica al desarrollo de negocios inclusivos con comunidades de la base de la pirámide, es relevante constatar cómo uno de los retos más importantes a la hora de tener éxito en los mercados de la BDP reside en la capacidad de la empresa de crear valor, pero no sólo en su capacidad potencial de ventaja competitiva, sino a nivel de rentabilidad y desarrollo

económico, pero aportando a su vez una generación de valor social y un bienestar a la sociedad donde se opera, complementándola con generación de valor medioambiental, promoviendo soluciones a la relación armónica con el entorno donde se opera.

Los ciclos de generación de valor pueden ser definidos de varias maneras y se pueden considerar en ellos fases muy diversas. Los más comúnmente utilizados han sido el diseño, la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), el aprovisionamiento, el proceso de producción, el marketing, la distribución y la gestión de recursos humanos (ver Figura 3).

**Figura 3: Fases principales de la cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia

Los modelos de negocio aplicados a la BDP que han priorizado el impacto en su triple línea de resultados a través de la cadena de valor han formulado las siguientes consideraciones a la hora de maximizar su impacto en cada una de las fases:

- **Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).** Debido al desconocimiento de las empresas, tanto a nivel cultural como de leyes de

mercados tradicionales y *modus operandi* de estos mercados, la inversión en I+D+i se considera un aspecto esencial para crear, desarrollar y ofrecer productos y servicios en estas comunidades, de manera que ofrezcan un valor agregado tanto económico como social. Una vez más, la integración de manera inclusiva de las partes interesadas y sobretodo de la comunidad BDP en este proceso facilitará el aprendizaje y el conocimiento necesarios para poder ofrecer un producto y servicio oportuno y con valor agregado.

- **Diseño de productos y servicios.** Adaptando los productos y servicios al tipo de consumo y distribución característicos de los mercados BDP. Por lo general, el proceso de participación en el diseño para estos mercados ha de ser más participativo e inclusivo, integrando a las comunidades BDP en el proceso, así como a los consumidores, organizaciones locales, agencias de desarrollo, proveedores, socios comerciales, ONG y demás partes interesadas ya que son las que tienen los conocimientos intrínsecos sobre las necesidades específicas de demanda.
- **Aprovisionamiento.** La adquisición de materias primas y subproductos para la producción en la gestión de negocios inclusivos en comunidades BDP es otra de las áreas que generan un valor añadido significativo, y sin embargo, sorprende por la poca relevancia que se le ha dado en algunos modelos de negocio. La selección de proveedores y la creación de economías de escala que puedan potenciar la comunidad local es siempre una tarea compleja, debido a ciertos obstáculos, tanto de infraestructuras como de formación, sobretodo tratándose de mercados rurales en países de renta baja. Sin embargo, la integración de proveedores y materias primas locales suele ser uno de los componentes de éxito esenciales en los modelos de negocio BDP, a pesar de que, comúnmente, se requiera una inversión en capacitación y procesamiento a largo plazo.
- **Proceso de producción.** Uno de los factores esenciales que ha transformado globalmente los procesos de producción es el acceso a la tecnología y el grado en que permite conseguir una automatización de los procesos productivos, aumentando la productividad laboral y las economías de escala y reduciendo los costes variables de producción. Sin embargo, las características intrínsecas de la BDP cuentan con una población disponible considerable, frecuentemente desempleada, que es preciso combinar a la hora de proponer una fórmula efectiva entre productividad, eficiencia productiva y tecnológica, y generación de empleo a través de la inclusión de mano de obra.
- **Recursos Humanos.** Las políticas de recursos humanos tienen un papel decisivo en el modelo de negocio para la BDP y es importante que consideren las diferencias culturales entre la gestión y dirección del modelo

de negocio y la comunidad de la BDP. Una vez más, cuanto más se insista en integrar a miembros de la comunidad BDP en el proceso de gestión, mayor será la comunicación, el entendimiento de las necesidades y la adaptación a dichos mercados.

- **Marketing.** Otro de los aspectos que no suele contemplarse con la importancia que requiere es la política de marketing para promover la comercialización de productos en la BDP. Las diferencias y características de dichos mercados implican considerar una política de precios de modelos de negocio compatibles con las economías BDP y las dificultades del acceso al crédito o a la economía formal. Asimismo, las costumbres y hábitos de la población en la BDP son diferentes, ya que tienen menor acceso a los medios de comunicación masivos y frecuentemente necesitan de mensajes publicitarios que sean a la vez informadores y formadores sobre el uso y consumo de los productos.
- **Distribución.** Facilitar el acceso físico de los productos a la población de la BDP es una tarea compleja, ya que una parte considerable de estas comunidades viven en áreas rurales, de difícil acceso, donde los mercados no tienen su ruta tradicional de intercambio. Conseguir que las comunidades BDP tengan acceso a los canales de compra requiere crear marcos propicios donde es importante la participación tanto de entidades sociales, públicas y privadas, para poder diversificar los puntos de venta tradicionales y generar un acceso a mercados que posibiliten el intercambio.

### ***3.3.2. Incorporación del contrato de proveedores en modelos BDP***

Una de las actividades con mayor potencial de impacto en la comunidad BDP es incorporar a las grandes empresas en una estrategia de contratación de proveedores, que integre las economías locales y fomente una inversión con beneficios (tanto económicos como de generación de empleo y de capacitación) en las áreas en las que se trabaja (véase en el Ejemplo 6 cómo una iniciativa de Nespresso ha integrado a caficultores en su cadena de suministro). De ese modo se logrará maximizar la excelencia en la cadena de valor. Para ello, es preciso considerar cuatro áreas relevantes que maximicen el impacto en la comunidad BDP a través de su cadena de valor (ver Figura 4).

### Ejemplo 6: Nespresso – Integración de caficultores en la cadena de proveedores

En 2003 Nespresso creó el programa AAA para integrar a pequeños caficultores de países como Colombia, e implementó mejores prácticas para establecer parámetros de calidad. En Colombia, el programa le compra a 7.000 caficultores, aproximadamente 35.000 sacos de café, por casi 5 millones de dólares. Para asegurar el éxito en la integración de caficultores, Nespresso brinda asistencia técnica, certificación de cultivos, financiamiento para infraestructura y el pago de una prima sobre el precio de mercado. Así Nespresso ha homogeneizado el café y, a través de la reducción de ineficiencias en la cadena de suministro, se ha ahorrado US\$38 millones en 5 años.

**Figura 4: Principales áreas a considerar en la contratación de proveedores**



Fuente: Elaboración propia

- **Definición de estándares.** Los proveedores BDP, muchos de ellos asociados en microempresas, tienen cadenas de valor atípicas con tempos y sistemas de gestión diferentes. Debido a ello, se requiere mayor claridad sobre los estándares exigidos y las prioridades de contratación necesarias para mantener la calidad de producción y servicio, así como que se respeten estándares de responsabilidad social y medioambiental.
- **Capacitación y formación.** Es frecuentemente necesario promover un proceso de capacitación y formación que incluya programas de fortalecimiento de capacidades, así como asistencia técnica y formación en

gestión y valores empresariales, para trasladar los conocimientos técnicos y la política empresarial a sus proveedores y asegurar la calidad de los productos.

- **Financiación.** Generar una estructura de financiación también es imprescindible para que los proveedores de microempresas puedan adquirir las herramientas y equipos necesarios, y adaptar sus procesos de producción habituales a la tecnología requerida para el modelo de negocio.
- **Derechos laborales.** Otro de los aspectos relevantes en la contratación de proveedores en la comunidad BDP es que la empresa ofrezca buenas condiciones laborales, respetando los derechos humanos, evitando el trabajo infantil, el trabajo forzoso y la coacción, la discriminación en el empleo y garantizando a sus proveedores el pronto pago y un sueldo digno (véase en el Ejemplo 7 cómo una iniciativa ha garantizado empleo digno y equidad de género en el sector africano de horticultura).

### **Ejemplo 7: Aplicación de códigos éticos de género en la cadena de valor del sector africano de horticultura**

El estudio financiado por el DFID analizó los códigos éticos implementados en el sector de la horticultura en Kenia, Sudáfrica y Zambia para promover la equidad de género y empleo digno. Se analizaron tanto los sistemas de producción como la contratación como proveedores de grandes supermercados internacionales. El estudio concluía que los códigos éticos por sí mismos no mejoran las condiciones de empleo sino son llevados a cabo a través de un enfoque intersectorial (incluyendo al sector privado, la sociedad civil, los sindicatos y los gobiernos). Asimismo, sus conclusiones demuestran que es necesario promover una implementación flexible y un apropiamiento por parte de las comunidades locales. La herramienta utilizada fue la auditoría social participativa y demostró que el proceso de implementación y auditoría participativa es igual de importante o más que los resultados a la hora de promover unas condiciones laborales dignas para las mujeres. A raíz de proyectos pilotos de comercio ético vinculados a esta iniciativa, se generó el WIETA (Wine Industry Ethical Trade Association) en Sudáfrica y el HEBI (Horticulture Ethical Business Initiative) en Kenia, vinculando a cadenas de proveedores, sindicatos, ONG y gobiernos locales para mejorar las condiciones de mujeres trabajadoras en el sector.

#### **3.3.3. Consideraciones sobre la integración de la comunidad BDP en la cadena de valor**

Tal y como se ha podido apreciar, incorporar a la comunidad BDP en la cadena de valor del modelo de negocio es relevante a la hora de generar un impacto positivo en la comunidad, que sea generador de valor económico y social. Sin embargo, dicha integración no es sencilla debido a las circunstancias intrínsecas de la comunidad y las condiciones socioculturales en las que viven.

Debido a ello, es importante tener en cuenta la idiosincrasia cultural en la estrategia de negocio, así como que las condiciones de contratación e inclusión

en las comunidades sean respetuosas con los estándares laborales internacionales y respeten los derechos del trabajador.

Por otro lado, es importante prever la necesidad de promover la capacitación y formación de estas comunidades para que puedan integrarse debidamente en la cadena de valor y se beneficien del valor agregado que genera.

El capítulo siguiente describe las diferentes iniciativas existentes para integrar a la comunidad BDP en el ciclo de vida del modelo de negocio, de manera que potencie su impacto en el desarrollo.

## **4. La base de la pirámide como aliado estratégico en los negocios inclusivos**

### **4.1 El principal papel de la base de la pirámide: aliado estratégico**

Las desigualdades sociales, el aumento de la pobreza, la degradación ambiental y la propagación de enfermedades y epidemias están dificultando tanto la situación en la que vive la comunidad BDP, como la manera de hacer negocios y promover iniciativas económicas en estos mercados.

Debido a ello, se está proponiendo reformular las bases tradicionales de cómo funciona el sistema capitalista y se propone un nuevo modelo de hacer negocio, de manera más inclusivo, que considere los impactos que se generan a lo largo del ciclo de vida de los productos y considerando los impactos medioambientales y sociales.

Pero, tal y como se ha podido observar en el desarrollo de los capítulos anteriores, la estrategia utilizada por un gran número de empresas que marcan el objetivo de incidencia en la BDP ha sido reelaborar y diversificar los productos y servicios originariamente dirigidos al vértice de la pirámide, para vender a familias de ingresos inferiores, o considerar a la BDP meramente como proveedores.

En este capítulo se analizan los elementos clave que permitan desarrollar y evaluar negocios inclusivos sostenibles, cuyo fundamento reside en integrar al segmento de la BDP en la economía formal para posibilitarles acceder a una vida digna a través de su participación activa en la economía.

Para que las empresas puedan acceder a generar economías locales y modelos de negocio en este segmento, se debe ser creativo, eliminar los prejuicios existentes y formular posiciones empáticas, analizando cómo el negocio puede aumentar el poder adquisitivo de las partes implicadas, qué tipos de nuevos socios se necesitan y qué papel han de adoptar dichos socios.

Por lo tanto, cuando se habla del desarrollo de modelos de negocio inclusivos, la estrategia clave consiste en ser disruptivo, inventivo, desarrollar una estructura de costes distinta, nuevos pensamientos en el diseño de los sistemas y una nueva gestión que difiera de la estructura tradicional que pretende vender al mercado BDP desde la cúspide de la pirámide. Y, sobretodo, para tener éxito en esta empresa, se debe implicar a la comunidad BDP en todo el proceso y medir hasta qué punto la gestión de una iniciativa de este tipo es capaz de crear valor para la empresa y valor social, aspectos ambos esenciales e imprescindibles.

A continuación, tras revisar los fundamentos del Protocolo 2.0 –una metodología para el desarrollo de negocios en la BDP-, presentamos una herramienta diseñada por el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España, que podrá ayudar a las empresas a evaluar cuál es el impacto del modelo de negocio resultante en el desempeño de la empresa y en la propia comunidad de la BDP. Finalmente, se mostrarán los resultados de aplicar esta metodología a los tres casos empresariales desarrollados en este estudio: BSH, Fundación Microfinanzas BBVA y Unilever Brasil.

#### 4.2. Protocolo 2.0<sup>9</sup>

Simanis y Hart, miembros del Laboratorio de la Base de la Pirámide de Cornell, junto a otros actores sociales, han desarrollado el Protocolo 2.0. El Protocolo es un proceso estratégico para la generación de oportunidades en la BDP basado en dos conceptos centrales: valor mutuo, lo que señala que en cada etapa del proceso se crea valor para todos los socios, y cocreación, término con el que se designa a la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencia los recursos diferenciados de la comunidad de la BDP en el proceso. Este proceso supone generar un modelo de negocio culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de recursos y capacidades locales y se logra mediante tres fases que son: la apertura, la construcción del ecosistema y la creación de empresas, que presentamos esquemáticamente a continuación (ver Figura 5).

**Figura 5: Fases metodológicas del Protocolo 2.0**



Fuente: Base of the Pyramid Protocol, 2ª. Ed. Erik Simanis, Stuart Hart (2008)

## **Fase I – La apertura**

En primera instancia, y para una mayor comprensión del contexto se hace una inmersión completa en la comunidad, que puede realizarse mediante estancias en la misma, para conocer a fondo hábitos y rutinas y establecer una relación de confianza. Seguidamente la empresa contrata a un representante de la comunidad que será su punto de contacto para entablar un diálogo con la gente y emprender sus dinámicas y poder desarrollar ideas. Este proceso es complementado con una serie de talleres diseñados para construir un diálogo de comprensión y un modelo de negocio con un lenguaje compartido entre las partes implicadas. En la última fase se culmina con un proceso de cocreación de talleres orientados a promover la innovación y a convertir las ideas potenciales de negocio en planes de acción concretos y conjuntos.

## **Fase II – Construcción del ecosistema**

La construcción del ecosistema empieza con la formalización de un equipo, que será el responsable de implementar el proyecto integrado por representantes de la empresa y los miembros de la comunidad que estén comprometidos y motivados para la construcción de los nuevos modelos de negocio. Para asegurar que todos los miembros del equipo comparten una visión conjunta y un sentimiento común de cara al modelo de negocio, se realizan juegos de rol, capacitaciones y formación de todos los miembros, hasta que se logran construir las sinergias necesarias para canalizar la creatividad individual de cada uno hacia un proyecto común, en forma de producto o servicio con alto valor agregado económico y social.

## **Fase III – Creación de empresas**

La creación de empresas se propone a través de un modelo de negocio, mediante pruebas piloto de pequeña escala y de acción de aprendizaje continuo. La demanda del mercado local se empieza a impulsar a través de la participación paulatina de la comunidad en el proceso. El equipo de la comunidad profundiza mejorando sus habilidades de gestión, con el objetivo de administrar y liderar el modelo de negocios de forma independiente. En este momento, se pone en marcha una plataforma de apoyo para promover la reproducción de la nueva empresa. El objetivo final de esta fase es un modelo de negocio integrado en el tejido social de la comunidad.

El carácter innovador del Protocolo 2.0 de la BDP supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BDP como consumidor hasta la idea de socio empresarial, con el cual la compañía establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de generación de valor.

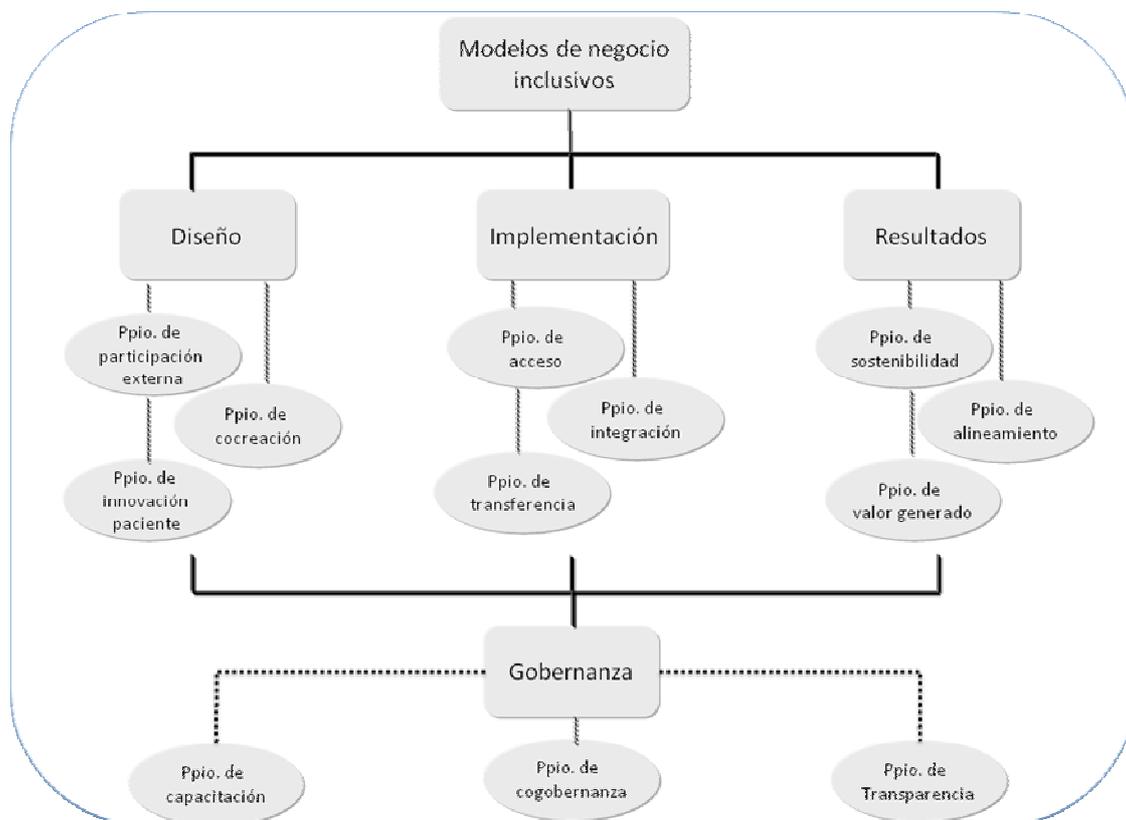
### **4.3. Evaluando la integración de miembros BDP como aliados en la cadena de valor**

#### **4.3.1. Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI)**

Como hemos señalado en los capítulos anteriores, la visión de la BDP como aliados estratégicos difiere sustancialmente de otros enfoques de mercado, cuya percepción de la BDP se limita a considerar este segmento como consumidores o proveedores. No obstante, uno de los principales problemas a la hora de proponer nuevos modelos de negocio que incorporen a la comunidad BDP como aliados estratégicos en la cadena de valor es cómo asegurar su integración y participación en los procesos de toma de decisiones. El Protocolo 2.0, explicado en el apartado anterior, es una herramienta útil para llevar a cabo este proceso, especialmente en aquellos casos en los que se entra por primera vez en el segmento de la BDP, pero no permite evaluar cuál es el impacto del modelo de negocio resultante en el desempeño empresarial y en la propia comunidad de la BDP. Con este fin, el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España ha diseñado un Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI)<sup>10</sup>, que está estructurado en cuatro ámbitos del modelo de negocio –diseño, implementación, resultados y gobernanza-, y que abarca las principales áreas para desarrollar la lógica cocreativa en mercados de renta baja. Cada uno de estos ámbitos integra tres principios de valoración para los cuales posteriormente propondremos un conjunto de indicadores (ver Figura 6).

Los ámbitos y principios que integran el MEINI pretenden ser una guía que facilite el aprendizaje y los procesos de mejora en el desarrollo de modelos de negocios inclusivos, además de servir como base para la medición del impacto en la empresa y en la BDP de dichos modelos de negocio. Esta herramienta puede ser utilizada tanto por empresas que están contemplando la entrada en la BDP como por empresas que ya están operando en la misma.

**Figura 6: Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI)**



Fuente: Elaboración propia

### Ámbito de Diseño

Durante el proceso de diseño del modelo de negocio se configura su futuro funcionamiento, se determina la estructura y composición de la cadena de valor, y se definen sus objetivos. Por este motivo, la inclusión de la comunidad de la BDP en dicho proceso es decisiva para entender sus necesidades, incorporar su voz en los procesos de toma de decisiones y comprender de qué modo pueden participar en las actividades de la cadena de valor. No obstante, la distancia cultural entre la empresa y la comunidad de la BDP dificulta muchas veces el entendimiento y acercamiento entre ambos. Por este motivo, la empresa debe realizar un esfuerzo por imbricarse socialmente en la comunidad a través de la creación de una red de vínculos y alianzas con diversas organizaciones e instituciones, que le permita obtener información precisa sobre el contexto, generar confianza, desarrollar procesos operativos eficientes y acceder a nuevos mercados (London & Hart, 2004; Sánchez, Ricart, & Rodríguez, 2006). Como resultado de esta imbricación social, las innovaciones del modelo de negocio se originan desde abajo hacia arriba (*bottom-up*), respondiendo así a la idiosincrasia de los mercados de bajos ingresos. Generar estas innovaciones, afianzar la confianza mutua o desarrollar

las habilidades relacionales son procesos intensivos en tiempo, que suelen requerir un plazo mayor del retorno de la inversión.

### **1. Principio de participación externa**

La participación externa de actores locales en el proceso de diseño permite catalizar el desarrollo del modelo de negocio, especialmente en contextos inciertos y desconocidos, y favorece el apalancamiento sobre capacidades locales para la futura ejecución del proyecto. Esta participación puede formalizarse a través de alianzas intersectoriales con organizaciones sociales y empresariales, emprendedores locales, PYMES o instituciones gubernamentales.

### **2. Principio de cocreación**

La integración de la “voz” de las comunidades locales de la base de la pirámide permite combinar el conocimiento desarrollado en la cúspide de la pirámide con la perspectiva y sabiduría de aquellas personas situadas en el segmento de bajos ingresos. Esta combinación de conocimientos contribuye a la creación de nuevas oportunidades y al desarrollo de innovaciones para servir a este segmento de población.

### **3. Principio de innovación paciente**

La base de la pirámide es sinónimo de innovación. Adentrarse en este mercado requiere creatividad para diseñar nuevos modelos de negocio, desarrollar nuevos productos o integrar nuevas tecnologías que respondan específicamente a las necesidades y desafíos de los mercados de bajos ingresos. El proceso de aprendizaje e innovación, no obstante, suele requerir un cierto tiempo y compromiso, ya que se deben superar las barreras o esquemas mentales de los directivos, que pueden suponer un obstáculo a la hora de plantear cómo sus organizaciones pueden atender estos mercados (Prahalad, 2006). Por ello, es necesario financiar estas actividades a través de ‘capital paciente’ y desarrollar nuevas métricas de evaluación que permitan al proyecto mantener una cierta independencia respecto al negocio principal de la compañía. Es recomendable que las inversiones iniciales sean relativamente reducidas y, una vez comprobado el funcionamiento del modelo de negocio, se aumente la financiación para replicarlo y ampliar su escala.

### ***Ámbito de Implementación***

Una vez configurados los elementos esenciales del modelo de negocio, la implementación del mismo debe tener en cuenta un conjunto de factores básicos que contribuyan a la reducción de la pobreza en la base de la pirámide. Esto implica favorecer el acceso a determinados bienes y servicios, integrar a

la propia comunidad en la cadena de valor de la actividad empresarial y transferir conocimientos y tecnologías que sean valiosos y útiles en este contexto. Este último aspecto será especialmente crítico para la replicabilidad y escalabilidad del modelo de negocio.

#### **4. Principio de acceso**

El modelo de negocio en la base de la pirámide debe favorecer el acceso de la población de bajos ingresos a productos y servicios que previamente no eran ni disponibles ni accesibles o se situaban en el ámbito “extralegal” o economía sumergida. Lo cual implica fundamentalmente configurar las actividades de la cadena de valor de tal forma que se favorezca la asequibilidad y la disponibilidad del producto.

#### **5. Principio de integración**

La integración de la participación de agentes y actores del contexto local y de la BDP en alguna de las actividades de negocio y cadena de valor de la empresa no sólo contribuye a al progreso local, sino que también permite llevar a cabo determinadas actividades de negocio de forma menos costosa y más rentable, sin necesidad de realizar grandes inversiones iniciales.

#### **6. Principio de transferencia**

La transferencia de conocimiento, *know-how* o nuevas tecnologías que han demostrado su eficacia en mercados desarrollados pueden contribuir al aumento de la productividad en las actividades comerciales y productivas de la BDP. Igualmente, es importante crear estructuras que favorezcan la transferencia de los conocimientos y capacidades adquiridas en los propios mercados de bajos ingresos. Para que esta transferencia sea efectiva y sostenible, es imprescindible acompañarla de procesos de capacitación y formación.

#### ***Ámbito de Resultados***

Aunque puedan existir ciertos subsidios o incentivos que favorezcan la realización de actividades en la base de la pirámide, a largo plazo es necesario que estos proyectos generen beneficios para permitir su crecimiento. Para generar retornos económicos sostenidos en la base de la pirámide, las empresas deben crear ventajas competitivas para ellas mismas y también para sus aliados (Hart, 2005), lo que implica crear un conjunto de alianzas mutuamente beneficiosas con organizaciones sociales, instituciones o emprendedores presentes en la base de la pirámide. Estas alianzas sólo se mantendrán si generan los beneficios -sociales o económicos- esperados. Aunque queda implícito en estos argumentos, conviene señalar la necesidad

de evaluar los beneficios económicos, sociales y medioambientales del proyecto, tanto desde la perspectiva de la empresa como de la comunidad de la base de la pirámide.

### **7. Principio de sostenibilidad financiera**

La sostenibilidad financiera representa lograr el crecimiento autofinanciado por beneficios generados a través del negocio y no dependientes de asistencia económica. Alcanzar, por tanto, el punto de equilibrio es una condición imprescindible para planificar la futura escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio.

### **8. Principio de alineamiento**

La rentabilidad de la empresa debe estar alineada con la mejora de la situación socioeconómica de la base de la pirámide, lo cual implica que las estrategias implementadas por el negocio deben ser seleccionadas para influir en factores socioeconómicos de la base de la pirámide, que, a su vez, influyen en un mejor resultado empresarial. Esto es posible, en gran medida, gracias al establecimiento de alianzas con actores locales y a la alineación de incentivos entre los diferentes participantes del proyecto.

### **9. Principio de valor generado**

La creación de valor debe integrar la dimensión económica, la social y la medioambiental. Por tanto, es necesario evaluar la correlación de resultados económicos, sociales y medioambientales del negocio, tanto desde la perspectiva de la empresa como de la comunidad.

### ***Ámbito de Gobernanza***

Una de las características inherentes a los modelos de negocio inclusivos es su elevada participación externa a través de vínculos, lazos, acuerdos o alianzas con actores del contexto local. De este modo, la gobernanza, es decir, los mecanismos a través de los cuales se toman las decisiones y se representan los intereses de los diversos grupos, es un elemento clave en los negocios en la base de la pirámide. La gobernanza afecta a todos los ámbitos del modelo de negocio: a los procesos de diseño, que integran la participación de la comunidad local; a los procesos de implementación, que estructuran la participación de los agentes locales en la cadena de valor; y a la evaluación de resultados, que contempla los beneficios de la empresa, de la comunidad y de los aliados. Por este motivo, la gobernanza tiene un carácter transversal, que es la base del buen funcionamiento de todas las actividades y ámbitos del modelo de negocio. De ahí su representación en la parte inferior de la Figura 6. Establecer un sistema de gobernanza efectivo implica llevar a cabo tareas de

capacitación que fomenten el desarrollo de habilidades y permitan la cogestión de determinadas operaciones. También es necesario para lograr este mismo fin asegurar la equidad y la transparencia en los mecanismos de toma de decisiones.

#### **10. Principio de capacitación**

Promover el autogobierno supone realizar tareas de capacitación y asistencia técnica que faciliten el desarrollo de habilidades de gestión, técnicas, comunicativas, sociales, etc. entre la comunidad de la base de la pirámide. Esta capacitación aumenta el beneficio que puedan aportar los agentes locales a los procesos de diseño e implementación del modelo de negocio.

#### **11. Principio de cogobernanza**

Las relaciones, alianzas o asociaciones establecidas por la empresa deben promover el autogobierno a partir del principio de equidad y del establecimiento de incentivos. Esta cogobernanza implica asumir que los riesgos y beneficios del modelo de negocio serán compartidos por sus diferentes actores.

#### **12. Principio de transparencia**

Integrar la transparencia en la gestión del modelo de negocio implica que todas las partes interesadas tengan acceso a la información relevante del proyecto, tanto financiera como de resultados concretos de implementación.

#### ***4.3.2 Perspectivas de evaluación del MEINI***

En función de este marco de principios asociados, se puede crear un modelo de evaluación sobre la integración de los miembros de la comunidad BDP en la cadena de valor del negocio inclusivo. Dicha evaluación puede adoptar dos enfoques de cuantificación diferentes:

- Por un lado, analizar la percepción de integración y la relevancia ponderada en función de los diferentes actores implicados. Por lo general, este enfoque implicaría a tres grupos de actores diferentes (la empresa, la comunidad BDP y grupos externos).
- Por otro lado, se recomienda diseñar un marco de indicadores cuantitativos que permita analizar de manera objetiva la integración de los diferentes principios en el modelo de negocio.

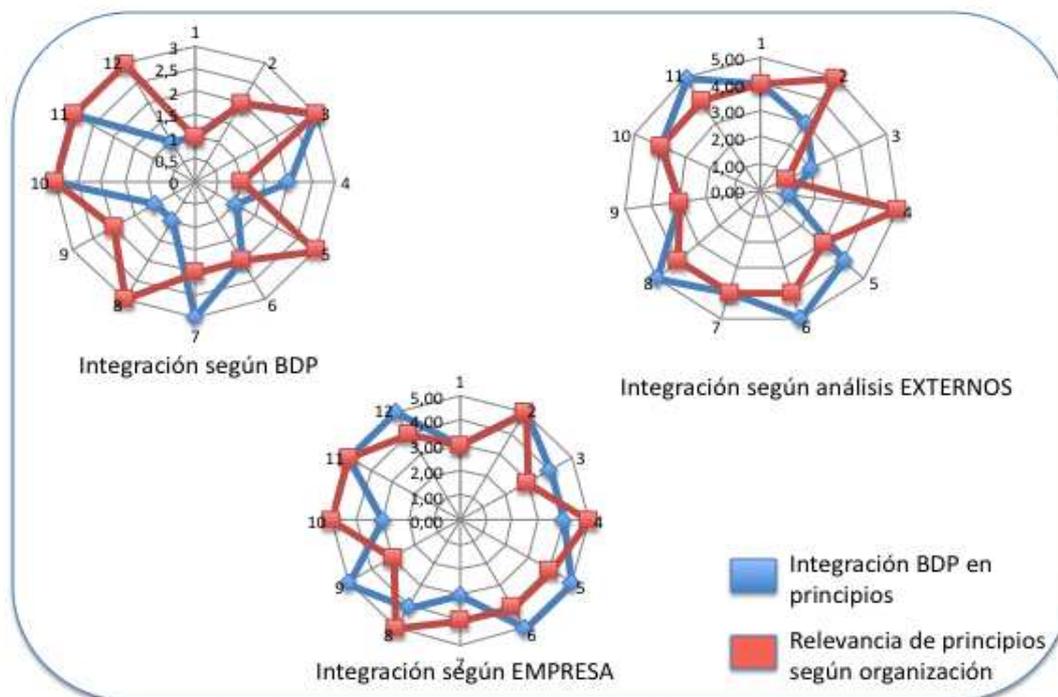
**a) Análisis de percepción de integración con relevancia ponderada según los actores implicados**

Análisis de la percepción que tienen los diferentes actores implicados sobre cómo se ha integrado a la comunidad BDP en el proceso de cadena de valor del negocio inclusivo. Este análisis se puede realizar en función de una valoración numérica sobre el nivel de integración por principio y reflejando gráficamente las áreas de menor integración.

En función de este marco de principios asociados a indicadores se puede crear un modelo de evaluación sobre la integración de los miembros de la comunidad BDP en la cadena de valor del negocio inclusivo. Debido a la dificultad de cuantificar algunos aspectos intangibles sobre los principios propuestos, se recomienda que este proceso se realice teniendo en cuenta las perspectivas diferentes de las organizaciones que participan en el proceso, así como un análisis externo que permita considerar toda la amplitud de información disponible.

Esta perspectiva considera la percepción de la BDP sobre la integración que ha habido en los 12 principios, considerando la ponderación de relevancia que le dan a cada principio las diferentes organizaciones para valorar hasta qué punto es relevante para la comunidad ser partícipe en los procesos de decisión (ver Figura 7).

**Figura 7: Percepción ponderada de la comunidad BDP sobre integración en modelos de negocio según sus prioridades**



Fuente: Elaboración propia

A través de la interpretación de este análisis no sólo se evalúa la percepción de integración de la BDP en los procesos del modelo de negocios, sino que también se considera la relevancia de importancia que asignan las diferentes organizaciones a los principios seleccionados. Debido a ello, se permite identificar las áreas más sensibles de gestión de toma de decisiones en función de las expectativas de la comunidad BDP.

**b) Análisis de indicadores cuantitativos**

Es relevante realizar un análisis de los indicadores identificados a través de la interpretación objetiva de evaluadores externos. Estos indicadores permitirán no sólo evaluar niveles de integración objetiva de la comunidad BDP, sino que también facilitarán el análisis comparativo con otros modelos de negocio y, por lo tanto, posibilitan identificar los factores de éxito de los modelos. La selección de indicadores será determinante para poder formular una evaluación rigurosa que abarque de manera integral todos los aspectos relevantes. Debido a que los modelos inclusivos varían enormemente en su aplicación, dependiendo de su estructura, sus objetivos, la zona geográfica en donde son implementados y los actores que participan en su proceso, el marco de indicadores se suele diseñar adaptándolo a cada modelo específico. A través de la metodología

diseñada por el Laboratorio Base de la Pirámide en España se han identificado algunos de los indicadores que se pueden utilizar en la evaluación de modelos inclusivos (ver Tabla 4).

**Tabla 4: Indicadores cuantitativos: principios de integración de la comunidad BDP**

	Valor	Unidad de medición	Fuente	Fecha/año	Comentarios
<b>ÁMBITO DE DISEÑO</b>					
<b>1. De participación externa</b>					
% de actores en proceso de toma de decisiones					
% de actores de comunidad local que participan en el proceso de toma de decisiones					
Representatividad de los actores implicados en relación con las instituciones y grupos relevantes de la comunidad local					
<b>2. De cocreación</b>					
Inputs recibidos de la comunidad local durante sesiones de cocreación					
Ideas integradas de la comunidad local en los modelos de negocio					
Preocupaciones de la comunidad local consideradas en el proyecto					
<b>3. De innovación paciente</b>					
Inversión en I+D+i					
Número de productos innovadores-patentes- diseñados					
Plazo esperado del retorno de la inversión (ROI)					
<b>ÁMBITO DE IMPLEMENTACION</b>					
<b>4. De acceso</b>					
Acceso a cesta de compra en función de ingresos previo y posterior a implementación de modelo de negocio					
Productos y servicios accesibles en comunidad local antes y después del modelo de negocio					
Formalización de la propiedad de bienes y desempeño de actividades comerciales					
<b>5. De Integración</b>					
% de miembros de comunidad local en la adquisición y aprovisionamiento de materias primas					
% de miembros de comunidad local en la producción de productos y servicios dentro del modelo de negocio					
% de miembros de comunidad local en la distribución de productos y servicios dentro del modelo de negocio					
<b>6. De transferencia</b>					
Tecnología transferida amortizada a más de tres años antes y después de modelo					
Buenas prácticas transferidas a través de sistemas de gestión de conocimiento					
Formación y capacitación a comunidad local BDP en manejo y gestión tecnológica					

Conocimientos adquiridos por parte de la comunidad BDP aplicables fuera del modelo de negocio					
<b>ÁMBITO DE RESULTADOS</b>					
<b>7. De sostenibilidad financiera</b>					
Ingresos generados por el modelo de negocio divididos por la facturación total del modelo, incluyendo asistencia financiera					
Inversión en crecimiento orgánico (escalabilidad y replicabilidad)					
Número de países en los que se llevan a cabo operaciones en las base de la pirámide					
<b>8. De alineamiento</b>					
Impactos directos e indirectos de las actividades de negocio en la comunidad beneficiada					
Número de alianzas con actores, sociales y económicos, del contexto local					
<b>9. De valor generado</b>					
Beneficio neto del modelo de negocio					
Objetivos de desarrollo identificados por el proyecto que promueven la generación de valor social					
Indicadores sobre emisiones e impacto medioambiental en función del modelo de negocio					
<b>ÁMBITO DE COGOBERNANZA</b>					
<b>10. De capacitación</b>					
Formación y capacitación de la comunidad BDP en gestión de proyectos					
Número de actividades de la cadena de valor gestionadas por, o cogestionadas con, actores externos					
<b>11. De cogobernanza</b>					
Decisiones adoptadas con aportaciones de la comunidad BDP					
Número de grupos autogestionados a partir de la colaboración establecida con la empresa					
<b>12. De transparencia</b>					
Número de procedimientos puestos en marcha para generar acceso a la información relevante del proyecto					
Sistemas de información accesibles sobre el modelo de negocio a la comunidad BDP					
Mecanismos de control de desempeño y transferencia de conocimiento					

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.3. Aplicación de la metodología de evaluación MEINI a casos prácticos**

A continuación se realiza una breve descripción de la implementación de la metodología de evaluación MEINI en tres casos prácticos analizados por el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España.

Tal y como se explica en el *Anexo: Casos Empresariales* de esta investigación, el Laboratorio ha seleccionado tres empresas para realizar un estudio en

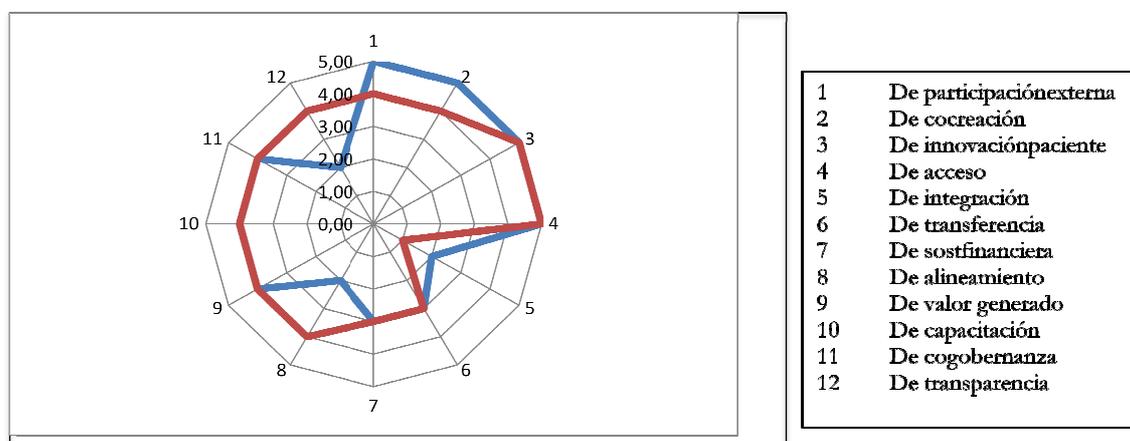
profundidad considerando hasta qué punto han tenido un impacto en la comunidad BDP y valorando a través de la metodología MEINI el grado de integración de la comunidad BDP en el modelo de negocio. Las tres empresas seleccionadas han sido BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH en India, Indonesia y Filipinas, la Fundación Microfinanzas BBVA en Perú y Colombia y Unilever en Brasil. La evaluación MEINI se ha realizado enviando un cuestionario a las empresas mencionadas, analizando tanto la integración de los principios definidos en el modelo de negocio como la relevancia asignada que le dan a los mismos. Por lo tanto, en esta fase del estudio no se ha realizado todavía una evaluación de la perspectiva de la comunidad BDP ni de analistas externos.

### **Evaluación MEINI de BSH - Estufa Protos**

Los sistemas de cocción con chimeneas que utilizan carbón, leña u otros residuos vegetales son causa de problemas respiratorios y otras enfermedades asociadas, incluso de muertes, en las familias que los utilizan. La empresa BSH ha diseñado la estufa Protos, transfiriendo el uso de una nueva tecnología a las poblaciones pobres e impulsando la utilización del aceite vegetal como combustible, de manera que se dinamiza la producción y se promueve la comercialización de este tipo de plantas. A la hora de diseñar el modelo de negocio de comercialización y producción de la estufa Protos ha tenido en cuenta la inclusión de diversos socios y aliados, lo cual hace que el producto y modelo de negocio esté más adaptado a las características y necesidades de la BDP. Asimismo, su modelo de negocio también ha generado oportunidades locales de empleo para la población de bajos ingresos, a través de la producción de aceite vegetal y de diversos componentes de las estufas (para más información ver caso empresarial 1).

A través del modelo MEINI se han podido obtener las conclusiones descritas a continuación (ver Figura 8).

**Figura 8: Resultados MEINI de modelo de negocio BSH – Estufa Protos**



Fuente: Elaboración propia según la perspectiva de la empresa

De acuerdo con estos resultados, la empresa valora de manera prioritaria la participación de la comunidad BDP en el diseño del modelo de negocio. Debido al proceso innovador para diseñar una estufa adaptada a las necesidades locales de cocción, se puede apreciar el énfasis que ha habido en integrar a dicha comunidad en toda la formulación y concepción del producto. Asimismo, la empresa percibe que la comunidad BDP ha sido debidamente integrada en el diseño del modelo, aunque, tanto a nivel de participación externa como a nivel de cocreación, todavía existen áreas de mejora.

Por otro lado, la empresa ha priorizado e integrado a la comunidad en el proceso de implementación, aunque no considera tan relevantes los principios de acceso y de transferencia. Este hecho es debido a que la innovación en el modelo de negocio ha sido generada con recursos locales, en este caso aceite vegetal, y, por lo tanto, la transferencia tecnológica no es tan necesaria, y no ha generado un acceso adicional a productos, ya que la comunidad ya tenía acceso a sistemas de cocción.

Debe señalarse que existe una integración relativa en el concepto de valor generado, en la capacitación y en el proceso de cogobernanza, aspectos todos ellos esenciales a la hora de formular negocios inclusivos con éxito. Un aspecto que quizá sorprenda en los resultados es la poca prioridad que la empresa asigna al principio de transparencia (tan sólo un 2 sobre 5), aunque considera que proporciona información suficiente sobre el modelo a la comunidad (4 sobre 5).

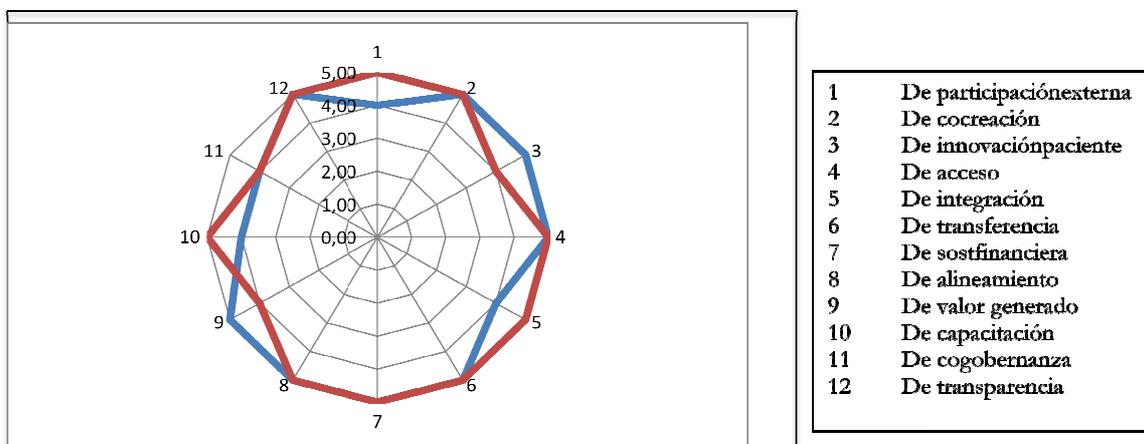
En definitiva, el caso Protos ha logrado fomentar la creación de oportunidades locales de empleo, a través de la producción local de aceite vegetal, estufas y diversos componentes, y ha reducido gastos de operación comparados con queroseno, LPG, carbón de leña o madera, con la consiguiente menor dependencia de la importación de combustibles fósiles. También ha contribuido a reducir la deforestación, evitando de este modo la erosión de la tierra y el consiguiente riesgo de inundaciones. Por último, ha generado un importante valor social, al mejorar las condiciones de vida de los agricultores y al minimizar la mortandad y las enfermedades respiratorias asociadas con otros modelos de cocción no sostenibles.

### ***Evaluación MEINI de Fundación Microfinanzas BBVA***

La Fundación Microfinanzas BBVA surge en 2007 con el ánimo de ampliar la escala y alcance de las actividades de microcrédito entre la población pobre. El modelo de negocio de la Fundación combina la creación de una red de entidades microfinancieras con la innovación tecnológica y la innovación en procesos. La intención de este modelo es lograr una mayor eficiencia, la cual permita reducir los costes operativos con el fin de hacer más accesibles los servicios financieros a un mayor número de personas de bajos ingresos (para

información detallada del caso, ver caso empresarial 2). A través del modelo MEINI se han obtenido los siguientes resultados (ver Figura 9).

**Figura 9: Resultados MEINI de Fundación Microfinanzas BBVA**



Fuente: Elaboración propia según la perspectiva de la Fundación

La Fundación Microfinanzas BBVA ha realizado una importante apuesta por dar acceso a los servicios financieros convencionales a las familias de bajos ingresos. Con una cartera de clientes de 421.298 personas en América Latina y una cartera de créditos concedidos por valor de 340 millones de dólares, su impacto en la comunidad BDP y su liderazgo para generar acceso al crédito es incuestionable. Debido a ello, no es de extrañar que la Fundación valore la integración de los principios MEINI de manera tan acentuada y considere importante integrar a la comunidad BDP en el modelo de negocio. Ante esta situación, quizá sorprenda que los principios de integración, de participación externa y de cogobernanza, a pesar de ser valorados significativamente (4 de 5), estén ligeramente por debajo del resto de principios, aunque en el caso de acceso y participación externa consideran que la comunidad sí está plenamente integrada en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, debido al impacto que genera y a la red regional de alianzas que están formando, sería interesante poder aplicar la metodología MEINI desde la perspectiva de las familias beneficiarias de la BDP y a través del análisis de externos.

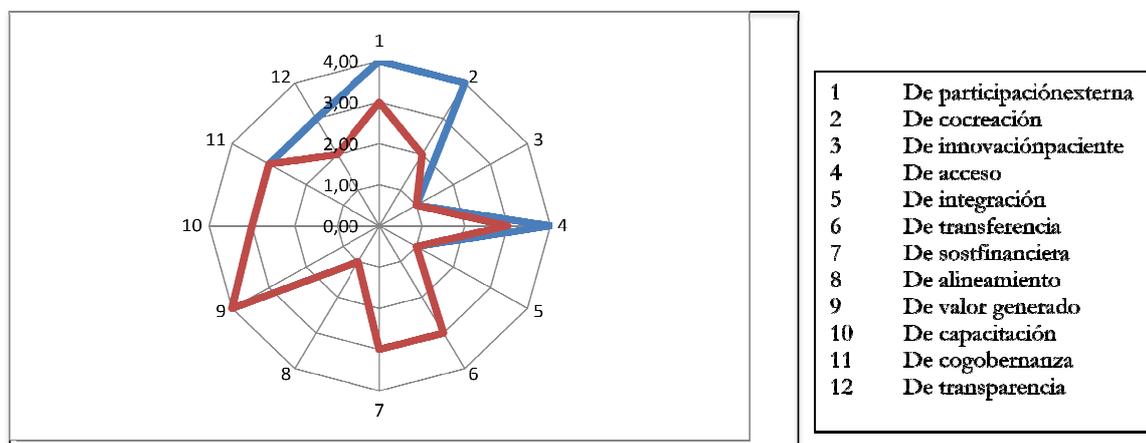
En resumen, la Fundación ha demostrado ser capaz de ejercer un liderazgo mundial en ofrecer facilidades de acceso al crédito a familias de renta baja. Su apuesta es un ejemplo de cómo una institución con un objetivo y misión sociales actúa de forma orientada al negocio, pensando en la sostenibilidad y escalabilidad de sus operaciones, con un alto impacto en la generación de valor social.

### Evaluación MEINI del Programa Rural Responsable de Unilever

Unilever ha desarrollado el programa Rural Responsable con el objetivo de promover la mejora de las condiciones laborales (salud, seguridad, asistencia técnica) de los trabajadores rurales de Brasil. Además de prohibir el uso del trabajo infantil en sus contratos, Unilever ha promovido la utilización de equipos de protección individual por parte de todos los trabajadores rurales que trabajan en los cultivos, así como la exigencia de que sus proveedores contraten a trabajadores rurales de acuerdo con las normas laborales, asegurando seguridad social y seguro salud a todos ellos (para información detallada del caso, ver caso empresarial 3).

A través del modelo MEINI se han obtenido los siguientes resultados (ver Figura 10).

**Figura 10: Resultados MEINI de Programa Rural Responsable de Unilever**



Fuente: Elaboración propia según la perspectiva de la empresa

Las áreas a las que asigna la empresa mayor relevancia a la comunidad BDP en el modelo del Programa Rural Responsable son la participación externa, el principio de cocreación, el de acceso y el principio de valor generado. Sin embargo, la empresa acepta no haber integrado de manera significativa a la comunidad tanto en su participación externa como en sus posibilidades de acceso. En general, ante los resultados presentados por la empresa, parece razonable afirmar que el caso de Unilever es un programa de responsabilidad social que genera un impacto considerable en la comunidad BDP, pero no se consideraría un modelo de negocio inclusivo BDP.

El programa está siendo eficaz a la hora de educar y sensibilizar a trabajadores y proveedores sobre la importancia de la seguridad y salud en el trabajo; proporcionar mejoras en el ambiente laboral y combatir el trabajo infantil. Su puesta en marcha ha aumentado la fiabilidad y la eficiencia de la cadena de suministro y mejorado las condiciones de vida de los trabajadores rurales,

mediante la promoción de prácticas agrícolas sostenibles. Sin embargo, a pesar de que gran parte de su fuerza de trabajo la constituyen comunidades de bajos ingresos, la empresa no les incluye de manera estratégica en su cadena de valor.

#### ***4.3.4. Conclusiones generales de la implementación MEINI***

A raíz de la implementación de la metodología MEINI en los tres casos prácticos descritos, se ha demostrado que es una herramienta válida a la hora de identificar los grados de integración y la contribución de la comunidad BDP en los modelos de negocio.

Los casos han demostrado que con esta metodología se puede valorar la relevancia de los principios para las entidades que están implementando el proyecto y, por lo tanto, se puede saber si existen divergencias sobre las prioridades que se asignan a los principios entre las diferentes entidades. Esta identificación de grados de relevancia facilita conocer áreas de riesgo potencial en la gestión del proyecto (como ha sido el caso con BSH y la baja relevancia que han asignado al principio de transparencia).

Además, la implementación ha demostrado ser capaz de cuantificar la integración de los miembros de la comunidad BDP en el proyecto. Este aspecto también es relevante, no sólo a la hora de identificar las áreas donde la BDP no está debidamente integrada, sino también a la hora de definir si efectivamente el caso práctico en cuestión es un caso incluyente de BDP o no (esta experiencia se ha podido constatar en el caso de Unilever, donde, a pesar de tener un impacto en la comunidad BDP, el modelo está concebido más como un programa de RSE que como un programa de BDP).

## 5. Conclusiones

A raíz de la elaboración de este estudio, se pueden formular las siguientes conclusiones:

- En las últimas décadas se ha conseguido mejorar la situación de extrema pobreza en el mundo, dado que la población que vive con menos de 1,25\$ diarios se ha reducido casi un 30%, aunque se estima que el segmento incluido en el término base de la pirámide está formado por 4.000 millones de personas, un 72% de los 5.575 millones de personas registradas en las estadísticas a hogares.
- Definimos la base de la pirámide como aquel segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas, así como restricciones que les impiden participar activamente en las economías de mercado y, por lo tanto, carecen de acceso a bienes y servicios vitales para garantizar su propio desarrollo.
- El sector privado ha demostrado que puede contribuir significativamente a mejorar el desarrollo de las capas más desfavorecidas del planeta, aunque es necesario analizar con cautela las diferentes estrategias empresariales de entrada en estos mercados, para evaluar tanto su efectividad como su repercusión en la creación de valor social y económico.
- Actualmente, se pueden distinguir diferentes visiones sobre las interacciones del sector privado con la base de la pirámide. Principalmente destacan aquellas que consideran la base de la pirámide como un mercado de consumo; las que la consideran como un mercado de producción y las que las consideran como un aliado estratégico en el proceso de cadena de valor.
- Para desarrollar negocios inclusivos sostenibles es necesario poner en práctica un proceso de cocreación donde las comunidades BDP colaboran en el diseño y donde sus “voces” son integradas en el modelo de negocio de la empresa. Esta combinación de conocimientos contribuye al desarrollo de innovaciones y a la creación de nuevos negocios, que permiten integrar este segmento de población en la economía formal y acceder a una vida digna a través de su participación activa en la economía.
- El Laboratorio de la Base de la Pirámide de la Universidad de Cornell, conjuntamente con otros actores sociales, ha desarrollado el Protocolo 2.0 con un enfoque estratégico basado en dos conceptos centrales: valor

mutuo, lo que señala que en cada etapa del proceso se crea valor para todos los socios, y cocreación, que se refiere a la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencia los recursos diferenciados de la comunidad de la BDP en el proceso.

- Por otro lado, el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España ha diseñado un Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI), que está estructurado en cuatro ámbitos del modelo de negocio – diseño, implementación, resultados y gobernanza-, y abarca las principales áreas para desarrollar la lógica cocreativa en mercados de renta baja. El MEINI está constituido por 12 principios generales y permite crear un modelo de evaluación sobre la integración de los miembros de la comunidad BDP en la cadena de valor del negocio. La evaluación del MEINI se realiza a través de la percepción de integración y la relevancia ponderada por parte de los diferentes actores implicados.
- La aplicación del MEINI a los casos prácticos de BSH, Fundación Microfinanzas BBVA y Unilever demuestra que es una herramienta válida que permite identificar los grados de integración y la contribución de la comunidad BDP en el modelo de negocio.
- Sin el desarrollo de modelos de negocio innovadores, eficientes y escalables es difícil conseguir un impacto significativo en la base de la pirámide. El desarrollo de proyectos empresariales con un objetivo y una misión sociales pueden ser compatibles con actuaciones orientadas al negocio. El MEINI es una herramienta útil para evaluar el alineamiento entre los ámbitos sociales y económicos del modelo de negocio.

Como conclusión general del estudio presentado, podemos afirmar que se ha avanzado mucho sobre la aplicación de políticas estratégicas y modelos de negocio en la BDP, desde que Hart y Prahalad propusieron su concepto en torno al 2002. Si el enfoque inicial se centraba en valorar quién se considera dentro del segmento BDP y qué estrategias de entrada se pueden diseñar para acceder a dichos mercados, actualmente varias iniciativas valoran hasta qué punto la BDP puede ser una herramienta efectiva de erradicación de la pobreza y qué requisitos han de tener sus modelos de negocio para que sean inclusivos y permitan fomentar la equidad de crecimiento y la cohesión social.

Uno de los aspectos cruciales en este proceso es integrar las voces de la BDP en el modelo de negocio a través de su cadena de valor. Tanto el Protocolo 2.0 como el modelo MEINI pueden ayudar a gestionar mejor los procesos de integración de dichas comunidades y a proponer planes de negocio encaminados a erradicar la pobreza e incidir de manera positiva en la triple línea de resultados.

## Anexo: Casos empresariales

El Laboratorio Base de la Pirámide en España ha recopilado experiencias empresariales de responsabilidad social y de negocios inclusivos llevadas a cabo en diferentes sectores y países. Las experiencias de las empresas que aquí se presentan son una muestra del espíritu innovador del empresariado y de su compromiso de contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa.

Elegimos presentar las iniciativas de tres empresas: BSH (Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH) en India, Indonesia y Filipinas, Fundación Microfinanzas BBVA en Perú y Colombia y Unilever en Brasil.

El caso de BSH muestra cómo la compañía percibe a la población de la base de la pirámide tanto como consumidores como proveedores. BSH ha diseñado una estufa que reemplaza los sistemas de cocción con chimeneas. La estufa Protos transfiere el uso de una nueva tecnología a las poblaciones pobres e impulsa el uso del aceite vegetal. El modelo de negocio también crea oportunidades locales de empleo para la población de bajos ingresos a través de la producción de aceite vegetal y de los componentes de las estufas.

La experiencia de la Fundación Microfinanzas BBVA atiende a la población de bajos ingresos desde una perspectiva de consumo. Con el objetivo de ampliar la escala y alcance de las actividades de microcrédito, la fundación ha creado un modelo de negocio que combina la creación de una red de entidades microfinancieras con la innovación tecnológica y la innovación en procesos. El objetivo es lograr una mayor eficiencia que permita reducir los costes operativos con el fin de hacer más accesibles los servicios financieros a un mayor número de personas de bajos ingresos.

La iniciativa Rural Responsable de Unilever en Brasil es un caso de responsabilidad social, de manera que esta actuación ha contribuido a la mejora de las condiciones laborales y de vida de la población de bajos ingresos en Brasil. Rural Responsable contó con la participación de los trabajadores rurales en su diseño y creación, fomentando así la sensibilización en relación con sus derechos laborales y humanos, y dignificando sus condiciones de trabajo. Sin embargo, la empresa no incluye a esta población en su cadena de valor, ya que los trabajadores rurales sólo representan la fuerza laboral de sus proveedores (grandes y medianos productores agrícolas). Al no producirse la participación directa en el modelo de negocio de la población pobre, se limitan las posibilidades de mejorar sus condiciones de vida de forma más sostenible.

Esperamos que estos casos no sean iniciativas aisladas, sino que sirvan de ejemplo para impulsar a las empresas a poner en marcha prácticas que les logren un equilibrio entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales, en armonía con el desarrollo sostenible de la sociedad.

## **Caso 1: La estufa Protos de BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH**

### **Resumen**

BSH ha diseñado la estufa Protos que reemplaza los sistemas de cocción en chimeneas, que usan carbón, leña y otros residuos vegetales. La polución generada por este sistema de cocción en las casas de las personas de bajos ingresos causa muertes y problemas respiratorios. La estufa Protos transfiere el uso de una nueva tecnología a las poblaciones pobres e impulsa el uso del aceite vegetal, dinamizando la producción y comercialización de este tipo de plantas.

El diseño, comercialización y producción de la estufa Protos tiene en cuenta la inclusión de diversos socios y aliados. Por lo tanto, el producto y modelo de negocio está más adaptado a las características y necesidades de la BDP.

### **BSH**

BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH es un grupo que opera a nivel internacional, y es el resultado de una joint venture en 1967 entre Robert Bosch GmbH (Stuttgart) y Siemens AG (Munich). Es una empresa líder en el mercado alemán y número uno en Europa Occidental y líder a nivel mundial en la manufacturación de electrodomésticos para el hogar.

BSH tiene 44 fábricas en 14 países de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia. Esta relevante presencia internacional también ha conducido al grupo a la creación de una extensa red global de ventas y servicios al consumidor. El grupo BSH está compuesto por 70 empresas en más de 40 países y emplea a más de 40.000 personas.

BSH cuenta con dos marcas principales, Bosch y Siemens, seis marcas especiales (Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva y Ufesa) y seis marcas regionales (Pitsos, Profilo, Balay, Lynx, Coldex y Continental). Su gama de productos abarca desde electrodomésticos para el hogar hasta productos de consumo.

El alcance de las actividades de BSH se traduce en sus ventas anuales que en el año 2008 ascendieron a 8.800 millones de euros.

BSH se caracteriza por el desarrollo de productos innovadores y de calidad, que, además de buscar una nueva frontera competitiva para el grupo, pretenden establecer estándares globales de protección del medioambiente. Por lo tanto el grupo expresa su compromiso en los principios de sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales.

## **Motivación de entrada en la BDP**

Tres fueron los principales motivos para que BSH iniciara, en el 2004, la entrada en los mercados de la BDP. Mediante el proyecto llamado Protos, se introduce una estufa que funciona con aceites vegetales:

### 1. Desarrollo de una manera de cocinar más limpia para una mejor salud

Más de 2,5 millones de personas preparan sus alimentos en chimeneas alimentadas por leña, residuos vegetales y carbón. Esto significa que las emisiones de peligrosas sustancias cancerígenas provocan diversas enfermedades, especialmente pulmonares.

La tecnología desarrollada por BSH para su proyecto en la BDP reduce drásticamente estas emisiones, gracias a la combustión de aceite vegetal, que es menos contaminante.

### 2. Proporcionar una fuente de energía alternativa y renovable

Los fuegos al aire libre son muy ineficientes en términos de generación de energía. El resultado es un alto consumo de leña, que provoca graves problemas ecológicos, especialmente en combinación con el crecimiento de la población: la destrucción de los bosques, la erosión, la desertización y las inundaciones. Por otra parte, el uso del queroseno es peligroso (además, los gobiernos de estos países, con presupuestos muy limitados, se ven obligados a conceder importantes subsidios para la adquisición de este combustible). Sin embargo, las plantas para producir estos aceites pueden ser cultivados en muchas partes del mundo. Este tipo de aceites son renovables, sus emisiones de dióxido de carbono son neutras, y son mucho menos peligrosos que otras alternativas de combustión a base de petróleo.

### 3. Estimular la actividad económica de la Base de la Pirámide

Una de las principales características del proyecto Protos es que requiere que el mayor número de piezas de las estufas diseñadas por BSH puedan ser fabricadas a nivel local, activando así la generación de empleo. Pasar también del uso de queroseno importado a la producción de un aceite vegetal puede estimular la actividad económica y desencadenar una mayor actividad comercial en las aldeas rurales e, incluso, en las grandes ciudades.

## **Visión general del mercado: características sociales, económicas y culturales**

El proyecto Protos estaba dirigido a aquellos consumidores que utilizaban queroseno y biomasa, fuentes energéticas de las cuales se podía sacar un beneficio económico. Según diversos estudios, estas personas pertenecen a

los sectores socioeconómicos bajo, bajo-medio y medio. Por lo tanto, quedan excluidos de esta segmentación de mercado la cúspide de la pirámide de los países en desarrollo, que utiliza las marcas convencionales de BSH, y las personas que viven en extrema pobreza, que tienen mecanismos de cocción de supervivencia y no utilizan biomasa de la cual se pueda obtener un provecho económico.

El proyecto inicial de Protos comienza en Filipinas. Además de los hábitos de consumo de fuentes de energía de la población BDP a la que se dirigían, BSH era consciente de que la solución se centraba en las competencias centrales de BSH y su deseo de innovar, en el contexto de la necesidad básica de la preparación de alimentos, como lo explica Gerd Strobel, vicepresidente del área de productos de cocina en el Grupo Bosch y Siemens Electrodomésticos: "Al ser desarrollada en nuestra área de productos de cocina, la estufa de aceite vegetal Protos pertenece a nuestras competencias. Con esta nueva estufa, hemos desarrollado una tecnología ecológica y económica para países en desarrollo y emergentes. Con sus bajas emisiones, Protos contribuye a una mejor situación sanitaria de la población en esas regiones".

La pobreza es una de las principales barreras para usar métodos de cocción más limpios. Las personas en los países en desarrollo suelen estar expuestas a niveles muy altos de contaminación de tres a siete horas al día. En las regiones frías, la exposición es, en muchos casos, mayor. El peligro de la exposición de las mujeres y los niños es mucho mayor que el de los hombres, dado que las mujeres suelen trabajar en casa y, a menudo, llevan niños pequeños mientras cocinan. Los investigadores del Banco Mundial informan de que, "la contaminación del aire afecta más a los niños y a las mujeres. De hecho, se calcula que la contaminación del aire causa la muerte de 1,6 millones de mujeres y niños cada año: hay alrededor de 500.000 muertes en la India, aproximadamente el mismo número en China, y el resto en otros países en desarrollo".

### **La oportunidad**

Las prácticas precarias de cocción en los países en desarrollo reducen la superficie boscosa; la recolección de leña implica tiempo y, por lo tanto, un coste que tienen que asumir las familias, al no poder utilizar ese tiempo en otras actividades productivas, además del incremento de los precios del combustible utilizado en este tipo de cocción. A menudo, la leña es más cara que la propia comida cocinada.

La utilización de energías alternativas, por lo tanto, es absolutamente necesaria. La utilización de aceites vegetales es muy beneficiosa, sobre todo porque una gran cantidad de aceites vegetales se pueden obtener en las zonas tropicales y subtropicales. Incluso en zonas remotas, existen métodos

tradicionales para la producción de estos aceites. En algunos lugares la producción de aceites vegetales supera la demanda. Además, numerosas plantas de aceites vegetales se han descuidado hasta ahora porque su aceite se consideraba tóxico para el ser humano o, cuando menos, no apto para la nutrición.

La estufa Protos ha convertido este panorama en una oportunidad que permite la utilización de los aceites vegetales en un proyecto de negocio sostenible, mediante el impulso de un combustible renovable.

### **Retos y desafíos iniciales**

La visión inicial del proyecto Protos era que los pobres de los países en desarrollo pudieran generar su propia energía limpia y saludable para cocinar. Cambiando el uso de la madera, el carbón importado o costosos combustibles derivados del petróleo por productos agrícolas cultivados localmente, que podrían producir un favorable impacto social, medioambiental y económico.

La estufa Protos fue diseñada gracias a un avance tecnológico y para impulsar el uso local de aceites vegetales. Su propósito es ofrecer un componente clave que dinamice la producción de aceite vegetal y la infraestructura para su entrega. Por otra parte, esta estufa fue concebida como un punto de partida para el desarrollo de otras tecnologías basadas en el uso de aceites vegetales y que proporcionen luz, calor y otros servicios energéticos.

En efecto, la estufa Protos se convirtió en una importante herramienta de aprendizaje para la empresa, que permitía cubrir los costes y generar beneficios económicos para los aliados locales.

### **El producto- La estufa de aceite vegetal Protos**

La estufa de aceite vegetal Protos se caracteriza no sólo porque funciona a partir de la combustión de aceites de plantas, sino porque puede ser usada con aceites de diversas fuentes (coco, colza o girasol) y, al mismo tiempo, es lo suficientemente económica para las familias pobres en los países en desarrollo.

Los aceites vegetales se pueden comprar en pequeñas cantidades y, por tanto, cumplen con los requisitos de flujo de caja de los clientes, incluso los más pobres.

El principio básico de la estufa Protos se asemeja a las ya conocidas estufas de camping, salvo que funciona con aceites vegetales en lugar de queroseno. La estufa consiste en un tanque, una bomba, un marco, una válvula, una línea de combustible y un innovador quemador.

Protos presentó una serie de difíciles desafíos técnicos a los ingenieros. Antes de comenzar la investigación sobre Protos, la vaporización y la combustión de los aceites vegetales en una simple estufa tenían que ser investigadas. Esto implica por sí solo la vaporización de más de 10.000 reacciones químicas que son diferentes para cada planta de aceite, dependiendo de su origen, calidad, y los medios de extracción. En el nuevo quemador se alcanza una temperatura de combustión de hasta 800°C lo que asegura la continua vaporización y la combustión con emisiones de CO<sub>2</sub> muy bajas.

Las características de esta estufa también tienen en cuenta el interés de la empresa en que la producción sea local y la adaptabilidad de la misma a la producción local del aceite vegetal. Dado que los aceites vegetales son productos naturales, sus propiedades químicas y físicas varían ampliamente, no sólo para los diferentes aceites, sino también para los aceites de la misma variedad de planta cuando se produce en distintos lugares y con diferentes métodos de producción.

Adicionalmente, es crucial que el combustible para la estufa pueda ser producido localmente por medios simples, incluso en zonas remotas. En estas zonas los controles de calidad son muy limitados. En estos casos se ha previsto que la estufa también trabaje con los aceites utilizados para freír. Sin embargo, puede funcionar con los aceites refinados y aceites vegetales.

Cabe anotar que debido a la diversidad de aceites que se pueden utilizar, entre ellos los provenientes de alimentos no comestibles, no entra en conflicto con la producción de alimentos.

Desde finales de 2004, Protos fue probado en Filipinas en 100 hogares y pequeños restaurantes. Además, se ha desarrollado un centro de producción en una aldea para la extracción de aceite de coco. El Dr. Elmar Stumpf, líder del proyecto, resume los resultados: "La estufa de aceites vegetales es fácil de manejar y ofrece un ambiente muy seguro para cocinar, ya que los aceites vegetales no pueden explotar. Además, el diseño de Protos es muy estable".

En este proyecto inicial la producción se lleva a cabo principalmente en las Filipinas. Sólo la unidad del quemador, que exige un proceso de producción técnicamente delicado, se fabrica en Alemania.

### **Modelo de negocio de Protos**

El modelo de negocio de la estufa Protos se basa en 3 características básicas: asequibilidad, accesibilidad y disponibilidad.

*Asequibilidad:* El fuerte apalancamiento del modelo de negocio de Protos en aliados locales permite una importante reducción de costes. Además, la

reciente introducción de subvenciones por la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, permite disminuir aún más el costo final de la estufa.

*Accesibilidad:* El producto es fácil de usar y funciona de manera similar a otros aparatos. Además BSH ofrece formación para que la tecnología sea más accesible. Los aceites vegetales están disponibles a nivel local y, a menudo, a un costo más bajo, haciendo que el conjunto del sistema sea más accesible que las alternativas de combustibles fósiles.

*Disponibilidad:* La disponibilidad de aceite vegetal (en la cadena de suministro) es clave y está destinado a sustituir a los combustibles que deben ser importados (queroseno, carbón, etc.).

Aunque BSH no tiene la intención de participar en el negocio de producción de aceite vegetal, se ha comprometido a garantizar la sostenibilidad del abastecimiento de este. BSH es miembro de la Alianza Jatropha<sup>11</sup> y trabaja en coordinación con varias ONG dedicadas a la producción de aceites vegetales - incluyendo la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible-. Por lo tanto, Protos sólo se vende en lugares en los que se ha identificado disponibilidad de aceites vegetales y donde la producción es sostenible de acuerdo con los estándares internacionales que se promueven en las organizaciones anteriormente mencionadas.

### **Características: innovaciones en la cadena de valor**

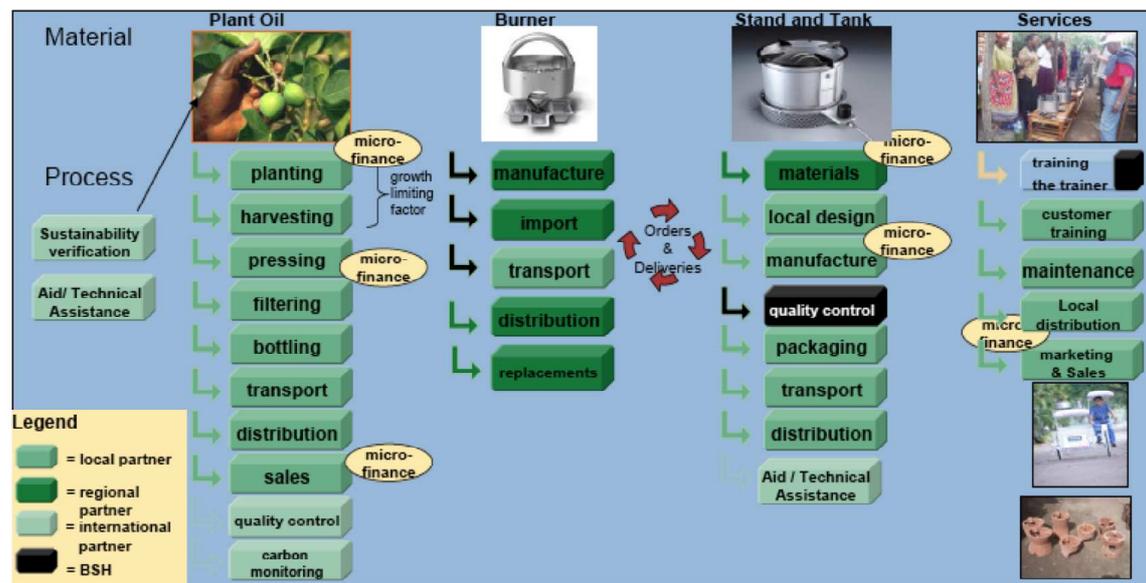
Desde el 2004 el modelo de negocio de la estufa Protos ha experimentado un proceso continuo en el que se ha buscado constantemente la adaptabilidad y asequibilidad del producto. Esto se ha logrado por el ímpetu de BSH en la innovación tecnológica y por su capacidad de establecer las alianzas.

En el año 2005 la estufa tenía un precio de 250 dólares, evidentemente costosa para la BDP. Posteriormente y por las razones antes expuestas, en el 2006 el precio se redujo a 50 dólares y en 2008 a 30 dólares.

Debido a la importancia de una correcta integración de la cadena de suministro, que debe ser articulada desde la producción de aceites vegetales, pasando por la fabricación (adaptación) de la estufa, marketing, ventas y servicio al cliente, ha sido indispensable que BSH participe en cada una de estas etapas buscando los aliados pertinentes, para llevar a cabo la producción local de aceites vegetales y reducir la estructura de costes de la estufa, brindando apoyo, impulsando iniciativas e involucrándose directamente mediante sus capacidades centrales, en los procesos de producción, marketing, venta y formación.

La creación de valor a nivel local es otra ventaja competitiva del modelo de negocio para BSH. Como se observa en la Figura A.1, BSH no actúa en solitario, por el contrario ha sabido integrar diferentes fuentes de creación de valor para poder ofrecer el producto final, la estufa Protos.

**Figura A.1: Fuentes de creación de valor**

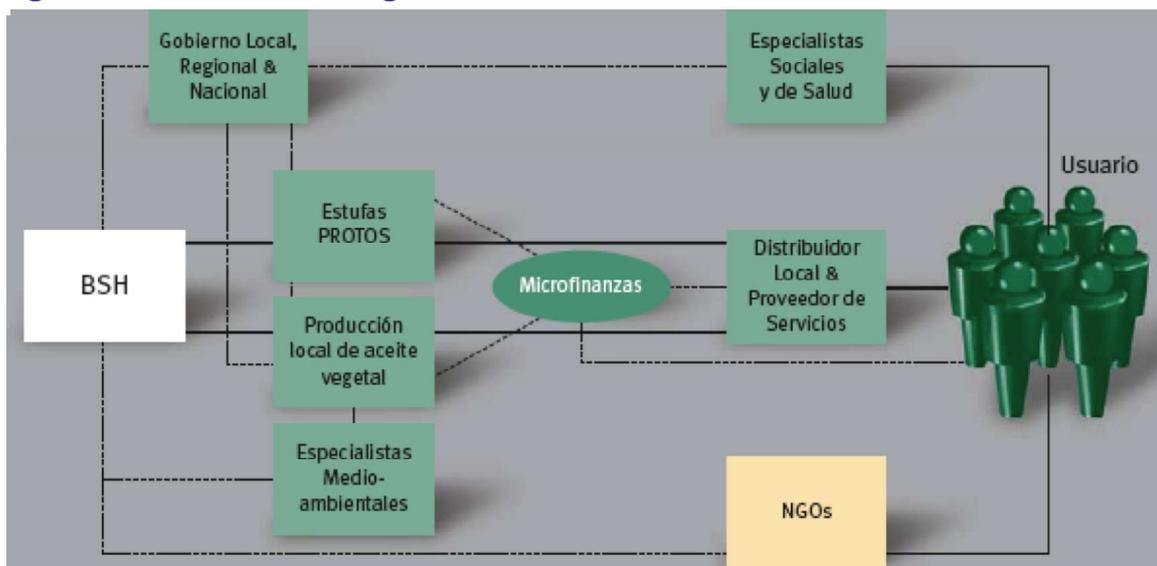


Fuente: BSH

Samuel N. Shiroff, responsable del proyecto Protos en BSH, añade que una de las principales ventajas competitivas del modelo de negocio de Protos es que es el único producto que puede quemar todos los tipos de aceites vegetales. Se trata de una fuente de combustible disponible a nivel local que tiene emisiones de CO<sub>2</sub> neutras. “A menudo estas plantas ni siquiera se utilizaban y, por tanto, se da valor a algo que, de otro modo, no tiene ningún valor”.

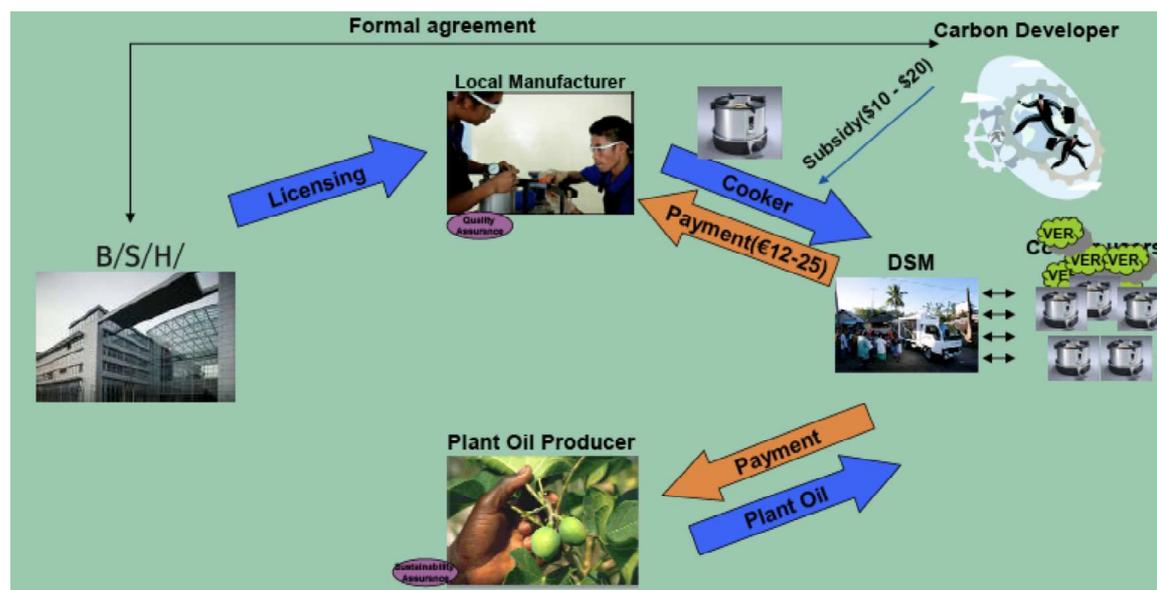
Por lo tanto, el modelo de negocio de Protos innova en la integración y disposición acertada de aliados estratégicos que permite crear un producto e integrar en un mismo modelo diversas capacidades y recursos complementarios. A su vez la incorporación del modelo de negocio de BSH en el mercado de los créditos de CO<sub>2</sub>-gracias a que la tecnología de la estufa Protos contribuye a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub><sup>12</sup>-, aporta un elemento innovador al modelo, pues permite reducir los costes de la estufa. A continuación podemos observar el conjunto del modelo de negocio de Protos y el modelo de negocio del mercado de créditos de CO<sub>2</sub> y cómo éste afecta al de Protos (ver Figura A.2 y A.3).

**Figura A.2: Modelo de negocio de Protos**



Fuente: BSH

**Figura A.3: Introducción del mercado de créditos de CO<sub>2</sub> en el modelo de negocio de Protos<sup>13</sup>**



Fuente: BSH

### Descripción y papel de los aliados involucrados

Como mencionamos en la descripción del modelo de negocio de Protos, este cuenta con una relevante participación de diversos aliados.

BSH ha realizado este negocio en los países donde identifica que existen las condiciones para replicar este negocio, tales como: existencia o capacidad para desarrollar una cadena de aprovisionamiento local de aceites vegetales, un aliado local con acceso a los consumidores de la BDP y demostrada capacidad

para dirigir adecuadamente el proyecto, de acuerdo con los objetivos del proyecto Protos.

Por lo tanto para cada uno de los proyectos los aliados variarán. Sus aliados han aportado gran variedad de capacidades y recursos, como financiación inicial en la etapa de I+D y transferencia de conocimiento. Algunos de sus aliados han sido GTZ, Leyte State University, Visayas State University, The Indonesian Center for Estate Crop Research y European Environmental Heritage Fund (Euronatur), entre otros.

En todos los proyectos Protos, la participación de los aliados se hace evidente para la creación de valor en cuatro aspectos:

1. Identificar mercados con condiciones apropiadas.
2. Garantizar la cadena de aprovisionamiento de aceites vegetales: producción, distribución y sostenibilidad.
3. Formar y capacitar a los usuarios.
4. Cerrar la brecha de costes.

El constante diálogo, así como la participación entre estos aliados de países en vías de desarrollo y la empresa influyen en mayor adaptabilidad, asequibilidad y accesibilidad del producto

### **Recursos implicados en el modelo de negocio: capital (propio o externo) y recursos humanos**

El desarrollo del modelo de negocio de Protos ha sido asignado a dos unidades de negocio de BSH: Growth Markets Sales y Product Division Cooking. Por lo tanto, los recursos económicos destinados por BSH provienen de las actividades de negocio propias de la empresa y no de sus actividades de responsabilidad social corporativa.

Cabe anotar que el modelo de negocio de Protos ha sido diseñado como un negocio social, cuyo objetivo es llegar al punto de equilibrio y cualquier beneficio extra es reinvertido en la expansión del proyecto y la reducción de costes para aquellas personas que no pueden asumir este gasto.

La empresa también se ha beneficiado de las favorables condiciones de financiación que le han aportado sus aliados, principalmente de organizaciones como GTZ, DEG y Deutsche Bundesstiftung Umwelt.

## Resultados: triple cuenta de resultados

En cuanto a los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa destacan los siguientes:

### 1. Económicos:

- Creación de oportunidades locales de empleo a través de la producción local de aceite vegetal, estufas y partes individuales, así como también el mantenimiento de las estufas.
- Reducción de gastos de operación comparados con queroseno, LPG, carbón de leña o madera.
- Reducción de la dependencia de la importación de combustible fósil.
- Uso de los canales de distribución existentes.

### 2. Medio ambiente:

- Protos ayuda a reducir la deforestación y por lo tanto la erosión de la tierra e inundaciones.
- Protos es neutro en emisiones CO<sub>2</sub>.

### 3. Social:

- Aprovechamiento de aceites de plantas no comestibles.
- Creación de valor para agricultores.
- Reducción de la contaminación de aire en interiores.
- Creación de oportunidades de trabajo.

Como se puede observar el proyecto Protos ha creado una simbiosis entre la creación de valor social, económico y medioambiental para que el conjunto del modelo funcione sosteniblemente.

En efecto, es necesario que los efectos sociales se evidencien en las comunidades beneficiadas para lograr una mayor aceptación y adquisición de las estufas. El impacto medioambiental requiere ser validado mediante la venta de créditos de CO<sub>2</sub> para obtener los subsidios necesarios y reducir el coste de la estufa, cumpliendo así con los principios de accesibilidad y asequibilidad. A su vez estos factores permiten a la empresa cubrir los costes de producción y crear beneficios económicos para sus aliados locales, las comunidades, y replicar el modelo.

En la actualidad, se desarrolla diversos proyectos en India, Indonesia y Filipinas. Se están explorando nuevos proyectos en el Congo, la República Dominicana, Haití, Madagascar y Sudáfrica. Y se trabaja en una mayor expansión en las Filipinas. Cada uno de estos proyectos está en fases diferentes y se enfrenta a retos particulares, debido al contexto singular de dichos países.

En BSH también se está probando la posibilidad de subvencionar la estufa a través del Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto. Mediante la sustitución del queroseno por aceite vegetal, BSH espera que las reducciones certificadas de emisiones puedan ser utilizadas para compensar el coste de la estufa, reducir los precios y ponerla a disposición de un grupo más amplio de consumidores.

BSH está haciendo todo lo posible para garantizar que sólo los aceites vegetales certificados sean utilizados con la tecnología de BSH. La gran escala de los programas actualmente en curso ofrece la esperanza de que cantidades significativas de aceites vegetales estén disponibles relativamente pronto.

### **Aprendizajes**

Para Samuel Shiroff, las principales ventajas competitivas del modelo de negocio de Protos radican en:

Primero: ser la única estufa que puede funcionar con cualquier tipo de aceite, incluso aquellos no refinados y no comestibles que anteriormente no tenían ningún valor comercial.

Segundo: lograr una correcta adecuación de los factores sociales, económicos y medioambientales, donde los efectos para cada uno de estos aspectos repercuten en todo el modelo de negocio, haciéndolo más innovador y sostenible.

Otras ventajas añadidas son:

El proceso de aprendizaje que se ha producido, centrándose en un nuevo segmento de mercado, ha sido significativo. El estar más cerca de la BDP ha permitido a la empresa encontrar más oportunidades los miles de millones de nuevos consumidores.

La utilización de créditos de carbono para la subvención de las estufas Protos ha dado lugar a la utilización del mismo modelo de negocio en otros aspectos de la empresa. Por lo tanto, las sinergias son significativas, tanto en términos de apertura de capacidades de la empresa para servir a un nuevo segmento de mercado como a la posibilidad de utilizar modelos de negocios innovadores para promover la eficiencia de los recursos en todos sus productos.

## Retos futuros

Los retos del proyecto Protos son:

A nivel tecnológico, mejorar la limpieza del quemador, el ruido y la regulación de potencia. Aparte de este reto técnico, el proyecto Protos se enfrentaba a los desafíos de 3 grandes mercados:

- Indonesia: considerado el mercado potencial más grande, entre 3 y 5 millones de unidades.

Asegurar la cadena de suministro de aceites vegetales. Por otra parte, hay una amplia oportunidad de mercado debido al uso muy extendido de queroseno para cocinar.

Adicionalmente el Gobierno tiene deseos de apoyar el proyecto con subsidios.

- India: es un mercado muy amplio pero complejo.

Hay un uso extendido de queroseno, pero el difícil acceso a los aceites vegetales es el mayor obstáculo para asegurar su suministro.

- Sudáfrica: es un gran mercado potencial de más de un millón de unidades.

Hay un extenso uso de queroseno, pero la principal dificultad es el establecimiento de una cadena de aprovisionamiento.

BSH ejecuta el proyecto Protos como un negocio social. La intención es crear una dinámica sostenible en todos los aspectos: ambiental, social y económico. Aunque la empresa no tiene la intención de obtener un beneficio en el proyecto, el objetivo sigue siendo que sea autosuficiente en términos de financiación.

Por otra parte, debe avanzar aún más en el diseño de modelo de negocios innovadores que respondan a las restricciones de la población BDP

Gran parte de los retos de este proyecto hacen referencia a su segunda generación. Protos fue lanzado públicamente en abril de 2006. Sin embargo, desde entonces una nueva generación está estudiando mejorar la eficiencia, el costo y la facilidad de uso. Esta iniciativa se llevará a cabo en el año 2009.

## **Caso 2: Fundación Microfinanzas BBVA - un proyecto por la inclusión financiera**

“Las empresas que van a sobrevivir en cualquier entorno competitivo son aquellas que están imbricadas realmente con la sociedad a la que sirven.”

Manuel Méndez del Río, presidente de la Fundación Microfinanzas BBVA

### **Resumen**

A finales de 2008, existían 3.552 entidades en el sector de las microfinanzas a nivel mundial. A pesar de este elevado número de entidades y de su larga trayectoria (las primeras iniciativas se remontaban a los años 70), sólo 154 millones de personas tenían acceso a sus servicios<sup>14</sup>, lo que suponía que el 96% de la población pobre continuaba excluida del acceso a los servicios financieros convencionales<sup>15</sup>.

Con el ánimo de ampliar la escala y alcance de las actividades de microcrédito entre la población pobre, el grupo BBVA creó en 2007 la Fundación Microfinanzas BBVA con una dotación inicial de 200 millones de euros. El modelo de negocio de la Fundación combinaba la creación de una red de entidades microfinancieras con la innovación tecnológica y la innovación en procesos. El objetivo era lograr una mayor eficiencia que permitiera reducir los costes operativos con el fin de hacer más accesibles los servicios financieros a un mayor número de personas de bajos ingresos. En julio de 2009, la Fundación Microfinanzas BBVA tenía 421.298 clientes en América Latina y una cartera de créditos concedidos por valor de 340 millones de dólares.

### **Orígenes de la Fundación Microfinanzas BBVA**

En el año 2005, el grupo BBVA se planteó la creación de una nueva línea de acción social que fuera innovadora y estuviera relacionada con lo que el banco sabía hacer mejor: ofrecer servicios financieros. De este modo, se propuso crear una fundación sin ánimo de lucro que promoviera la inclusión financiera de las personas con menores ingresos. A partir de ese momento, y durante dos años, un equipo de trabajo del Grupo analizó el funcionamiento y estructura del sector de las microfinanzas para evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, aspectos esenciales para la permanencia y éxito del mismo. La propuesta de crear la Fundación Microfinanzas BBVA tuvo un amplio apoyo interno, ya que el proyecto conjugaba el impacto social con la bancarización de

la población, lo que permitía alinear la estrategia de acción social del Grupo BBVA, basada en la educación e inclusión financiera, con la actividad de negocio del banco. Así lo resumía Manuel Méndez del Río, presidente de la Fundación Microfinanzas BBVA: “La idea era encontrar algo en lo que pudiéramos añadir valor como expertos. La primera idea fue ayudar a generar riqueza en la base de la pirámide a través de la provisión de servicios integrales financieros”, porque, según el presidente de la Fundación, la inclusión social no era posible sin la inclusión financiera.

Desde entonces, la Fundación Microfinanzas BBVA se ha convertido en el proyecto más ambicioso de acción social del banco con una dotación inicial de 200 millones de euros. No obstante, sus características lo convertían en una iniciativa que trascendía la propia acción social del banco. Efectivamente, la Fundación Microfinanzas BBVA era independiente del Grupo BBVA y, por tanto, éste no intercedía ni gestionaba ni supervisaba las operaciones de la Fundación. Además, los retornos de la Fundación no se canalizaban hacia el banco, sino que se reinvertían en la propia actividad de la Fundación, para asegurar así su sostenibilidad y contribuir al cumplimiento de su misión social. Todas estas condiciones estaban plasmadas en sus estatutos fundacionales.

### **La red de entidades microfinancieras**

La Fundación concretaba su misión social en la constitución de una red global de entidades microfinancieras (EMF), con mayor presencia en Latinoamérica. Para conseguir crear esta red, la Fundación Microfinanzas BBVA adquiría y transformaba EMF ya existentes o asumía participaciones de referencia en otras de nueva creación, en colaboración con entidades previas sin forma societaria. Las EMF aportaban su profundo conocimiento del sector y del mercado local en el que operaban, mientras que se esperaba que la red generara economías de escala y sinergias que aumentaran la eficiencia de las operaciones de crédito. El objetivo de la Fundación era fortalecer su estructura y funcionamiento para que las EMF pudieran extender sus servicios a más personas desfavorecidas y en mejores condiciones.

Estas eran las características principales de la red de EMF:

- Las entidades que la conformaban siempre estaban reguladas y eran sociedades anónimas.
- La Fundación siempre era accionista mayoritario.
- La Red tenía una estrategia y una cultura corporativa comunes, sistemas de gobierno corporativo y de cumplimiento coherentes y una plataforma tecnológica compartida.

- Cada entidad mantenía su identidad diferenciada y una gestión totalmente autónoma, debiendo conseguir su propia sostenibilidad, pero con un objetivo compartido: extender y profundizar el alcance de su actividad cuanto fuera posible.
- La oferta de productos y servicios podía ser todo lo diversificada que cada entidad estuviera en condiciones de conseguir.

El proceso de selección de EMF se iniciaba con la identificación de bolsas de pobreza y de las entidades que atendían a las necesidades de estas bolsas. Si estas entidades eran financieras, se intentaba llegar a un acuerdo con ellas con el fin de ampliar el alcance de sus actividades. Si las entidades no eran financieras (ONG) y tenían una elevada capilaridad se les proponía transformarlas en entidades financieras, reguladas y supervisadas, con el fin de facilitar la entrada de capital en el mercado.

Las previsiones de la Fundación contemplaban finalizar el año 2009 con una inversión realizada de 100 millones de euros. De éstos, ya se habían invertido 60 millones en el desarrollo de la red en Colombia, Perú y Puerto Rico. A mediados de 2009, la red de EMF disponía de más de 420.000 clientes, 2.174 trabajadores, 183 oficinas y una cartera de créditos de 340 millones de dólares (ver Tabla A.1).

**Tabla A.1: Componentes de la red de entidades microfinancieras**

Entidad microfinanciera	País	FMBBVA (% PART.)	Nº de clientes	Volumen crédito
Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente	Perú	96,68 % FMBBVA (pendiente la entrada de la CFI con una participación del 16,4%)	182.179	151 millones de dólares
Banco de las Microfinanzas, Bancamía	Colombia	54,5% FMBBVA (22,7% Corporación Mundial de la Mujer-Bogotá; y 22,7% Corporación Mundial de la Mujer-Medellín)	239.119	188 millones de dólares
Corporación para las microfinanzas – Puerto Rico	Puerto Rico	75% FMBBVA (25% Banco de Desarrollo Económico)	En desarrollo	En desarrollo

Fuente: Fundación Microfinanzas BBVA (datos correspondientes a junio 2009)

La Fundación había llegado a un acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (CFI), que tenía una línea estratégica de inversión en entidades microfinancieras, gracias al cual CFI había realizado inversiones en Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente (16,4% del capital) y también tenía previsto entrar en el capital de Bancamía.

La Fundación BBVA estaba abriendo nuevos frentes en Puerto Rico y Chile. En Puerto Rico se había constituido en octubre de 2008, junto con el Banco de Desarrollo Económico (BDE) para Puerto Rico, la Corporación para las Microfinanzas, que ya tenía licencia bancaria y se encuentra actualmente en proceso de desarrollo. En Chile estaba prevista la constitución de una nueva entidad microfinanciera para finales de julio de 2009, creada junto con la cooperativa Credicoop.

### **Inclusión financiera en América Latina**

Según datos del Banco Mundial y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), existían 194 millones de personas pobres en la región (un 36,5% de la población), de los que 71 millones de personas se encontraban en el umbral de la indigencia (un 13,4% de la población).

En América Latina, gran parte de la población económicamente activa buscaba formas variadas de generación de ingresos (puestos de verdura en los mercados, pequeños talleres mecánicos, panaderías, ventas ambulantes, puestos de comida, salones de belleza, servicios de reparaciones, talleres de confección, etc.). Sus actividades de pequeño tamaño, denominadas «microempresas», se caracterizaban por ser unidades gestionadas por una persona o grupo familiar, con bajo nivel de activos y escasa formación técnica y gerencial, sin registros contables y que operaban fuera de los marcos regulados de la economía. En muchos países, estas microempresas representaban cerca del 80% de las empresas, y se estimaba que el porcentaje de contribución del sector informal al PIB variaba desde el 10% hasta casi el 50%, dependiendo del país<sup>16</sup>.

Formar parte del sector informal significaba estar fuera de los sistemas de protección social, del marco legal y, por tanto, de los servicios financieros de la banca convencional. Ante la imposibilidad de acceder a los servicios financieros convencionales, el sector informal había desarrollado mecanismos propios de ahorro o crédito, como los ahorros de la familia en forma de joyas, grano o animales, préstamos de amigos, clubes de ahorro y crédito o prestamistas. No obstante, estos sistemas ni eran seguros ni siempre estaban disponibles o resultaban muy onerosos (un prestamista privado puede llegar a cobrar el 10% diario).

Los reducidos ingresos, la poca capacidad de ahorro, la ausencia de garantías y avales, la inestabilidad laboral, la dispersión de la población (en especial en zonas rurales) y la informalidad de sus actividades económicas, dificultaban el acceso a este segmento y encarecían los costes operativos de la concesión de créditos. Además, cuanto menor era el importe medio de los préstamos, mayores acostumbraban a ser los costes de transacción y el porcentaje de gastos operativos. En el conjunto del sector de las microfinanzas, los gastos operativos en préstamos comprendidos entre 0-500 dólares eran del 27,37%. Este porcentaje se reducía al 22,11% en los préstamos de 500 a 1.000 dólares y al 13,16% en los préstamos de 1.000 a 1.500 dólares.

Todas estas características habían provocado que las entidades de microfinanzas no estuvieran, en su mayoría, profesionalizadas ni tuvieran sistemas de gestión eficientes. De hecho, muchas EMF no estaban reguladas, ya que eran gestionadas por ONG, aspecto que debilitaba la expansión de sus actividades y disminuía su rentabilidad.

En consecuencia, el número de clientes que accedían a los servicios de las 565 EMF existentes en América Latina a finales de 2008 era tan sólo de algo más de 8 millones de personas. Se estimaba que el 85% de los emprendedores latinoamericanos de bajos ingresos no tenía acceso al sistema financiero convencional. Estas cifras demostraban que el acceso al microcrédito seguía siendo marginal entre la población pobre y, más que de inclusión financiera, era más propio y realista hablar de exclusión financiera.

### **Los microcréditos**

Los microcréditos eran el producto estrella de las EMF, aunque también se ofrecían otros servicios de pasivo e intermediación (p.ej., remesas, tarjetas o microseguros rurales). En este sentido, Manuel Méndez del Río afirmaba: “Si quieres dar un servicio integral al cliente, le has de dar pasivo. Además, introducir la disciplina del ahorro en la base de la pirámide es de las mejores cosas que se puede hacer para ayudar a la gente a salir de la pobreza”.

### Imagen 1: Cliente de Caja Nuestra Gente (Perú)

El perfil del cliente que solicitaba un crédito era el de una persona de bajos ingresos, emprendedor por naturaleza y necesidad y, en su mayoría, mujeres (el 60% de los clientes de la Fundación eran mujeres). Los clientes preferían los créditos rápidos, fáciles, a corto plazo, y apreciaban la atención personalizada. Son personas que habían adquirido cultura de pago porque la relación que se establecía entre el agente o gestor de crédito de la entidad microfinanciera estaba basada en la confianza. Respaldaban el crédito con su negocio: la sostenibilidad y viabilidad del negocio eran su principal garantía. El importe promedio del crédito de las entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA se situaba en torno a 900 dólares (en la Imagen 2 se ilustra el testimonio de una cliente de Bancamía).



© Fundación Microfinanzas BBVA

### Imagen 2: Testimonio de Bancamía

**"Hemos salido adelante, la platica se ve, he pagado mi crédito y tengo para mi sustento diario".**

"Los créditos me sirvieron para comprar los marranitos y arreglar las cocheras, sino me tocaba vender las vacas para poder hacer esas cositas. Yo he recomendado a muchos clientes, por las facilidades, son muchas, uno paga una cuota y se ve que baja la deuda, por eso he llevado muchos amigos a que saquen créditos".

María Araminta Pachón - Campo.

A photograph of a woman in a green sweater milking a brown cow in a grassy field. The cow is facing the camera. The woman is kneeling and holding a green bucket. The background shows a rural landscape with trees and a fence.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Banco de las Microfinanzas - Bancamía S. A.

**Banca**ía  
cree en mí.

© Fundación Microfinanzas BBVA

El modelo de banca relacional característico de la industria de las microfinanzas conllevaba una estructura de márgenes y costes que no era abordable desde los modelos de la banca tradicional. Por este motivo, el sector de las EMF estaba formado, en su mayoría, por organizaciones de reducido tamaño, con sistemas de gestión y de gobierno deficientes, sistemas de evaluación de riesgo frágiles y grandes dificultades para escalar sus actividades. Así, Manuel Méndez del Río declaraba: “Estas entidades son tan ineficientes que su ineficiencia las hace injustas porque excluyen a la mayoría”.

A pesar de ello, el modelo de banca relacional reducía ostensiblemente el riesgo de morosidad, que acostumbraba a ser muy inferior al de la banca tradicional. Por ejemplo, en la Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente la tasa de morosidad era del 4%, mientras que en la banca tradicional de Perú esta tasa rondaba el 30%. En Colombia, Bancamía tenía una tasa de morosidad del 2% y la media del sector era del 28%.

### **Modelo de negocio de la Fundación Microfinanzas BBVA**

A pesar de que la Fundación Microfinanzas BBVA era una organización sin ánimo de lucro, la red de EMF que estaba consolidando la Fundación estaba compuesta por sociedades anónimas y, por tanto, perseguía obtener beneficios y ser rentable para poder ampliar el alcance de sus servicios entre la población de menores ingresos. Uno de los principales desafíos ante los que se encontraba la Fundación era minimizar los costes unitarios de las EMF. El objetivo era situar la relación coste-ingreso (porcentaje de coste sobre unidad de ingreso) de las EMF de la red en un 40%, cuando la media del sector microfinanciero regulado se situaba cerca del 70%. Para ello, se habían diseñado un conjunto de acciones con el objetivo de aumentar la cuota de mercado y mejorar la eficiencia operativa del proceso de concesión de créditos.

### **Ampliación de la cuota de mercado**

La creación de una red de EMF a través de la adquisición de instituciones que ya estaban operando en los mercados locales tenía como objetivo aumentar rápidamente la cuota de mercado y generar economías de escala. Estas entidades locales eran las que mejor conocían el contexto local, los clientes y la realidad del mercado. Sus gestores de crédito sabían cuáles eran las necesidades de sus clientes y mantenían con ellos una relación de confianza.

Además de estos factores y de esta cercanía al cliente, la Fundación valoraba, a la hora de ampliar la red de EMF, la experiencia contrastada de la entidad, su especialización y vocación de servicios, la calidad de su gestión, los ritmos de crecimiento y su rentabilidad.

A su vez, la Fundación aportaba un conjunto de activos y recursos que fortalecían las EMF de la red. Entre ellos, destacaba un fortalecimiento de la estructura de propiedad, un mejor acceso a recursos financieros del mercado, un sistema de gobierno corporativo y conducta coordinados, una plataforma tecnológica y de riesgos compartida y sistemas de gestión y comercialización comunes. En definitiva, la Fundación Microfinanzas BBVA había optado por combinar el conocimiento y capacidades locales con los recursos y activos globales como estrategia de entrada en nuevos mercados.

### **Plataforma tecnológica y plataforma de riesgos**

La Plataforma Tecnológica Operativa Compartida que estaba desarrollando la Fundación tenía como objetivo mejorar los sistemas de información y comercialización de la industria de las microfinanzas para conseguir una mayor eficiencia operativa, una reducción de costes, un mejor conocimiento del cliente, y para favorecer el crecimiento de las EMF.

Por otro lado, la Fundación Microfinanzas BBVA estaba desarrollando una plataforma de riesgos comparable a la de la banca tradicional, que permitiría a las EMF automatizar los procesos de información de riesgos. Esta herramienta incluía herramientas que permitían conocer el riesgo asumido y definir la política de admisión de nuevos clientes (scoring). En esta plataforma se incluían también informes regulatorios y motores de cálculo que automatizaban el cálculo de provisiones, el capital regulatorio, la pérdida esperada, el capital económico y otros indicadores asociados al riesgo (Rentabilidad Ajustada al Riesgo, RAR). Con el objetivo de favorecer el crecimiento de las EMF, la Fundación tenía previsto abrir estas plataformas a cualquier entidad financiera.

Estos dos departamentos (Dpto. de Tecnología y Dpto. de Riesgos) funcionaban como un back office centralizado para gestionar mejor el conocimiento. Así lo afirmaba Manuel Méndez del Río: “Si en Medellín la técnica de análisis de tejedoras está siendo de utilidad tanto desde la óptica de proceso como desde la óptica de riesgos, como gestión del conocimiento trasladamos esta mejor práctica a Bogotá, pero también a Arequipa, a Trujillo, etc. La Fundación se encarga de garantizar que cada mejor práctica se traslada a toda la red y cada banco la gestiona localmente.”

Gracias a estas herramientas, la Fundación introducía medidas que permitían explicar al mercado la relación entre riesgo y rendimiento de las microfinanzas y favorecer de este modo el acceso a fuentes externas de financiación, que facilitaban su crecimiento.

## **Profundización social: llegar hasta los segmentos más necesitados**

Las mejoras de eficiencia y la reducción de los costes unitarios debían permitir atender los segmentos de población de menor renta, ofreciéndoles un tipo de interés competitivo. En Perú y Colombia, Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente y Bancamía cobraban unos tipos de interés alrededor del 33%<sup>17</sup>. Los elevados costes de transacción y el riesgo percibido asociados a estas operaciones provocaban que los tipos de interés fueran mayores que en una entidad financiera comercial. No obstante, Manuel Méndez afirmaba que “la gente a la que atendemos es bastante inelástica al precio. Su problema no es tanto de precio, sino de acceso”.

Precisamente, acceder a los segmentos de menor renta era uno de los grandes desafíos de la Fundación. Esto requería ampliar la presencia y distribución comercial de las EMF en zonas rurales, ya que la dispersión de la población en estos lugares dificultaba el acceso. La apertura de nuevas oficinas no resultaba viable, dado que los volúmenes de negocio no generaban una rentabilidad suficiente como para mantener una oficina. En Perú, Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente estaba ensayando una fórmula innovadora para ampliar su presencia en zonas rurales gracias a una alianza con la cervecera SAM Miller, cuyas redes de distribución llegaban hasta las más remotas aldeas.

A través de la búsqueda de canales alternativos de distribución y el uso de tecnologías se pretendía llegar hasta los segmentos más necesitados. Por ejemplo, en Perú se había establecido un acuerdo con una ONG, la cual prescribía servicios financieros entre sus miembros y beneficiarios. También se había llegado a un acuerdo con Global Castnet para disponer de conexión vía satélite y poder ofrecer banca móvil, especialmente en áreas rurales.

## **Formación y capacitación local**

Para fortalecer la red de EMF, la Fundación Microfinanzas BBVA había establecido diferentes alianzas con el objetivo de mejorar la capacitación de los profesionales del sector y de los propios clientes. Este último aspecto era especialmente relevante, ya que cada vez se alzaban más voces que consideraban que los microcréditos por sí solos no eran un instrumento capaz de romper el círculo vicioso de la pobreza en el que se hallaban sus clientes. La asesoría, capacitación y formación eran aspectos que también debían tenerse en cuenta para favorecer la viabilidad y sostenibilidad de los pequeños emprendedores.

Con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se había firmado un acuerdo para desarrollar el capital humano y mejorar las instituciones microfinancieras de Latinoamérica, mediante la formación de gestores de crédito especialistas

en microfinanzas y el fortalecimiento de sus estructuras de gobierno corporativo. La capacitación de oficiales de crédito especialistas en microfinanzas incluía un programa de formación elaborado por la UNED en colaboración con universidades locales de los 10 países en los que se impartían los cursos. Los participantes obtenían una doble titulación: la española y la del país donde realizaban la formación. Este programa tenía previsto formar a 5.700 personas en 4 años. Por otro lado, para fortalecer el buen gobierno de las EMF se iba a elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de gobierno corporativo y estaba previsto formar a 500 miembros de consejos directivos de EMF de la región.

Con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) se había establecido una colaboración para promover la formación profesional y la capacidad emprendedora de personas que vivían en situación de pobreza en Colombia y Chile, con el fin de impulsar su autoempleo. El proyecto también incluía la puesta en marcha de negocios o pequeñas actividades productivas, que contaban con la asesoría y el acceso a financiación por parte de la red de EMF constituida por la Fundación.

## Aprendizajes

- No siempre es sencillo hallar fórmulas creativas y un equilibrio entre lo que una compañía puede hacer a través de su acción filantrópica y lo que puede hacer a través de su acción de negocio principal. La Fundación Microfinanzas BBVA es un ejemplo de cómo una institución con un objetivo y misión sociales actúa de forma orientada al negocio, pensando en la sostenibilidad y escalabilidad de sus operaciones.
- Sin el desarrollo de modelos de negocio innovadores, eficientes y escalables es difícil conseguir un impacto significativo en la base de la pirámide. La Fundación basa su estrategia en la obtención de economías de escala a través de la ampliación de la red de EMF y en la reducción de costes operativos para facilitar el acceso a sus servicios financieros.
- La transferencia tecnológica es un elemento decisivo en la estrategia de reducción de costes. El desarrollo de plataformas tecnológicas y de riesgos supone mejorar determinados procesos operativos. Esta centralización se combina con una gestión local para respetar la singularidad de cada país y entidad. El equilibrio entre los procesos compartidos y la singularidad propia de cada institución es un elemento clave en la formación de la red de EMF.
- El establecimiento de alianzas con actores locales –sector empresarial, ONG- y el uso de tecnología –conexión vía satélite- facilita el acceso al segmento de menor renta y “acerca” a la población dispersa en las zonas rurales.

- Las inversiones en actividades en la base de la pirámide requieren capital paciente para su desarrollo y pleno funcionamiento. La Fundación estima un periodo de 2 a 3 años para que las EMF de la red consigan una operatividad y eficiencia máximas.
- La formación práctica y aplicada en materia de microfinanzas y gestión empresarial es un elemento esencial que beneficia al contexto social y a la propia actividad de la Fundación, ya que, por un lado, dispone de profesionales más capacitados y, por otro, consigue clientes con más habilidades de gestión.

### Retos futuros

- Para ayudar a la población de menor renta a gran escala es necesario no sólo ofrecer microcréditos, sino mejorar los mercados domésticos de capitales. La transformación de organizaciones microfinancieras sin ánimo de lucro en entidades reguladas aporta una mayor eficiencia, pero también son necesarias mejoras del marco regulatorio para las microfinanzas.
- Un acercamiento holístico a la pobreza implica profundizar en el desarrollo de un amplio abanico y una oferta integral de productos financieros –no sólo microcréditos, sino también microseguros, productos de microahorro, etc.- que permitan a las mujeres y hombres pobres obtener y desarrollar sus propios activos y recursos.
- Una de las prioridades de la Fundación es ampliar la distribución comercial a zonas rurales e intensificar la “profundización social” –acceso a segmentos de menor renta-, lo cual requiere nuevas fórmulas de distribución y comercialización.
- La elaboración de un sistema de evaluación de impacto social de las actividades microfinancieras permitiría conocer con mayor precisión la repercusión de la inclusión financiera en la reducción de la pobreza. La Fundación Microfinanzas se había puesto en contacto con un equipo de investigación del MIT para diseñar un sistema de estas características.
- La entrada en nuevos países de América Latina (Chile, Argentina, México) y, a medio plazo, en Asia, demostraría que la Fundación está consiguiendo generar un impacto significativo gracias a un modelo escalable.

### Caso 3: El programa Rural Responsable de Unilever Brasil

*“Estamos iniciando una importante acción de compromiso con nuestros proveedores; queremos establecer alianzas cada vez mas duraderas, buscando destacar oportunidades de negocio dentro de una plataforma de sostenibilidad”.*

Rogério Pezutto, Director  
de Supply Chain de Unilever Brasil

#### **Resumen**

Unilever Brasil compra tomates de aproximadamente 60 proveedores distribuidos en 15 municipios en Goiás, estado de la región centro-oeste de Brasil. En el inicio de cada estación, la empresa negocia los contratos anuales con sus proveedores. En estos contratos, Unilever exige la adhesión a la legislación laboral brasileña. Sin embargo, no siempre ha logrado la plena conformidad. En 2003, una auditoría interna de la empresa identificó la existencia de mano de obra infantil en su cadena de suministro de tomate. El descubrimiento de trabajo infantil, que estaba en contra de los principios de la empresa, sirvió de impulso para la creación del programa Rural Responsable.

El objetivo del programa Rural Responsable es promover la mejora de las condiciones laborales (salud, seguridad, asistencia técnica) de los trabajadores rurales de la región. Además de prohibir el uso del trabajo infantil en sus contratos, Unilever Brasil exige asimismo la utilización de equipos de protección individual por todos los trabajadores rurales que trabajan en los cultivos y requiere que sus proveedores contraten a los trabajadores rurales de acuerdo con las normas laborales, asegurando seguridad social y seguro de salud a todos ellos.

El programa no solamente ha aumentado la fiabilidad y la eficiencia de la cadena de suministro y mejorado la imagen de Unilever Brasil ante la sociedad, sino que también ha mejorado las condiciones de vida de los trabajadores rurales y ha promovido prácticas agrícolas sostenibles.

#### **Unilever**

Unilever nació en 1929, con la fusión de la empresa holandesa Margarine Unie, fabricante de margarinas, y la inglesa Lever Brothers, fabricante de jabones. Juntas operaban en más de 40 países. Actualmente, Unilever es una empresa presente en más de 100 países y actúa en las áreas de higiene, belleza,

alimentación y helados. Su facturación global ha llegado en 2008 a más de 40.000 millones de euros<sup>18</sup>.

La empresa posee más de 400 referencias de productos en 14 categorías diferentes y tiene más de 170.000 empleados en todo el mundo<sup>19</sup>. En el área de alimentación, los principales productos son: margarinas, salsas, productos culinarios, tes y helados. En el área de limpieza e higiene personal: jabones en polvo, desodorantes, jabones de tocador, champús y acondicionadores. Unilever ha creado marcas relevantes en todo el mundo, tales como: Omo, Comfort, Seda, Lux, Kibon, Hellmann's, Arisco, Knorr, Becel, Maizena, AdeS, Dove, Axe, Close Up y Rexona, entre otras.

Unilever entró en el mercado brasileño desde su creación en 1929 y desde entonces ha mantenido una continua presencia en el país. Unilever Brasil tiene su sede en la ciudad de São Paulo y otras tres oficinas en los estados de Goiás, Minas Gerais y Pernambuco, además de 12 fábricas en el país. Con aproximadamente 12.000 empleados, el beneficio de Unilever Brasil en 2008 fue de R\$ 10.290 mil millones, haciendo de Unilever Brasil la tercera mayor filial en operación de Unilever en el mundo, después de Estados Unidos e Inglaterra<sup>20</sup>.

### **El compromiso con la responsabilidad social de la empresa**

Para el periodo 2005-2010, el Grupo Unilever ha planteado una nueva estrategia destinada a la consolidación de su presencia en el mercado mundial de productos alimenticios y productos destinados al cuidado personal y del hogar. Se llama *Vitality* y busca vincular la imagen de la empresa a los compromisos con la comunidad y con el medio ambiente, y agregar valor a los negocios a través de un comportamiento socialmente responsable. La aplicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) se inserta dentro de una nueva concepción empresarial según la cual la empresa no está diseñada únicamente con finalidad de lucro, sino con el objetivo de cubrir necesidades. Por tal motivo, exige la identificación de los *stakeholders* que se ven afectados por las actividades propias del negocio, cuyas necesidades requieren ser integradas en las operaciones comerciales de la empresa, con el fin de generar un entorno favorable para su desarrollo<sup>21</sup>.

Su compromiso con la RSE se refleja en su propósito corporativo y en las normas de su Código de Principios del Negocio. De acuerdo con su propósito corporativo, "para alcanzar el éxito se requieren los más elevados estándares de conducta corporativa". El Código de Principios del Negocio de Unilever establece que la empresa y sus empleados deben cumplir con las leyes locales y adoptar las mismas normas con respecto a la salud y la seguridad ocupacional, la seguridad de los consumidores y el cuidado del medio

ambiente. A través de su programa global de gestión de suministros, se insta a los socios y proveedores a adherirse a los principios de los derechos humanos.

Unilever ha intentado proyectarse como una empresa socialmente responsable no sólo a través de la difusión de su Código de Principios del Negocio sino también con su vinculación a varias iniciativas internacionales. La empresa se ha integrado en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde que fue lanzado en julio de 2000. También forma parte de la asociación empresarial “Empresas por la Responsabilidad Social” (*Business for Social Responsibility*), una organización que promueve este concepto dentro del mundo empresarial, ofrece ayuda técnica a empresas que quieren implementar políticas de RSE, y aboga por normas de transparencia que guíen estas políticas. La empresa quedó primera en el ranking de todas las empresas del sector alimentario que están incluidas en el *Dow Jones Sustainability Index*, un índice mundial de empresas socialmente responsables. Además, está incluida en otro índice importante de empresas social y ambientalmente responsables, el FTSE4Good, y ha ganado premios por su desempeño en el marco de la RSE en países como Brasil, Estados Unidos y Kenia<sup>22</sup>.

Por otra parte, la empresa ha instaurado un nuevo proceso de evaluación de los proveedores y distribuidores que conforman su cadena productiva, para determinar el cumplimiento de su Código de Principios del Negocio. Dicho proceso se inició en el año 2005, con la evaluación de sus proveedores de primera línea. Como resultado del proceso, se espera asesorar a los asociados en el cumplimiento de los requerimientos y estándares establecidos por la empresa, para alcanzar el nivel de desempeño deseado.

Unilever ha desarrollado también iniciativas de reducción de emisiones de carbono y ahorro de agua a lo largo de la cadena de suministro, además de promover el uso de energías renovables y el reciclaje de los residuos generados en las fábricas. En los últimos cinco años, aunque ha aumentado su producción en un 20%, Unilever ha mejorado considerablemente sus indicadores ambientales: la empresa ha reducido sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 59%, el consumo de agua en un 25% y el consumo de energía en un 24%<sup>23</sup>.

Dentro del grupo Unilever, Unilever Brasil ha sido la vanguardia de la RSE. Ha publicado su primer Informe Social y Medio Ambiental en 2003 y continúa publicándolos anualmente. Más del 55% de la energía consumida por la empresa en 7 de sus 12 plantas en Brasil proviene de fuentes de energía renovables y alrededor del 98% de los residuos generados en sus plantas se reciclan.

Unilever Brasil creó el Instituto Unilever en 2002 para fortalecer la relación de la empresa con sus *stakeholders*, principalmente con las comunidades locales y el gobierno, coordinando el uso de sus recursos para proyectos sociales y

medioambientales que contribuyen al proceso de desarrollo sostenible<sup>24</sup>. El Instituto está integrado por representantes de diversas áreas de la empresa, incluidos recursos humanos, cadena de suministro, finanzas y otras áreas estratégicas. Los proyectos sociales pasan por el mismo proceso de aprobación aplicado a los productos de Unilever, y el Instituto ofrece apoyo estratégico para su ejecución.

## Contexto local

### Brasil

Brasil es el mayor país de América Latina en términos de territorio, población y tamaño de su economía. La economía del país es la décima del mundo, mientras que su población, que supera los 184 millones de habitantes, ocupa el quinto lugar<sup>25</sup>. A pesar de su riqueza de recursos y el crecimiento económico reciente, las cuestiones de la pobreza y la desigualdad persisten. Con un índice de Gini de 0,57, el país presenta una enorme desigualdad y la mayor proporción de pobres en América Latina. En 2007, el PIB del país creció el 5,4% en comparación con el 3,7% del año anterior, llegando al valor de R\$ 2,3 billones, es decir, 0,85 billones de euros, de los cuales el 5,3% fue una contribución de la agricultura. Brasil está dividido en el Distrito Federal, 26 Estados y 5.564 municipios<sup>26</sup>.

### Estado de Goiás

El estado de Goiás está ubicado en la región centro-oeste de Brasil y tiene una población de más de 5,6 millones de personas<sup>27</sup> (ver Figura A.4). Es el noveno estado más rico del país. Sectores importantes incluyen la minería, la agricultura y el turismo. La agricultura, en particular, es responsable de una gran parte del empleo en el estado y una considerable fuente de ingresos fiscales. Cultivos importantes son, entre otros, frijoles, tomate, ajo, soja y maíz. En 2006, la producción de tomate ascendió a 747.000 toneladas o 23% del total producido por el país, superando a todos los demás estados brasileños<sup>28</sup>.

**Figura A.4: Mapa del estado de Goiás**



### **Producción de tomates de Unilever Brasil**

Tras la adquisición de Bestfoods en octubre de 2000, Unilever también obtuvo el control de Arisco, una empresa de alimentos de Brasil que Bestfoods había adquirido en febrero de ese mismo año. Unilever Brasil se hizo cargo de la fábrica de Arisco en Goiânia, capital de Goiás, y empezó a preparar su expansión y plan de modernización. Hoy en día, la fábrica de Goiânia es la mayor planta de alimentos de la empresa del mundo. Produce puré de tomate, salsas y alimentos deshidratados, y bebidas. Además, la instalación de Goiânia produce aproximadamente 400.000 toneladas de tomates por año.

Unilever Brasil compra tomates de 60 proveedores distribuidos en 15 municipios en Goiás. El número de proveedores varía un año a otro: en 2007 había 46 proveedores, mientras que en 2006 había 54<sup>29</sup>. En el inicio de cada estación, Unilever negocia los contratos anuales con sus proveedores. En estos contratos, Unilever Brasil exige la adhesión a la legislación laboral brasileña, con una cláusula específica contra el trabajo infantil. Sin embargo, no siempre ha logrado la plena conformidad de dichos proveedores. En 2003, una auditoría interna de Unilever Brasil identificó la existencia de mano de obra infantil en su cadena de suministro de tomate. El descubrimiento de trabajo infantil, que estaba en contra de los principios de la empresa, sirvió de impulso para la creación de dos programas: Rural Responsable e Infancia Protegida.

De acuerdo con una investigación desarrollada por un especialista en trabajo infantil en Brasil, se hizo evidente que para combatir el trabajo infantil es necesario enfocar tres aspectos importantes: la empresa, el niño y la política pública. Juntos forman las tres partes del problema que deben ser tenidos en cuenta a fin de evitar que la situación se convierta en un callejón sin salida. Para contribuir a la lucha contra el trabajo infantil, Unilever creó el programa

Rural Responsable que enfoca la parte comercial del problema del trabajo infantil y que fue posteriormente ampliado para promover la mejora de las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores rurales. Al mismo tiempo, Unilever Brasil quería ir más allá de la simple solución del problema que tenía que ver directamente con su negocio. Quería asegurarse de que existen programas para cuidar de los niños y atender sus necesidades una vez que ellos ya no trabajaban. Con este objetivo, Unilever Brasil también creó el programa Infancia Protegida, cuya finalidad era facilitar el desarrollo de proyectos que fomentarían las políticas públicas para abordar el problema del trabajo infantil.

### **Rural Responsable: mejorando la calidad de vida de la población de bajos ingresos de Goiás**

Para Unilever Brasil, la presencia del trabajo infantil era un problema grave no sólo porque iba contra el Código de Principios del Negocio sino porque también iba contra la legislación brasileña. Cuando se dan casos de trabajo infantil, estos incidentes perjudican mucho la reputación de la empresa en todo el mundo. Por tanto, el objetivo principal del programa Rural Responsable era erradicar la utilización de trabajo infantil a lo largo de la cadena de suministro en la producción de tomate. Con este fin, se realizaban sesiones de formación a los proveedores sobre los peligros de la utilización de trabajo infantil, y se llevaban a cabo auditorías internas de forma aleatoria para garantizar que los proveedores estaban realmente cumpliendo la ley.

Sin embargo, dada la rapidez con que la cuestión del trabajo infantil se resolvió en los cultivos agrícolas, el programa Rural Responsable se ha ampliado para promover la mejora de las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores rurales de los proveedores. Además de prohibir el uso del trabajo infantil en sus contratos, Unilever Brasil también requiere la utilización de equipos de protección individual por todos los trabajadores rurales que trabajan en los cultivos y prohíbe que sus proveedores contraten a los trabajadores rurales ilegalmente<sup>30</sup>. Medidas de protección de la salud, como el acceso a tanques de agua, cuartos de baño, y sombras para evitar el sol, también deben estar disponibles en los campos para los trabajadores rurales. Además, se proporciona asistencia técnica sobre cómo hacer frente a los plaguicidas y los técnicos de Unilever Brasil dan los equipos a los proveedores y trabajadores rurales para garantizar que los procedimientos de seguridad sean seguidos.

Formalmente, el programa Rural Responsable no recibe ninguna financiación de Unilever Brasil porque de acuerdo con la ley, la prohibición del trabajo infantil y la garantía de la salud de los trabajadores rurales y seguridad en el trabajo son responsabilidad de los proveedores. Sin embargo, Unilever Brasil ha contribuido informalmente al programa mediante la asignación de dinero

para la contratación de personal y costes de transporte asociados a su ejecución. Además, Unilever Brasil ha proporcionado fondos adicionales para ayudar a mejorar el programa, como donar dinero para construir un centro para los trabajadores rurales en uno de los municipios de Goiás, para que puedan disfrutar de los beneficios de una cafetería, panadería y guardería<sup>31</sup>.

### Modelo de negocio

La principal característica del modelo de negocio del programa Rural Responsable fue la participación de diferentes actores en el diseño y creación del programa. Representantes de Unilever, sus proveedores, los trabajadores rurales y representantes de los sindicatos de los trabajadores rurales, participaron en numerosas reuniones para discutir la situación del trabajador rural en los cultivos de tomates. A partir de estas reuniones, quedó claro para todos los actores que se podría hacer mucho para mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores. Según Waleska Ferreira, gerente de Responsabilidad Social de Unilever Brasil, “esta relación constructiva entre todos los actores involucrados contribuyó al aumento de la capacidad de todos de comprender los problemas, encontrar soluciones y proporcionar resultados que la empresa sola no sería capaz de alcanzar de forma aislada”.

Los principales objetivos del programa son<sup>32</sup>:

- Educar y sensibilizar a trabajadores y proveedores sobre la importancia de la seguridad y salud en el trabajo.
- Promover el entendimiento de las normas de seguridad y el uso adecuado de los equipos de protección individual.
- Orientar al productor rural para identificar riesgos.
- Proporcionar mejoras en el ambiente de trabajo, como la instalación de baños, acceso a agua fresca, área reservada para el calentamiento de la alimentación, local adecuado para la alimentación y descanso.
- Auxiliar en la prevención de enfermedades y accidentes, a través del mantenimiento de maquinas, entre otros.
- Combatir el trabajo infantil.

### Aliados del programa

- **Unilever Brasil:** el programa es gestionado por un equipo de 11 agrónomos y 2 técnicos de seguridad de la empresa, con base en Goiânia. Estos profesionales están bajo la supervisión del Director Agrícola para América Latina y también son miembros del equipo de inspección de la empresa.

Los técnicos de seguridad visitan los cultivos de tomate y hablan con los trabajadores rurales, sensibilizándoles en las cuestiones relacionadas con el programa. Aparte del contrato que establece las normas que prohíben la utilización de trabajo infantil, Unilever Brasil también forma a los proveedores para asegurar la comprensión y el cumplimiento de la seguridad y salud de los trabajadores rurales. Además, Unilever Brasil ofrece a sus proveedores amplia asistencia técnica durante sus operaciones diarias en la producción de tomate, como la formación en materia de seguridad del almacenamiento y uso de plaguicidas y en materia de identificación de las principales plagas que afectan al plantío y técnicas de prevención. Asimismo, la empresa orienta a sus proveedores sobre las técnicas de producción sostenible de tomate y en la sensibilización respecto a cuestiones ambientales, económicas y sociales involucradas en su cultivo. La empresa también prohíbe a sus proveedores la contratación de trabajadores rurales de forma ilegal.

- **Proveedores:** los proveedores son los propietarios de los cultivos de tomate, actores clave del programa Rural Responsable. Según Rogerio Rangel, Director Agrícola para América Latina, los proveedores son grandes y medianos propietarios de tierra (media de 100 hectáreas) que tienen ingresos brutos anuales de aproximadamente R\$ 1 millón (384.000 euros) con el cultivo de tomates. Los proveedores son los responsables de asegurar que sus trabajadores están recibiendo y utilizando los equipos de seguridad que necesitan y las propiedades son equipadas con todas las instalaciones apropiadas para el trabajo. Para que el programa tenga éxito, la participación activa de los proveedores y el cumplimiento de la ley y del Código de Principios de Negocio de Unilever es fundamental. Sin el compromiso de los proveedores, sería prácticamente imposible para Unilever Brasil garantizar buenas prácticas en los cultivos de tomate, ya que la empresa no tendría condiciones o recursos por sí sola para monitorizar todos los cultivos diariamente.
- **Trabajadores rurales:** los trabajadores rurales son aliados cruciales del programa. Son también los principales beneficiarios. Según Rogerio Rangel, hay aproximadamente 500 trabajadores rurales involucrados en el programa: 150 contratados a largo plazo (“efectivos”) y 350 contratados por periodos determinados (“temporarios”). Los trabajadores efectivos tienen ingresos mensuales de aproximadamente R\$ 697 (267 euros) y los trabajadores temporarios de aproximadamente R\$ 465 (178 euros). Los trabajadores se benefician al recibir capacitación sobre los riesgos asociados con el trabajo infantil, así como sesiones de formación sobre los procedimientos adecuados de salud y el uso de equipos de seguridad. Se benefician también por tener la oportunidad de ser contratados legalmente, de acuerdo con las normas laborales (lo que en la temporada de cosecha

de los tomates no es muy común en la región: a menudo los trabajadores son contratados sin seguridad social ni seguro de salud)<sup>33</sup>. El compromiso del programa con la protección de los derechos de los trabajadores es fundamental para que no se produzcan estas irregularidades. Asimismo, los trabajadores rurales también pueden desarrollar un papel muy importante en la supervisión de sus proveedores.

- **Sindicatos rurales:** los sindicatos rurales vigilan si los proveedores están trabajando verdaderamente en condiciones legales, a través de la supervisión de las condiciones de trabajo en los cultivos de tomate en cada municipio. A través de los sindicatos, Unilever Brasil puede asegurarse de que sus proveedores no incumpliendo la normativa laboral. Además, cuando se ha producido una ilegalidad de este tipo, los sindicatos han ayudado a Unilever Brasil a resolver la cuestión. Los sindicatos también han sido capaces de ayudar a los trabajadores rurales a hacer que se respeten sus derechos.
- **Delegacia Regional do Trabalho (DRT):** la oficina del inspector local del Ministerio de Trabajo del Gobierno Federal es responsable de la inspección y seguimiento de violaciones de normas laborales. En el pasado, DRT sólo investigaba las propiedades si era presentada una denuncia. Sin embargo, en 2004, la DRT comenzó la realización de investigaciones aleatorias y creó centros para coordinar campañas de sensibilización con el fin de prevenir mejor las violaciones. Las inspecciones del DRT son importantes porque son las responsables de hacer cumplir la legislación laboral y pueden verificar si una empresa está realmente desarrollando sus negocios con integridad<sup>34</sup>.

### Creación de valor para todos: empresa, proveedores, trabajadores rurales y medio ambiente

- **Aumento de la fiabilidad y de la eficiencia de la cadena de suministro:** con el programa Rural Responsable, Unilever es capaz de garantizar la adquisición de una cantidad de tomates suficiente para satisfacer su demanda. Unilever determina muchos aspectos de la producción de tomates, tales como la fecha exacta en que los proveedores deben plantar y cosechar los tomates, así como los plaguicidas que los proveedores deben usar. La estrecha asistencia técnica que Unilever Brasil ofrece a sus proveedores proporciona a la empresa un mayor control sobre el proceso de producción de tomate, de manera que puede regular la práctica en los cultivos, que es sumamente importante debido a la vulnerabilidad de la cosecha de tomates con relación al tiempo y a las plagas.
- **Acceso a fuentes de información sobre los proveedores:** la incidencia de casos de explotación laboral, trabajo infantil y accidentes de trabajo por

falta de equipos de seguridad puede perjudicar mucho la reputación de Unilever en todo el mundo. Por lo tanto, una buena relación con los sindicatos de los trabajadores rurales y la comunidad local, que frecuentemente informan a Unilever sobre la actuación de los proveedores en los municipios de Goiás, es de gran interés y de vital importancia para la empresa.

- **Mejora de imagen ante la sociedad:** el compromiso con la mejora de la calidad de vida de los trabajadores rurales y con el medio ambiente da lugar a la diferenciación de la marca, lealtad y actitud positiva hacia Unilever por parte de sus clientes, empleados y sociedad en general.
- **Acceso a un mayor número de recursos** técnicos, humanos, de conocimiento y materiales para los proveedores de Unilever. La seguridad que Unilever proporciona a los proveedores al garantizar la compra de toda su producción de tomates es fundamental para el desarrollo de un negocio sostenible y a largo plazo.
- **Mejora de las condiciones de vida** de los trabajadores rurales. Además de un bajo nivel de ingresos, la pobreza se manifiesta también por una restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social, que limitan las oportunidades de crecimiento personal y profesional. La mala salud, la falta de conocimientos y habilidades, la exclusión y el acceso a infraestructuras de mala calidad impiden que estas personas puedan convertir sus recursos en oportunidades. El programa Rural Responsable ha contribuido a mejorar muchos de estos aspectos y ha impulsado el acceso a estos recursos, mejorando así la calidad de vida de los trabajadores rurales de Goiás. Según el Informe de Sostenibilidad de Unilever, no hubo ninguna incidencia laboral entre sus proveedores de tomate en 2008.
- **Otorgamiento de poderes** a los trabajadores rurales: el trabajo de los técnicos de seguridad de Unilever fortalece la autonomía de los trabajadores, individualmente y como comunidad, para que obtengan más control sobre sus vidas. Los técnicos visitan los cultivos de tomate y hablan con los trabajadores rurales con el objetivo de sensibilizarles sobre sus derechos laborales y humanos y el orgullo por su trabajo. Estos aportes dan a los trabajadores rurales la confianza necesaria para exigir estos derechos a sus empleadores.
- **Beneficios laborales garantizados:** el programa ha ayudado a asegurar beneficios como seguro de desempleo, seguridad social y seguro de salud a los trabajadores rurales, gracias a la exigencia de Unilever a sus proveedores del total cumplimiento de las leyes laborales en relación con los trabajadores rurales<sup>35</sup>.

- **Desarrollo de prácticas agrícolas sostenibles:** las prácticas agrícolas utilizadas por los proveedores de tomate de Unilever empezaron a considerar la cuestión ambiental de forma sostenible, optimizando la utilización de recursos renovables y minimizando el uso de recursos no renovables: los tomates son producidos con técnicas de cotejamiento que han permitido una reducción del consumo de agua, generando un ahorro de aproximadamente el 11%, una reducción del uso de pesticidas y una mejor nutrición de las plantas<sup>36</sup>.
- **Disminución de agresiones en el suelo:** la tecnología utilizada por los proveedores ha permitido una mejor utilización del suelo y ha evitado la erosión y la sedimentación de los ríos. Además, el uso de los fungicidas y plaguicidas está controlado. Estimulados por los técnicos agrícolas de Unilever, los proveedores empezaron a tratar con más atención la vegetación y los cursos de los ríos en sus propiedades<sup>37</sup>.

## Aprendizajes

- El enfoque participativo de Rural Responsable es fundamental para el éxito del programa. La contribución de los proveedores, los trabajadores rurales y su sindicato, y la Delegacia Regional do Trabalho, socios no tradicionales para Unilever, en el diseño y la implementación del programa, dio un enfoque único al mismo. El proceso de construcción de estas redes sociales permitió una mayor transparencia y rendición de cuentas, más información, y un mayor empoderamiento de las diversas partes, principalmente las más débiles, como es el caso de los trabajadores rurales.
- El cambio de experiencias entre Rural Responsable y otros programas parecidos que la empresa ha desarrollado en otros países (como el cultivo de hortalizas y verduras en Argentina o el cultivo de té en India y Kenia) es de extrema importancia para Unilever<sup>38</sup>. Contemplar un potencial de réplica del modelo de negocio es fundamental para conseguir un impacto transformador en la sociedad.
- Para Unilever fue importante consolidar la confianza y el entendimiento mutuo de los aliados del programa, así como ser totalmente transparentes en sus respectivas acciones y actividades. Estaba claro que cada aliado tenía sus propias prioridades, pero ellos deberían ser capaces de aceptar las prioridades de los demás a pesar de que sean diferentes.
- Unilever cree que todos los que forman parte de su cadena de producción deben estar alineados con sus valores. Por lo tanto, fue importante dejar claro para sus proveedores la importancia de luchar contra el trabajo infantil, mejorar las condiciones de trabajo en el campo y cumplir las leyes laborales.

- La organización de conferencias, cursos de sensibilización y difusión de buenas prácticas, un seguimiento regular de los proveedores a través del equipo de campo de Unilever, además de la elaboración de informes sobre las condiciones de trabajo fueron fundamentales para el control de problemas en relación con la legislación laboral brasileña. La incorporación de las inspecciones internas en el programa ha demostrado la voluntad de la empresa de emplear nuevas políticas para garantizar que no se produzcan violaciones laborales.
- Dada la naturaleza a corto plazo de la mayoría de los trabajos agrícolas y el aumento en la demanda de mano de obra durante la plantación y cosecha de tomates, la capacidad de encontrar trabajadores que tengan un permiso de trabajo es una tarea difícil para muchos proveedores. La temporada de cosecha de tomates puede ser de tres días tan sólo, haciendo la situación aún más difícil de regular. Los proveedores, en virtud de la fuerte presión de sus obligaciones y cuotas de producción, frecuentemente contrataban los trabajadores rurales que encontraban. Para evitar la contratación irregular, el DRT ha promovido la creación de consorcios, donde los proveedores "comparten" los trabajadores, coordinando y dividiendo su tiempo entre las diferentes propiedades y ciclos de cultivo de la región. De este modo, son capaces de crear un régimen de trabajo a largo plazo para los trabajadores rurales, que responda a las necesidades de diferentes productores y evite los problemas asociados con la contratación a corto plazo.

### Retos futuros

- **El programa Rural Responsable busca la sostenibilidad a través de una iniciativa sectorial<sup>39</sup>:** Para Unilever Brasil, el programa será sostenible cuando el cumplimiento de las normas laborales sea una parte automática en la práctica del negocio de sus proveedores. En 2007 se descubrió que uno de sus proveedores había violado las normas laborales, contratando ilegalmente a algunos trabajadores rurales, lo que demostró que la finalidad del programa todavía no era una parte integrada en la práctica del negocio. Además de desarrollar un sistema de acompañamiento de los cultivos, Unilever Brasil está actualmente en proceso de contactar con otras empresas en la región a fin de evitar futuras irregularidades. Muchos de los proveedores de Unilever Brasil también producen otros cultivos en sus propiedades para otras empresas. Por consiguiente, si las demás empresas aplican las mismas normas laborales de Unilever, los proveedores tendrán que adoptar de manera uniforme las mismas prácticas, con lo que se logrará que el cumplimiento de las normas se transforme en rutina más rápidamente.

- **El creciente compromiso de Unilever Brasil en diálogos de políticas públicas:** De acuerdo con Waleska Ferreira, gerente de Responsabilidad Social de Unilever en Brasil, a partir del momento en que los servicios creados para apoyar el cumplimiento de normas laborales se tornan políticas públicas, pasan a formar parte de las herramientas de gestión de los municipios. Ello contribuye a la garantía de que la misión del programa Rural Responsable continúe de forma sostenida, independientemente de la presencia de Unilever en la región. Mediante reuniones con representantes de los municipios, las organizaciones de productores y trabajadores rurales, Unilever ha desarrollado una importante labor para que estas acciones se transformen en políticas públicas.

## Referencias y notas

<sup>1</sup> La Red de Conocimiento de Laboratorios de la Base de la Pirámide es una comunidad de aprendizaje que agrupa a académicos y empresarios con el objetivo de promover conocimientos y buenas prácticas para fomentar iniciativas empresariales en la base de la pirámide. Más información en: [www.bopnetwork.org](http://www.bopnetwork.org).

<sup>2</sup> UNDP (2008). *Creating Value for all: Strategies for doing Business with the Poor*.

<sup>3</sup> Khan, J.H, y Ghani, J.A. (2004). *Clusters and Entrepreneurship: Implications for Innovations in a Innovation in a Developing Economy*. *Journal of Development Entrepreneurship* 9(3): 221-38.

<sup>4</sup> Fairtrade labelling Organizational International 2007.

<sup>5</sup> Jenkins,B. (2007). *Expanding Economic Oportunity:The role of large firms*.CSRI Report 17.Corporate Social responsibility Initiative. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Mass.

<sup>6</sup> WBCSD “Finding capital for sustainable livelihoods business”. (2004). El capital paciente se caracteriza por ser una inversión a largo plazo particularmente motivada por obtener un impacto social medioambientalmente positivo; la estrategia de capital repartido permite a la empresa acudir a recursos externos a los que normalmente no podrían acudir; el capital para el proyecto es aquel dirigido a financiar el mismo negocio, puede ser financiero o no; “partner capital” es capital destinado a organizaciones que apoyan el proyecto, principalmente mejoran el clima del negocio y reducen el total del capital que se necesita para el proyecto.

<sup>7</sup> Para profundizar en estos aspectos, véase también “¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio?” de Maria Prandi y Josep M. Lozano, editado por Escola Cultura de la Pau y ESADE en 2009.

<sup>8</sup> El valor social es “la búsqueda de mejoramiento de la sociedad mediante la supresión de barreras que impidan la inclusión social, la asistencia a aquellos temporalmente debilitados o carentes de voz, y la mitigación de los efectos indeseables de la actividad económica”. Definición tomada del último libro de SEKN, *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (Washington D.C; Banco Interamericano de Desarrollo/ David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006).

<sup>9</sup> Para consultar en detalle los contenidos del Protocolo 2.0 acceder a: <http://www.bop-protocol.org>.

<sup>10</sup> Para la elaboración del MEINI se han revisado las escasas contribuciones realizadas sobre evaluación de impacto (London, 2007; WBCSD & IFC, 2008). El Laboratorio Base de la Pirámide está trabajando actualmente en la aplicación del MEINI en diversas empresas y es previsible que esta herramienta se mejore a medida que se desarrollen estos trabajos.

<sup>11</sup> Esta alianza impulsa el uso de esta planta oleaginosa, que puede convertirse en el futuro agroenergético y que se adapta casi a cualquier terreno sin depender de las fluctuaciones del mercado alimentario.

<sup>12</sup> El uso de la estufa Protos implica un proceso en el cual se emiten gases de efecto invernadero (GEI), o "de carbono," de forma neutra. Cuando se utiliza para sustituir los combustibles fósiles (por ejemplo, queroseno y gas), es posible reducir la liberación de CO<sub>2</sub> hasta en una tonelada por año. En muchos países, la madera y el carbón vegetal son cosechados a través de procesos que no son sostenibles. El uso de Protos y, por tanto, la sustitución de esas cosechas no sostenibles puede conseguir una reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> de entre tres a siete toneladas por año/ fogón. Según BSH, la producción de aceite vegetal no debería ir en detrimento de las áreas ricas en biodiversidad, ni fomentar los monocultivos, es decir, la cosecha de un único cultivo.

<sup>13</sup> Se requiere un mínimo de 5.000 estufas par dar viabilidad a este modelo.

<sup>14</sup> Datos de la Cumbre de Microfinanzas celebrada en el 2009 y del BID (2008).

<sup>15</sup> Consideramos población pobre los 3.700 millones de personas que configuran la base de la pirámide mundial y que viven con US\$ 8 diarios en paridad de poder adquisitivo.

<sup>16</sup> Von Stauffenberg, Damian y M<sup>a</sup> Jesús Pérez Fernández (2006). Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina, n<sup>o</sup>1. Ediciones Gondo.

<sup>17</sup> Las tasas de interés cobradas por la industria de microfinanzas son difíciles de obtener. The Economist Intelligence Unit en su informe Microscopio 2008 sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas en América Latina y el Caribe, publicado en octubre 2008, estima las tasas de interés dividiendo los ingresos financieros nominales de las carteras de préstamos por el tamaño promedio de las carteras de préstamos. Según estas estimaciones, correspondientes al año 2007, en Perú la tasa de interés promedio de las microfinanzas era del 30,8 (la de la banca comercial se situaba en el 16,7%, con lo que la prima de microfinanzas era del 14,1%). En Colombia, la tasa de interés de las microfinanzas era del 30,3% (la de la banca comercial era del 29,7% -existía una regulación que fijaba los tipos de interés-, y la prima de microfinanzas del 0,6%). Este informe se puede consultar accediendo a: [http://graphics.eiu.com/marketing/microfinance/Spanish\\_Microscope%202008.PDF](http://graphics.eiu.com/marketing/microfinance/Spanish_Microscope%202008.PDF).

<sup>18</sup> Release Institucional Unilever 2009.

<sup>19</sup> "Historia". Website de Unilever. 22 Jul. 2009 [www.unilever.es](http://www.unilever.es).

<sup>20</sup> Release Institucional Unilever 2009.

<sup>21</sup> Comportamiento sociolaboral de las empresas BBVA, Telefonica y Unilever en América Latina. RedLat (2007).

<sup>22</sup> Comportamiento sociolaboral de las empresas BBVA, Telefónica y Unilever en América Latina. RedLat (2007).

<sup>23</sup> Release Institucional Unilever 2009.

<sup>24</sup> Relatório de Sustentabilidade 2008. Espalhando Vitalidade. Unilever

<sup>25</sup> Síntese de Indicadores Sociais 2006. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Rio de Janeiro: IBGE, 2006. 22 Jul. 2009 <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoadevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2006/default.shtm>.

<sup>26</sup> Website del Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 22 Jul. 2009 <http://www.ibge.gov.br>.

<sup>27</sup> "Estados: Goiás. Contagem da População 2007." Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2007. IBGE. 22 Jul. 2009.

<sup>28</sup> GAIN Report Brazil: Tomatoes and Products Annual Report. USDA Foreign Agricultural Service. July 2007. 22 Jul. 2009.

<sup>29</sup> Assessment of Unilever Brasil's Corporate Social Responsibility Programs in Goiás, Brazil. School of International and Public Affairs (SIPA), Columbia University. Instituto Observatorio Social 2008.

<sup>30</sup> Ferreira, Waleska. Entrevista en 03 Jul. 2009.

<sup>31</sup> Assessment of Unilever Brasil's Corporate Social Responsibility Programs in Goiás, Brazil. School of International and Public Affairs (SIPA), Columbia University. Instituto Observatorio Social 2008.

<sup>32</sup> Infancia Protegida & Rural Responsable. Sustentabilidade ano a ano. Noviembre 2007. Unilever.

<sup>33</sup> Assessment of Unilever Brasil's Corporate Social Responsibility Programs in Goiás, Brazil. School of International and Public Affairs (SIPA), Columbia University. Instituto Observatorio Social 2008.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Rangel, Rogerio. Entrevista en 13 Ago. 2009.

<sup>36</sup> Infancia Protegida & Rural Responsable. Sustentabilidade ano a ano. Noviembre 2007. Unilever.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Rangel, Rogerio. Entrevista personal , realizada el 13 Ago. 2009.

<sup>39</sup> Assessment of Unilever Brasil's Corporate Social Responsibility Programs in Goiás, Brazil. School of International and Public Affairs (SIPA), Columbia University. Instituto Observatorio Social 2008

## Bibliografía

Ablaza Jr., Gerardo C., Aquino Antonio T., Beshouri Christopher; Romano Christine y Ayala Il Jaime A. Zobel. (2005). Viable Business Models to serve low income markets, en Business Solutions for the global poor, (Jossey-Bass: Los Angeles. 210-212).

Chen, S. & M. Ravallion. (2008). The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty. Policy Research Working Paper 4703. Washington: World Bank

De Soto, H. (2000). The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York: Basic Books.

Gutierrez Roberto y Lobo Ivan D. (2006). ¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? Revista – Harvard Review of Latin America. Otoño 2006. 39 - 41

Hart, S. L. (2005). Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Serving the World's Most Difficult Problems. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Karnani Aneel. (2006). "Mirage at the Bottom of the Pyramid. How the private sector can help alleviate poverty", Ross School of Business - Working Papers Series.

Karnani, A. (2007). Misfortune at the Bottom of the Pyramid. Greener Management International, 51: 99-110.

London, T. (2007). A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. (T. W. Michigan, Ed.) Working Paper (Comissioned by the Growing Inclusive Markets Initiative) .

London, T. and S. L. Hart (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. Journal of international business studies, 35(5), pp. 350-370.

Mendoza, R.U. (2008). Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept. Journal of International Development, Forcoming (Published Online, Oct. 2008).

Naciones Unidas (2000). Declaración del Milenio. A/RES/55/2 de 18 de septiembre de 2000.

Nelson, J y Precott, D (2008). Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action. International Business Leaders Forum.

Prahalad CK y Brugmann Jeb. (2007). Cocreating Business's New Social Compact. Harvard Business Review.

Prahalad, C. (2006). The Innovation Sandbox. Strategy+Business (44), 62-71.

Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K. & S.L. Hart. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. *Strategy+Business*, (26).

Sachs, J. (2005). *The End of Poverty. How We Can Make It Happen in Our Lifetime*. London: Penguin Books.

Sánchez, P., Ricart, J., & Rodríguez, M. (2006). Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets. *Greener Management International*, 51, 19-38.

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Anchor Books

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

WBCSD (2007). *Negocios para el Desarrollo. Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

WBCSD & IFC. (2008). *Measuring Impact Framework Methodology. Understanding the Business Contribution to Society*. World Business Council for Sustainable Development and International Finance Corporation. WBCSD.

Wilson Craig y Wilson Peter. (2006). *Make Poverty a Business*, Greenleaf publishing: Sheffield: UK.67-68.

Yunus, Muhammad (2008). *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.

## Información sobre los autores

El **Laboratorio Base de la Pirámide de España** es una iniciativa vinculada a la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) de la Universidad Pompeu Fabra y la representante en España de la Red de Conocimiento de Laboratorios de la Base de la Pirámide. Los objetivos del centro son crear nuevo conocimiento sobre el desarrollo de negocios en la base de la pirámide, colaborar con el desarrollo de negocios inclusivos que creen valor para la empresa y respondan a las necesidades de las poblaciones con menores ingresos, y difundir la idea de la base de la pirámide como aliado de gran potencial de las empresas para incidir en su impacto en el desarrollo.

**Fernando Casado Cañeque** es doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global. Ha trabajado como asesor de diversas organizaciones internacionales, como el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la División de Asuntos Sociales y Económicos de Naciones Unidas (UNDESA), el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y ha sido el Coordinador General de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas en España. Asimismo, ha trabajado como consultor senior en el departamento de desarrollo sostenible y responsabilidad social de PricewaterhouseCoopers (PwC) en Nueva York. Es autor de los libros “La RSE ante el espejo” y “Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo” “La concertación público-privada para el desarrollo en América Latina” y “El papel de la RSE de las empresas españolas en América Latina” así como de varios artículos sobre desarrollo económico, globalización y sostenibilidad. Asimismo, es realizador de documentales de desarrollo, como “Fighting Illiteracy” sobre el acceso a educación primaria en las zonas rurales de Honduras; y “The Transition” sobre la transición en Liberia del conflicto al desarrollo, entre otros. Posee un doctorado de la Universidad Central de Barcelona en Ciencias Económicas y Sociales, un Master de la Universidad de Columbia de Nueva York especializado en Economía del Desarrollo y Periodismo, y un post-grado de gestión ambiental a través del Instituto de Economía Pública de la Universidad de Barcelona. Actualmente es el Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo y el Director Académico del Laboratorio de la Base de la Pirámide en España.

**Alice Lariu** desarrolla su actividad profesional en el ámbito de la investigación académica y la consultoría. Su experiencia se centra en el campo del desarrollo de modelos de negocio en la base de la pirámide a través de alianzas multisectoriales y en el fortalecimiento y promoción de la responsabilidad social de las empresas. Ha trabajado para organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Center for Civil Society Studies de Johns

Hopkins University y el GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Actualmente trabaja en la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y hace parte de la red de expertos del Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD). Es licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Brasilia, tiene un Master en Políticas Públicas de la Johns Hopkins University y tiene el Postgraduate Certificate in Cross-Sector Partnerships de la Cambridge University.

**Juliana Mutis** es consultora independiente y hace parte de la red de expertos del Centro de Alianzas para el Desarrollo (CAD), especializada en estrategia y diseño modelos negocios en mercados de renta baja, negocios inclusivos, desarrollo y comercio internacional. Desde 2005 es miembro fundador del “laboratorio de la Base de la Pirámide”, parte de la red internacional de laboratorios de la Base de la pirámide de Cornell University, en este ha colaborado con diversas empresas y organizaciones que operan en países en desarrollo, en los sectores de agua, energía, telecomunicaciones y micro finanzas para implementar modelos de negocio más inclusivos e innovadores en los mercados de renta baja. Ha publicado numerosos casos y artículos sobre este mismo tema en sus actividades de investigación en la escuela de Negocios IESE. Gran parte de su experiencia profesional y académica está relacionada con la participación del sector privado en el desarrollo social y económico de los países en desarrollo de una manera innovadora, inclusiva y sostenible. Ha trabajado colaborado en proyectos en América Latina y Asia y vivido en el Caribe Colombiano en el desarrollo de un proyecto sobre descentralización de la administración pública. Es candidata a Doctorado en Dirección y Administración de empresas de la UPC y tiene un Master en Derecho del Comercio y la Contratación Internacional de la UAB.

**Pablo Sánchez** desarrolla su actividad profesional en el ámbito de la investigación académica y la consultoría. Su experiencia se centra en el campo del desarrollo de negocios en la base de la pirámide y la responsabilidad social empresarial (RSE). Es licenciado en economía por la Universidad de Barcelona y en la actualidad está finalizando su tesis doctoral en administración de empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña. Es miembro fundador y coordinador de proyectos del Laboratorio Base de la Pirámide de España, donde actualmente lleva a cabo tareas de investigación y asesoramiento. Ha trabajado en el COPCA (agencia de desarrollo empresarial del gobierno de Cataluña) como consultor del área de Dinamización Sectorial, contribuyendo a la planificación y ejecución de políticas de apoyo a la internacionalización del sector del medio ambiente y de las tecnologías de la información. También ha participado en el desarrollo de alianzas público-privadas dentro del sector del medio ambiente, como la creación del cluster del agua “Catalan Water Partnership”. Ha asesorado a empresas y fundaciones en la elaboración de memorias de sostenibilidad. En el ámbito académico es colaborador del

Instituto de Innovación Social de ESADE, donde ha llevado a cabo estudios sobre las relaciones entre empresas y ONG en países en desarrollo. También ha trabajado en el “Center for Business in Society” del IESE Business School, donde ha escrito varios casos, papers y capítulos de libros sobre estrategias de RSE y experiencias empresariales en la base de la pirámide. Asimismo, participa en un proyecto de la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras sobre la valoración de las prácticas de RSE de las empresas del IBEX 35. Reside en Barcelona.

## **Agradecimientos**

Quisiéramos agradecer a todas aquellas personas e instituciones que han participado en el proceso de esta investigación. Principalmente, a la Cátedra Mango de RSC de la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) de la Universidad Pompeu Fabra, por el apoyo económico a la misma, y a su coordinadora, Silvia Ayuso, por sus recomendaciones y sugerencias técnicas a lo largo de toda la investigación. Asimismo, a la ESCI y a Xavier Cuadras y Nacho Dualde, por el apoyo institucional al Laboratorio. A las empresas que han participado en la investigación y colaborado con nosotros en el proceso de elaboración de los casos prácticos: el equipo de BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH, el equipo de Unilever Brasil, sobretodo a los responsables del programa Rural Responsable, y la Fundación Microfinanzas BBVA, especialmente a Manuel Méndez del Río y Mariola Arlandis Pérez. Por otro lado, agradecer a Philippe Jochaud y Johanna Klein, del Centro de Alianzas para el Desarrollo, así como a Paula García Serna, sus sugerencias y recomendaciones al estudio en el proceso de edición. Por último, de manera muy especial, agradecer a Miguel Ángel Rodríguez, Fundador y Presidente de Honor del Laboratorio, por sus aportaciones, sugerencias y apoyo tanto a largo de esta investigación como en la gestión diaria del Laboratorio.



LABORATORIO  
BASE DE  
LA PIRÁMIDE



Escola Superior de Comerç Internacional  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.es](http://www.esci.es)