

## Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos

### Models for Analyzing Inclusive Businesses: Construction through Case Studies

*Oscar D. Licandro\**

#### Resumen

El concepto de Negocios Inclusivos (NI) con la Base de la Pirámide (BDP) ha sido formulado para describir y sistematizar un conjunto de experiencias surgidas en los años 2000, orientadas a generar inclusión social mediante la creación de emprendimientos asociativos de personas pobres, incorporados a la cadena de valor de empresas. El desarrollo teórico y la investigación empírica sobre esta estrategia de inclusión económica y social son todavía incipientes. No obstante ello, el análisis de un amplio abanico de experiencias ha permitido elaborar algunas herramientas conceptuales útiles para orientar la reflexión teórica, la investigación empírica y el análisis estratégico de este tipo de negocio. Este documento tiene como objetivo presentar algunas de esas herramientas que han sido diseñadas en base al estudio de casos de NI en Uruguay. El documento parte de una revisión bibliográfica sobre el tema, que recorre los principales abordajes teóricos (Prahalad y Hammond, 2005; Austin y Chu, 2006; AVINA, 2010; Casado, 2011; Simanis et al., 2008) e investigaciones empíricas basadas en el estudio de casos (PNUD, 2008; Marquez et al., 2010). Luego, fundamenta la pertinencia

Recibido: Noviembre 2012 • Aceptado: Febrero 2013

\* Licenciado en Sociología, Master of International Management y está cursando el Doctorado en Administración. Profesor de Marketing y RSE en la Universidad Católica del Uruguay (UCU). Director de tesis de grado y maestría. Coordina el Programa de Investigación sobre RSE de la UCU e integra el equipo de investigación del Departamento de Marketing de la Universidad de León, España. Es miembro del Editorial Board de la International Review on Public and Nonprofit Marketing. Es aliado de la Fundación AVINA para el desarrollo de los Negocios Inclusivos en Uruguay. Montevideo, Uruguay. Correo electrónico: olicandr@ucu.edu.uy

del enfoque de NI como nueva estrategia para abordar el problema de la pobreza, formula una breve reseña de la evolución del concepto y culmina con la descripción de cinco herramientas conceptuales elaboradas a partir del estudio de 16 casos en Uruguay. Este estudio se realizó mediante entrevistas a distintos actores que participaron en el proceso de creación de cada uno de los emprendimientos, el análisis de documentos internos de los emprendimientos y páginas web y la revisión de artículos de prensa.

**Palabras clave:** Negocios inclusivos, base de la pirámide, pobreza, empresa, organizaciones de la sociedad civil.

### **Abstract**

The concept of inclusive businesses (IB) with the base of the pyramid (BOP) has been developed to describe and systematize a set of experiences that emerged in the 2000s, aimed at generating social inclusion by creating associative enterprises for poor people, incorporated into the value chain of businesses. The theoretical development and empirical research on this strategy for economic and social inclusion are still emerging. Nevertheless, the analysis of a wide range of experiences has permitted developing some useful conceptual tools for guiding theoretical reflection, empirical research and strategic analysis of this type of business. This document aims to present some of these tools that have been designed based on the study of IB cases in Uruguay. The document begins with a literature review on the subject, which covers the main theoretical approaches (Prahalad and Hammond, 2005; Austin and Chu, 2006; AVINA, 2010; Casado, 2011; Simanis et al, 2008) and empirical research based on case studies (UNDP, 2008; Marquez et al, 2010). Then, it establishes the relevance of the IB approach as a new strategy to address the problem of poverty; it makes a brief summary of the concept's evolution and ends with the description of five conceptual tools drawn from the study of 16 cases in Uruguay. This study was conducted through interviews with different actors involved in the process of creating each of the enterprises, the analysis of internal documents and websites, and a review of newspaper articles.

**Keywords:** inclusive businesses, base of the pyramid, poverty, company, civil society organizations

La reducción de la pobreza es una materia pendiente en las sociedades latinoamericanas. Más aún, la dimensión de este problema ha aumentado en las últimas décadas, a pesar de los enormes esfuerzos que los Estados la cooperación internacional y las organizaciones sociales han realizado para enfrentarlo. Esta situación pone en evidencia la incapacidad de nuestras sociedades y gobiernos para resolver hasta ahora el problema de la pobreza.

En este documento se parte de la hipótesis según la cual la explicación de este fracaso se puede atribuir fundamentalmente a la forma como se ha definido y

conceptualizado la pobreza y, en consecuencia, a las estrategias y metodologías empleadas para enfrentarla. El concepto de Negocios Inclusivos (NI) ha sido formulado para describir y sistematizar un conjunto de experiencias surgidas en los 2000, orientadas a generar inclusión social mediante la creación de emprendimientos asociativos de personas pobres, incorporados a la cadena de valor de empresas.

Si bien el desarrollo teórico y la investigación empírica sobre los NI como estrategia de inclusión económica y social, son todavía incipientes, el estudio de diversas experiencias nos ha permitido elaborar algunos modelos conceptuales útiles para orientar la reflexión teórica, la investigación empírica y los procesos de creación de este tipo de emprendimientos. Los herramientas conceptuales que se describen en este documento fueron construidas a partir del estudio de 16 casos de NI encontrados en Uruguay<sup>1</sup>, correspondientes a diferentes tipos de colectivos, localidades y rubros de actividad: mujeres y jóvenes rurales, pequeños agricultores y tamberos, clasificadores de residuos, madres jefas de hogar urbanas, personas no videntes, etc.

## **Los enfoques para abordar el problema de la pobreza**

Austin y Chu (2006, p. 3) sugieren que la “necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la pobreza es hoy tan urgente como nunca”. Tradicionalmente, la pobreza ha sido conceptualizada como “la carencia de recursos materiales” (Gutiérrez y Lobo, 2006, p. 41). En consecuencia, las estrategias diseñadas para enfrentarla se han basado en acciones destinadas a proveer esos recursos a los pobres o a desarrollar habilidades para que puedan conseguirlos por sí mismos (Gutiérrez y Lobo, 2006, p. 41).

El primer tipo de acciones, predominante por cierto, se ha materializado a través de diversas formas de asistencialismo, las que actualmente encuentran su máxima expresión en los planes sociales que masivamente se están implementando en varios países latinoamericanos. Entre las acciones del segundo tipo destacan los grandes programas de capacitación para la inserción laboral, la asistencia técnica destinada a la creación de microemprendimientos o el desarrollo del microcrédito.

Por su propia definición, el primer abordaje estratégico nunca estuvo enfocado a “sacar” a los pobres de su situación estructural, mientras el segundo se caracterizó por un gran simplismo y voluntarismo. Por un lado, el simplismo impidió identificar y actuar sobre las grandes restricciones estructurales que dificultan la salida de la pobreza (básicamente, la falta de competencias y activos sociales mínimos). Y por otro, el voluntarismo indujo al diseño de estrategias de inclusión

1 Este estudio de casos ha sido elaborado en el marco de un proyecto de investigación dirigido por el autor de este documento y financiado por la Fundación AVINA.

que presuponían la viabilidad económica de emprendimientos que no cumplieran con requisitos mínimos de la economía de mercado (acceso a mercados e insumos, calidad de los productos, etc.).

A fines de los años noventa se empezó a concebir la pobreza, como “la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”, más que como la “carencia de recursos materiales”. Esta forma de definirla sirve para identificar los principales factores que la generan. Además de la falta de recursos materiales, los pobres poseen serias dificultades para: 1) organizarse y llevar adelante acciones colectivas; 2) trabajar en red y 3) interactuar en los espacios públicos de negociación, en particular con los instituciones gubernamentales (Gutiérrez y Lobo, 2006, p. 41). Se trata de un abordaje socio-cultural, complementario del económico.

En paralelo, en el mundo de las organizaciones sociales y de la cooperación internacional comenzó a madurar la idea de que no es posible la inclusión social sin inclusión económica. Es decir, la posibilidad de tener las necesidades básicas cubiertas y de disponer de los recursos materiales e intangibles mínimos para ejercer plenamente los derechos de ciudadanía, dependen de la incorporación real al único sistema económico vigente: la economía de mercado. En ese marco de ideas se consolidó conceptualmente un tercer abordaje estratégico en la lucha contra la pobreza. En ese enfoque se propone generar la inclusión social mediante acciones focalizadas en la incorporación de comunidades y familias pobres a la economía de mercado.

Si bien la idea de crear emprendimientos protagonizados por estos segmentos de la población formó parte de la segunda estrategia ya mencionada, lo que sí resulta novedoso son los supuestos que dan el fundamento a este fenómeno emergente que ha dado en llamarse Negocios Inclusivos: 1) la inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado; 2) convertirse en agentes económicos integrados implica que estos segmentos tengan la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoran su calidad de vida (visualizar a los pobres como consumidores) o de incorporarse a los sistemas de producción y comercialización existentes (visualizar a los pobres como empleados o empresarios); 3) para convertirlos en agentes económicos integrados, es necesario levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, etc.) y 4) resulta imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la incorporación de emprendimientos de personas pobres a sus cadenas de valor: proveedores, actores que agregan valor a sus productos, agentes dentro de la cadena de distribución, etc.

En la Tabla 1 se presenta en forma resumida el concepto sobre la pobreza subyacente a cada uno de esos enfoques, su finalidad última y el rol del Estado, las

Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la empresa privada. Tal como puede allí observarse, a medida que se pasa del primero al tercer enfoque, se registra un cambio sustancial en el rol de esos tres actores; destacando el hecho que recién en el último se otorga a la empresa privada un papel activo y claramente importante.

### **De los negocios con la base de la pirámide a los negocios inclusivos**

El concepto de NI resulta de la evolución de una idea propuesta en 2002 por el profesor Prahalad de la universidad de Michigan, quien revolucionó el mundo de los negocios al afirmar que las grandes corporaciones multinacionales pueden ganar dinero en los segmentos más pobres de la población. Bajo el título “Atender a los pobres del mundo, rentablemente”, publicado en la Harvard Business Review, Prahalad formuló el concepto de Negocios con la Base de la Pirámide. Según el autor, en este segmento, constituido por los dos tercios de la población mundial, hay un gran potencial para ganar dinero, ofreciendo a los sectores pobres el acceso a bienes y servicios a los que actualmente no pueden acceder (Prahalad y Hammond, 2005). Ejemplos de este tipo de productos son: microfinanzas, comunicaciones e información, tecnologías de producción y fertilizantes, equipamiento para el hogar, agua potable, alimentos, etc.

En cambio, el concepto de Negocios Inclusivos ha sido propuesto para designar diversas experiencias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas de la BDP a la actividad económica mediante la puesta en marcha de “negocios”, protagonizados por colectivos de esos segmentos. Estos emprendimientos están integrados a cadenas productivas en las que pueden desempeñar diversos roles: proveedores, agentes que agregan valor o agentes comerciales (vendedores, distribuidores).

Para considerarse NI, un emprendimiento de esta naturaleza debe cumplir tres condiciones (AVINA, 2010, p. 4): 1) ser autosustentable; esto quiere decir, que su viabilidad en el mediano y largo plazo no puede depender de subsidios o apoyos externos a la lógica del mercado en el que opera, salvo al inicio y únicamente hasta el momento de su consolidación; 2) ser ambientalmente responsable; esto responde al hecho comprobado de que los colectivos de la BDP son los más perjudicados por el impacto ambiental de los sistemas productivos y 3) generar una mejora real en la calidad de vida de esos colectivos. No alcanza con que un emprendimiento permita generar ingresos económicos si en el mediano y largo plazo se perpetúa la situación de partida de sus protagonistas.

En forma implícita, la literatura sobre este tema (AVINA, 2010; Marquez et al., 2010; PNUD, 2008; Simanis et al., 2008; Casado, 2011) asume una cuarta condición que entendemos necesario explicitar: estos negocios deben operar dentro de la economía de mercado y, consecuentemente, tienen que estar preparados para hacerlo dentro de sus reglas. Esta condición diferencia claramente los NI de los programas de creación de microemprendimientos que, con tanta prensa como fracaso, se implementaron en las décadas de 1980 y 1990.

**Tabla 1. Enfoque estratégicos para el abordaje de la pobreza**

Enfoque	Concepto de pobreza	Finalidad	Papel de los actores institucionales
Asistencialismo		Aportar recursos materiales para cubrir necesidades básicas	<b>Estado:</b> financia, diseña y ejecuta. <b>OSC:</b> participa en la ejecución de algunos programas <b>Empresa privada:</b> no participa
Enseñar a pescar	Carencia de recursos materiales	Implementar programas de capacitación y servicios de apoyo con el cometido de desarrollar competencias laborales y/o crear microempresas.	<b>Estado:</b> financia, diseña y ejecuta algunos programas <b>OSC:</b> diseña y ejecuta la mayoría de los programas; obtiene fondos de la cooperación internacional para financiar proyectos. <b>Empresa privada:</b> no participa.
Negocios Inclusivos	Inhabilidad para controlar las propias circunstancias	Incorporar a los pobres a la economía de mercado, transformándolos en agentes económicos integrados: consumidores, empleados, empresarios.	<b>Estado:</b> propicia un “ambiente de negocios” que estimula al sector privado; financia programas de creación de NI; incorpora al sector privado al diseño y ejecución de políticas de desarrollo; actúa como agente económico inclusivo. <b>OSC:</b> diseña y ejecuta programas de creación de NI; aporta su know-how para apuntalar los cambios culturales requeridos por la inclusión económica. <b>Empresa privada:</b> aporta “capital paciente”; se involucra en la creación de NI y/o incorpora NI ya existentes a su cadena de valor.

**Fuente:** Elaboración propia.

En el trabajo de Licandro y Echeverriarza (2006) se sugiere que esos programas, de fuerte contenido ideológico, tendían a omitir aspectos críticos para el éxito de cualquier negocio (acceso a mercados, desarrollo de competencias en materia de gestión, empleo de estándares de calidad, etc.), ignoraban restricciones culturales básicas de las personas pobres para operar empresas competitivas y tendían a crear emprendimientos soportados en amplias redes de protección (subsidios, dependencia organizativa crónica de organizaciones sociales y programas públicos, etc.), que inhibían el desarrollo de las competencias mínimas que exige la economía de mercado.

Durante los 2000 los conceptos de NI y de negocios con la BDP evolucionaron en forma convergente. Por un lado, a partir de un trabajo del PNUD (2008), el concepto de NI dio lugar al de Mercados Inclusivos, que unificó bajo el mismo término las actividades económicas que consideran a las personas de la BDP como consumidores y como empresarios. Por otra parte, la versión primaria de Prahlad, que concebía a las personas de la BDP exclusivamente como consumidores, evolucionó primero a la idea de estas personas como consumidores y productores (Karnani, 2007) y finalmente a la visión de esta población como socios de negocios (Simanis et al., 2008).

Se habla ahora de una segunda generación de negocios con la base de la pirámide (BDP), que se basa en dos principios. El primero consiste en la noción de “valor recíproco”, con la que se propone que cada etapa del proceso debe crear valor para todos los socios, en términos relevantes para cada uno. Y, en segundo lugar, el principio de co-creación, que promueve “la necesidad de la empresa de trabajar en igualdad de colaboración con las comunidades de la BDP para imaginar, crear y hacer crecer negocios sostenibles” (Simanis et al., 2008: 62). Un aporte interesante y también convergente, aunque no visualizado desde la perspectiva de la inclusión social, sino el de la sustentabilidad de los negocios, es el concepto de “valor compartido” propuesto por Porter y Kramer (2011).

Este concepto establece que las empresas pueden generar simultáneamente rentabilidad e inclusión social, mediante el desarrollo de clusters locales. Esto se puede lograr de tres formas diferentes: 1) re-concebir productos y mercados; es decir, las empresas tienen la posibilidad de expandirse hacia los mercados de los sectores de bajos ingresos mediante el desarrollo de productos accesibles que mejoren su calidad de vida; 2) redefinir la productividad dentro de la cadena de valor; dado que esta productividad inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, la contribución a la solución de estos problemas impactará positivamente sobre ella (así por ejemplo, apoyar la capacitación en la BDP servirá a la empresa para contar con personal calificado) y 3) el promover la construcción de clusters en los ámbitos locales claves para su operación, necesariamente amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad. Según Porter y Kramer (2011, p. 45) los esfuerzos de las empresas por mejorar las condiciones estructurales del cluster local (infraestructura, educación, salud, acceso al crédito, introducción de tecnologías, etc.) tienen un efecto derrame sobre los otros participantes y sobre todo el ecosistema local.

Por otra parte, la reciente publicación de una investigación comparada de varios países de América Latina (Marquez et al., 2010) implementada por el red SKEN, desarrolló el concepto de ecosistemas, presente también en los autores que proponen la segunda generación de la BDP y en la propuesta de Porter y Kramer. Según Reficco y Vernis (en Márquez et al., 2010: 129), un ecosistema es “una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y que giran en torno a la producción de bienes y servicios”. Se trata de un concepto que trasciende marcos tradicionales como el de cadena o sistemas de valor y que involucra tres elementos: co-dependencia, co-evolución y co-aprendiza-

je. Estos elementos aluden a la necesaria sinergia que se generan al interior de un ecosistema y que son necesarias para la creación exitosa de NI.

## **Herramientas conceptuales para el diseño y análisis de los negocios inclusivos**

Pese a que se trata de un concepto relativamente nuevo, con no más de una década transcurrida desde su formulación, existen algunas herramientas conceptuales que permiten orientar el análisis, la creación y la gestión de NI. Una fuente interesante de producción de estas herramientas son los Laboratorios de la Base de la Pirámide que, bajo el liderazgo intelectual de autores como Simanis y Hart, han desarrollado modelos prácticos. Así, por ejemplo, el denominado Protocolo 2.0 de la Base de la Pirámide propone un modelo para la creación de NI basado en la comprensión de las restricciones/oportunidades culturales locales y el conocimiento/uso de los recursos y capacidades locales (Casado, 2011, p. 114).

De igual forma, el Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI), diseñado por el Laboratorio Base de la Pirámide de España para gestionar adecuadamente la integración y participación de colectivos de la BDP a los procesos de toma de decisiones, propone un conjunto de lineamientos organizados en cuatro áreas temáticas: diseño, implementación, resultados y gobernanza de todo NI (Casado, 2011, p. 116).

En este documento pondremos foco en cinco herramientas desarrolladas o adaptadas a partir del estudio de casos en Uruguay. Todas ellas son, a nuestro juicio, imprescindibles en las fases de análisis de oportunidades y de diseño de cualquier negocio inclusivo. Las dos primeras corresponden a la fase previa de análisis de oportunidades y las otras tres a la fase de diseño.

**Sectores de oportunidad.** Los trabajos ya citados de Simanis et al. (2008), Porter y Kramer (2011) y Reficco y Vernis (2010) llevan a la conclusión de que la creación de NI requiere, como condición necesaria, que los mercados donde estos operarán deben poseer ciertas características de entorno. El análisis de los casos considerados en nuestra investigación, llevó a la misma conclusión. Por esa razón, se ha propuesto el concepto de sectores de oportunidad para designar espacios locales, capacidad instalada, rubros de actividad y/o cadenas de valor en los que existen condiciones para la creación de negocios inclusivos. En base al estudio de casos, se concluye que existen siete factores cuya presencia favorece la creación de NI y por lo tanto, el análisis de su presencia/ausencia es relevante para evaluar la existencia de sectores de oportunidad. En la Tabla 2 se mencionan esos factores y se los ilustra con ejemplos genéricos.

**Matriz de restricciones y estrategias.** Esta herramienta fue diseñada por el equipo que implementó el estudio de casos publicado por el PNUD (2008, p. 98). Basándose en los 50 casos allí considerados, los autores identificaron cinco restricciones estructurales al desarrollo NI y cinco estrategias posibles para levantarlas: adaptar productos y procesos negocios, invertir en remover las restricciones del mercado, apalancar las fortalezas de la BDP, combinar recursos y capaci-

**Tabla 2. Factores contextuales que determinan la existencia de sectores de oportunidad para el desarrollo de NI**

	<b>Factores contextuales</b>	<b>Ejemplos</b>
F1	Población-objetivo con competencias técnicas y/o relacionales	Dominio de una técnica, conocimiento de un negocio, habilidades preexistentes que se necesitan para aprender una técnica, existencia de experiencias asociativas para resolver otros temas
F2	Posesión o fácil acceso de la población-objetivo a los activos o insumos requeridos por el NI	Acceso/tenencia de tierra, animales, herramientas, equipos, etc.
F3	Tecnologías	Existencia de tecnologías de bajo costo incorporables o adaptables al negocio. Tecnologías apropiadas.
F4	Existencia de cadenas de valor con potencial para incorporar NI	Cadenas de valor que permiten pequeños proveedores, agentes que agreguen valor y/o para comercializar. Existencia de clusters regionales. Mercados accesibles o nuevos mercados.
F5	Marco regulatorio y sistemas administrativos	Leyes nacionales, regulaciones, mecanismos para otorgar permisos y efectuar pagos al Estado
F6	Presencia de empresas con enfoques de RSE y/o de clustering	Empresas con políticas definidas de RSE, basadas en el uso del negocio y la propia operación para las acciones sociales
F7	Existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de NI	Intendencias (programas municipales de desarrollo local), Ministerios y otros organismos estatales con programas de desarrollo o inclusión social, asociaciones de productores con interés en incluir a los más pequeños, ONGs focalizadas en la inclusión social, etc.

**Fuente:** Elaboración propia.

dades y comprometerse en diálogos de política con los gobiernos. Si bien las estrategias nos parecen adecuadas, no ocurre lo mismo con las restricciones ya que, a nuestro juicio, se encuentran bastante acotadas y no incluyen muchos de los factores que se observan en los estudios de casos. Por esa razón la hemos reelaborado, tal como se resumen en la Tabla 3, donde se renombra y describe el alcance de cada una de las restricciones propuestas en PNUD (2008, p. 93).

**Tipología de Negocios Inclusivos determinada por su lugar en cadenas de valor.** El análisis de casos permitió concluir la existencia de cinco formas o ti-

**Tabla 3. Redefinición de las restricciones propuestas en PNUD (2008)**

Categorías del PNUD		Categorías en este informe	
Nombre	Alcance	Nombre	Alcance
Información de mercado	Se focaliza en el acceso o disposición de información del mercado	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora la existencia de mercados, cadenas de valor, canales de comercialización y demás problemas relacionados con el binomio producto-mercado.</li> <li>• Incluye el análisis de las políticas empresariales, particularmente la RSE.</li> <li>• Incluye al Estado como agente económico.</li> </ul>
Marco regulatorio	Se focaliza en el sistema legal	Marco regulatorio y políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora los procedimientos para obtener permisos, inscribir empresas, etc.</li> <li>• Incluye las políticas sociales y de desarrollo de los gobiernos centrales y locales.</li> <li>• Incluye</li> </ul>
Infraestructura	Sólo considera la infraestructura existente en el contexto del emprendimiento (país, región, etc.): redes de electricidad, caminos, etc.	Infraestructura física y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora la disponibilidad de instrumentos de trabajo (tierra, animales, herramientas, etc.) en la población objetivo y la existencia de tecnologías (particularmente las de bajo costo) .</li> </ul>
Conocimientos y habilidades	Se focaliza en estos dos aspectos de las competencias, pero omite otros como las actitudes y los aspectos propios de cada sub-cultura.	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora el análisis de pautas propias de cada sub-cultura que impactan sobre los NI con los SBI.</li> <li>• Incorpora la capacidad instalada en el país para desarrollar conocimientos y habilidades en los SBI.</li> </ul>

**Tabla 3. Redefinición de las restricciones propuestas en PNUD (2008) (Continuación).**

Categorías del PNUD		Categorías en este informe	
Nombre	Alcance	Nombre	Alcance
Acceso a servicios financieros	No considera la existencia de otros servicios que requieren los NI para ser creados y operar en forma sustentable.	Acceso a servicios de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora servicios de capacitación, asistencia técnica, acceso a fondos no reintegrables para proyectos, etc.</li> <li>• Incorpora el componente institucional: sistemas de actores institucionales, alianzas público-privadas, etc.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a PNUD.

pos de NI que difieren según su lugar en las cadenas de valor. Además, se pudo observar que cada uno de esos tipos de NI requiere abordajes diferentes.

1. Como proveedores exclusivos de una empresa grande o mediana. Se trata de emprendimientos que producen insumos (materias primas, productos semi-elaborados) o servicios, teniendo como cliente exclusivo a una empresa grande o pequeña, privada o pública, que los incluye dentro de su cadena de valor. Esta empresa suele desempeñar un rol preponderante en el proceso de creación, puesta en funcionamiento y consolidación del negocio inclusivo.
2. Como proveedores compartidos de varias empresas grandes o pequeñas. Se trata generalmente de emprendimientos nacidos de programas de organizaciones sociales o del Estado, que brindan un servicio o producen un bien que se comercializa a distintas empresas privadas o públicas.
3. Como agentes vendedores que acercan el producto al consumidor final. Se trata de emprendimientos mediante los cuales personas de la BDP actúan como agentes comerciales de empresas grandes o pequeñas, operando dentro de su propio segmento socio-económico y/o en segmentos medio-bajos de la población.
4. Como agentes que agregan valor a los productos de empresas grandes o medianas. Refiere a NI ubicados “hacia adelante”, en la cadena de valor de empresas que no producen bienes terminados. Al igual que en la segunda categoría, estos emprendimientos reciben el apoyo del productor de bienes o servicios, que puede canalizarse por diferentes medios, como ser: transferencia de tecnología, capacitación, acceso a créditos, etc. Todos estos apoyos redundan en el desarrollo de competencias en el emprendimiento inclusivo, las que resultan fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad.

5. Como emprendimientos que venden a consumidores finales. Incluye NI que fabrican y comercializan sus productos en forma directa (ferias, venta ambulante, venta directa puerta a puerta, etc.) o a través de canales tradicionales (supermercados, pequeños minoristas, etc.), ocurriendo que buena parte de sus mercados-objetivo son de la misma BDP.

**Modalidades de intervención de la empresa en el desarrollo de NI.**

Austin y Chu (2006) sostienen que para buscar soluciones efectivas a la pobreza global, es necesario recurrir al actor institucional con mayores competencias para hacerlo. Según estos autores, este actor tiene que cumplir tres condiciones, siendo la empresa privada el único que las posee: 1) escala, ya que se trata de una solución que debe llegar a millones de personas; 2) permanencia en el tiempo, ya que según el autor esa solución seguramente llevará muchos años y, como bien señala, “los políticos y las agendas políticas tienden a ir y venir, pero las industrias permanecen” (Austin y Chu, 2006, p. 3) y 3) eficiencia y eficacia, es decir, la capacidad de utilizar de la forma más productiva posible los recursos disponibles; y, en ese sentido “las industrias y los mercados han demostrado la habilidad para operar masiva, permanente y eficientemente” (Austin y Chu, 2006, p. 3).

El estudio de casos en Uruguay y en otros países de América Latina ha permitido identificar al menos cuatro modalidades de intervención de las empresas en la creación y operación de NI. Ellas son:

1. Promover la creación de NI incorporados a su cadena de valor. En general, se trata de experiencias en las que una empresa grande o mediana apoya la creación de un emprendimiento asociativo, al que luego compra insumos o servicios, transformándose en su principal cliente.
2. Adquirir bienes o servicios de NI ya existentes. La modalidad anterior supone que la empresa tiene la capacidad de convertirse en el cliente único o principal del emprendimiento inclusivo. Pero, esto no siempre es posible. De ahí que la contratación de servicios o la compra de bienes a emprendimientos ya existentes es otra modalidad que asume el apoyo a los NI.
3. Facilitar el acceso a insumos o mercados. En el marco de su operación cotidiana y mediante mecanismos innovadores de intercambio de valor con emprendimientos inclusivos, las empresas pueden apoyarlos para un mejor acceso a insumos y mercados.
4. Incluir la promoción de NI en las acciones sociales. Esta cuarta modalidad incluye la operación de la empresa pero exclusivamente como activo puesto al servicio de las acciones de compromiso con la comunidad y/o políticas de responsabilidad social.

La Tabla 4 ilustra, mediante ejemplos genéricos, la amplia variedad de alternativas para la creación de NI derivada de combinar los cinco tipos de negocios inclusivos determinados por su lugar en cadenas de valor y las cuatro modalidades de intervención de la empresa.

**Tabla 4. Ejemplos genéricos de negocios inclusivos según forma del NI y modalidad de intervención de la empresa**

Los colectivos de la BDP como	Modalidad de intervención de la empresa			
	Crea NI incorporados a su cadena de valor	Adquiere bienes y servicios de NI ya existentes	Facilita el acceso a insumos y mercados	Incluye la promoción de NI en sus acciones sociales
<b>Proveedores exclusivos</b>	Agroindustria organizaun grupo depequeños productores y lo convierte en su proveedor	Supermercado contrata la producción de cerdos de un NI gestionado por una OSC	Emprendimiento inclusivo gestiona los residuos de una empresa privada	Empresa agroindustrial financia mejoras en la vivienda de pequeños productores que la proveen
<b>Proveedores compartidos</b>	Empresa desarrollaun NI, que luego proveea otras empresas	Empresa contrata cooperativa de servicios de limpieza	Supermercado facilita el acceso a góndolas para exhibir producto de NI	Empresa compra regalos empresariales vendidos por NI
<b>Agentes que agregan valor a productos de una empresa</b>	Empresa desarrolla pequeños instaladores de sus productos	Empresa maderera contrata carpinteros para producir y vender muebles con sus enchapados	Empresa forestal facilita pastoreo en sus campos a productores familiares	Empresa frutícola vende frutas a NI para la producción de dulces, bajo condiciones muy ventajosas
<b>Agentes que comercializan los productos de una empresa</b>	Fabricante de cerámicas crea un canal de distribución con SBI dirigido al mercado SBI	Empresa contrata servicios a call centerde personas con discapacidad	Empresa aporta tecnología a minoristas de los SBI que venden sus productos	Empresa de venta directa ejecuta acciones sociales orientadas a su red de vendedoras
<b>Producen y venden directo al consumidor final</b>	Empresa asiste a NI que desarrolló como proveedor de insumos, para que venda excedentes a consumidores finales	Empresa contrata NI textil para ser su proveedor de uniformes para el personal	Empresa textil entrega retazos de telas a cooperativa que fabrica prendas para los SBI	Empresa de venta directa presta su canal para que un NI comercialice algún producto

Fuente: Elaboración propia.

**Mapa de actores institucionales.** El análisis de casos de NI sugiere también la idea de que su creación y viabilidad dependen fuertemente de articulaciones y alianzas que permitan unir esfuerzos y capacidades entre diversos actores: organizaciones sociales, Estado, gobiernos locales, empresas, comunidades, etc. Los procesos de colaboración, donde se pone en común el know how de cada actor, son el nodo central que posibilita la transferencia de conocimientos, aprendizajes colectivos y un mejor abordaje de los problemas asociados a la creación de NI aprovechando al máximo las ventajas comparativas de la alianza (en particular, las complementariedades), permitiendo así reunir las competencias y competencias y activos requeridos, que ningún actor institucional posee en su totalidad. Es por esto que los actores se necesitan mutuamente, siendo las alianzas sociales una herramienta probada para una gestión eficaz y eficiente de la cooperación entre ellos (Austin et al., 2004).

A partir del estudio de casos se ha elaborado un mapa de los actores con competencias y activos para aportar a la construcción de NI. En la Tabla 5 se incluyen esos actores y se describen los principales recursos que tienen para aportar.

## **Conclusiones**

En la década de los 2000 emergieron experiencias novedosas en materia de inclusión social, lideradas en muchos casos por empresas privadas, mediante las cuales se procuraba la incorporación de los pobres a la economía de mercado. En paralelo, en el ámbito académico se formuló la teoría de los negocios con la base de la pirámide, que en menos de una década evolucionó de una concepción restrictiva (la BDP exclusivamente como consumidora) a una visión más integral (la BDP como socio estratégico de negocios). Ambos caminos, teoría y práctica, sugieren un nuevo tipo de estrategias para enfrentar el problema de la pobreza, más efectivas que las tradicionales, por cuanto tienen la capacidad de generar inclusión real en la economía de mercado; condición necesaria (aunque no suficiente) para la inclusión social.

La producción de conocimiento sobre las metodologías más adecuadas para construir negocios inclusivos es algo todavía incipiente. Por lo tanto, se encuentra en una etapa fermental, en la que son necesarias las investigaciones cualitativas y, en particular, los estudios de casos, ya que estos abordajes son los más indicados para identificar las buenas prácticas sobre las cuales se construirá luego la teoría y los modelos de gestión. En este contexto, este documento aportó cinco herramientas de análisis elaboradas a partir del estudio de casos en Uruguay.

El concepto de sector de oportunidad y la tipología de factores que determinan el potencial para la creación de un NI, contribuyen al análisis estratégico previo, ya se trate de un NI un específico, como del diseño de programas dirigidos desarrollar NI en una región, una cadena de valor o con determinados colectivos.

Los cambios sugeridos a la matriz de restricciones y estrategias propuestas por el PNUD (2008: 98) sirven para adaptar una herramienta pensada fundamentalmente para la primera versión de los negocios con la BDP; es muy útil en

**Tabla 5. Mapa de actores insituacionales que participan en la construcción de NI**

<b>Actor</b>	<b>Recursos que aporta</b>
Organismos cooperación internacional	Financiación de proyectos de creación y mejora Aportes de capital semilla
ONGs, Fundaciones	Diseño y ejecución de proyectos de creación de NI Convocatoria y organización de los beneficiarios Acompañamiento socio-cultural Articulación con otros actores (cuando lideran los proyectos)
Estado (ministerios, programas, etc.)	Diseño y ejecución de programas / proyectos de creación de NI Aporte de fondos para asistencia técnica a través de programas de ministerios y otros organismos Programas sociales complementarios a proyectos de creación de NI. Líneas de crédito para inversiones específicas Leyes, normas, sistemas tributarios Compras públicas
Gobiernos Locales	Diseño y ejecución de programas / proyectos de creación de NI Aporte de insumos Organización de ferias Articulación con otros actores
Empresas	Diseño de NI Incorporación de NI a su cadena de valor Transferencia de know how Acceso a insumos y mercados Financiación de proyectos ejecutados por organizaciones sociales
Instituciones de Microfinanzas	Prestación de servicios microfinancieros a la BDP
Entidades que proveen investigación	Desarrollo de tecnologías destinadas a mejorar la productividad de NI
Entidades que proveen capacitación	Actividades de capacitación en temas de gestión, aspectos técnicos, etc.
Iglesias y otras instituciones	Donación de fondos Préstamo de instalaciones

**Fuente:** Elaboración propia.

la fase de diseño de nuevos NI, pero también es un buen instrumento para la reflexión estratégica de NI ya operativos.

La tipología de emprendimientos inclusivos, basada en el lugar del NI dentro de una cadena de valor, sirve para elegir mercados y proveedores de insumos, aprovechar oportunidades para agregar valor o construir alianzas, así como muchas otras consideraciones, ya que ese lugar (proveedor, productor, distribuidor, etc.) condiciona el espectro de opciones para cada uno de esos problemas.

Las distintas modalidades de intervención de la empresa privada aportan un mapa de alternativas a las empresas que consideran la posibilidad de trabajar con NI y es útil para las OSC y los gobiernos a la hora de buscar socios en el sector privado para implementar NI promovidos por ellos.

Finalmente, el mapa de actores institucionales y de los recursos que cada uno de ellos puede aportar a cada proyecto, es un insumo de análisis para el diseño de alianzas estratégicas entre actores interesados en participar en proyectos de creación de NI, para los cuales se necesitan complementariedades.

## Referencias bibliográficas

- Austin, James y Chu, Michael. (2006). La empresa privada y los sectores de bajos ingresos. **Revista Harvard Review of Latin America**. Vol. VI, N° 1. USA (Pp. 3-5).
- Austin, James, Herrero Gustavo y Reficco, Ezequiel. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. **Harvard Business Review** Edición Lati-noamérica. Vol. 82. N° 12. Chile (Pp. 31-40).
- AVINA (2010). Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y Marco Concep-tual para el Trabajo de AVINA. Extraído de: <http://espanol.nextbi-llion.net/blogpost.aspx?blogid=155>. Consulta: 26/11/2012.
- Casado, Fernando. (2011). El concepto de Negocio Inclusivo considerando la comunidad de la base de la pirámide como aliado estratégico” Ancos, H. (coord). **Negocios Inclusivos y empleo en la base de la pirámide**. Edi-torial Complutense. España.
- Gutiérrez, Roberto y Lobo, Iván. (2006). Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? Revista. **Harvard Review of Latin America**. Vol. VI, N° 1. USA (Pp. 39-41).
- Karnani, Aneel. (2007). Misfortune at the Botton of the Pyramid. **Greener Ma-nagement International**. Issue 51. United Kindom (Pp. 99-110).
- Licandro, Oscar y Echeverriarza, María. (2006). **Reflexiones metodológicas para el desarrollo de proyectos productivos asistidos**. Editorial Tril-ce. Uruguay.
- Marquez, Patricia, Reficco Ezequiel y Berger, Gabriel. (2010). **Negocios Inclu-sivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. SKEN,

*Oscar D. Licandro*  
*Telos Vol. 15, No. 1 (2013) 32 - 48*

- BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. USA.
- PNUD. (2008). **Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas**. PNUD. USA.
- Porter Michael y Kramer Mark. (2011). La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y crear una oleada de innovación y crecimiento. En **Harvard Business Review**. Edición Latinoamérica. Vol. 89, N° 1. Chile (Pp. 32-49).
- Prahalad, Coimbatore y Hammond, Allen. (2005). Atender a los pobres del mundo, rentablemente. En **Harvard Business Review**. Edición Latinoamérica. Vol. 83 N° 8. Chile (Pp. 87-95).
- Reficco Ezequiel y Vernis, Alfredo. (2010). Ecosistemas organizacionales para fortalecer negocios inclusivos. Marquez, P., Reficco E. y Berger, G. (editores). **Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. USA.
- Simanis, Erik, Hart, Stuart y Duke, Duncan. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Beyond Basic Needs Business Strategies, **Innovations**. Vol 3. N° 1. USA (Pp. 57-84).