

Negocios rentables con impacto social

Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González

Los negocios inclusivos son iniciativas comerciales lucrativas que incorporan a la cadena productiva de una empresa a los sectores sociales de bajos ingresos. De esta manera, las empresas pueden mejorar la calidad de vida de la sociedad, gracias a un modelo de negocio viable que se apoya en la innovación tecnológica, el aprovechamiento de plataformas existentes y la creatividad institucional. Con el móvil de la rentabilidad, las empresas están dispuestas a inyectar capital a los negocios inclusivos.

EN 2002 C. K. Prahalad y Allen Hammond publicaron en la revista *Harvard Business Review* un artículo que revolucionó el pensamiento sobre la participación de las empresas en la lucha contra la pobreza. Su tesis era que las empresas podían ganar una fortuna haciendo negocios que atendieran a los consumidores ubicados en la «base de la pirámide» y, con ello, contribuirían a sacarlos de la pobreza. Esta promesa ha llamado mucho la atención de las unidades de mercadeo y comercialización de las empresas, que han visto por primera vez el gran potencial lucrativo de la base de la pirámide, en virtud de su gran tamaño. También ha atraído a las unidades de responsabilidad social, por el énfasis que pone en la posibilidad de generar valor social, sin que ello implique perder dinero.

Conforme fue creciendo el auge de la base de la pirámide surgieron voces que invitaban a incorporar a los sectores de bajos ingresos (SBI) no solamente como consumidores, sino también como productores, socios y distribuidores. Emerge entonces la noción de los «negocios inclusivos»: iniciativas de mercado que son rentables para las empresas y, a la vez, permiten incorporar a los SBI en una cadena de valor, de manera tal que mejora sustancialmente su calidad de vida.

La noción de negocios inclusivos le agrega complejidad a la discusión conceptual acerca del ámbito y el alcance de la responsabilidad social empresarial y la acción social de la empresa. Por tal razón es importante aclarar las distinciones entre filantropía tradicional, inversión social y negocios inclusivos, y relacionar estas categorías con el concepto de responsabilidad social empresarial. Asimismo, se hace necesario evaluar la rentabilidad que han logrado en la práctica los negocios inclusivos, los casos exitosos y sus determinantes. Al hacerse evidente que no todos los negocios inclusivos resultan rentables, se abre el camino para un nuevo concepto: «iniciativas inclusivas de mercado». Estas últimas, si bien no son necesariamente lucrativas para la empresa, constituyen una opción sumamente atractiva para las empresas que desean desarrollar estrategias de inversión social sostenibles.

RSE, filantropía, inversión social y negocios inclusivos

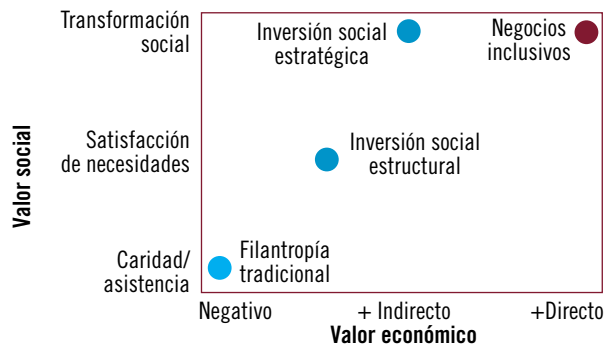
La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto amplio que se refiere a la integración, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Recientemente, la RSE se ha vinculado estrechamente con el desarrollo sostenible y la ética empresarial. Abarca una diversidad de ámbitos: gobierno corporativo y rendición de cuentas, prácticas laborales y acción social empresarial, gestión ambiental y relaciones con clientes, consumidores, proveedores, subcontratistas, gobiernos y comunidades.

La acción social empresarial se materializa de diversas formas, desde la más tradicional que es la filantropía hasta modalidades que intentan combinar la generación de beneficios sociales con el interés económico de la empresa. A estas últimas se refieren las expresiones inversión social, inversión social estratégica y negocios inclusivos.

Una buena manera de entender la diferencia entre los conceptos de filantropía empresarial, inversión social y negocios inclusivos consiste en analizar cómo se combina en cada uno de ellos la creación de valor social y la creación de valor económico. Se entiende por valor social la eliminación de barreras a la inclusión, así como la ayuda y la contribución al progreso social de poblaciones en situación de desventaja; por su parte, valor económico es cualquier beneficio tangible o intangible que la empresa pueda captar y mejore su situación en el mercado.

En la filantropía tradicional la empresa realiza obras de caridad o asistencia social dirigidas a poblaciones desfavorecidas, sin esperar nada a cambio. Estas buenas acciones se realizan discretamente y rara vez son comunicadas públicamente, pues se derivan de las convicciones de los propietarios de las empresas. Estas acciones generan valor social, porque contribuyen a mitigar algunas consecuencias de la pobreza. Sin embargo, la filantropía tradicional se caracteriza por atender situaciones y urgencias específicas de individuos o pequeños grupos, tales como entrega de sillas de ruedas o prótesis, becas de estudio, tratamientos médicos, atención a desastres naturales, entrega de juguetes y similares. No persigue cambios estructurales en comunidades o procesos de transformación social duraderos, que permitan a sus beneficiarios superar la pobreza. Desde el punto de vista económico, la filantropía no crea valor, dado que la empresa no espera beneficio alguno a cambio de estas acciones: los recursos que se dedican a ellas constituyen un gasto desde el punto de vista financiero.

Tipología de iniciativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial



La inversión social estructural difiere de la filantropía tradicional pues, en vez de centrarse en atender urgencias de personas, intenta modificar el entorno que influye sobre las posibilidades de desarrollo de las comunidades de menores recursos. Estas intervenciones se enfocan hacia la calidad de los servicios de educación y salud, o el desarrollo socio-económico local; por ejemplo, centros de formación, programas de promoción de lecto-escritura, servicios de atención ambulatoria, programas de saneamiento ambiental. Así, en términos de la creación de valor social, este tipo de iniciativas aspira a satisfacer algunas necesidades sociales de un modo más permanente. En cuanto a la creación de valor económico, con la inversión social estructural la empresa suele capitalizar algunos beneficios. Sin embargo, éstos no se reflejan de manera directa en la estructura de ingresos y gastos de la empresa. Son más bien beneficios indirectos obtenidos en forma de reputación e imagen, control de riesgos en áreas de operación y licencia para operar; todos derivados de mejoras en las relaciones entre la empresa y sus públicos relevantes.

Hace varios años Porter y Kramer (2002) plantearon que la empresa podía y debía manejar su acción social con un enfoque estratégico. La inversión social estratégica permitiría alinear la creación de valor social y el interés económico de una compañía mediante el mejoramiento del «contexto competitivo» del negocio medular. Por ejemplo, una empresa de redes de computación como Cisco puede centrar su inversión social en la formación de jóvenes liceistas como administradores de redes. Esta acción genera un valor social transformador al crear oportunidades de trabajo y progreso social que, de otro modo, estos jóvenes no tendrían. A la vez, mejora el contexto competitivo del negocio medular, porque genera una masa crítica de expertos capaces de prestar servicio técnico a los clientes de la empresa. Cisco recibe a mediano plazo un importante beneficio económico indirecto de esta acción, porque reduce una de las principales barreras a la expansión de la demanda por su producto (*routers* para redes inalámbricas), como es la ausencia de proveedores de servicio técnico. En la inversión social estratégica la creación de valor económico es indirecta, porque la empresa difícilmente puede capitalizar los beneficios de su acción social a corto plazo y éstos no se reflejan explícitamente en el flujo de caja de la compañía.

Los negocios inclusivos son iniciativas de mercado que resultan rentables para las empresas y a la vez incorporan a los SBI en una cadena de valor, de manera tal que mejora sustancialmente su calidad de vida. Un importante antecedente de este concepto es el de los «negocios en la base de la pirámide» propuestos por Prahalad y Hammond (2002), quienes enfatizaban la inclusión de los SBI en la cadena de valor como consumidores. Más adelante, con base en algunas críticas a sus limitaciones (Karnani, 2007), este concepto ha ido evolucionando para incluir a los SBI también como productores, socios, proveedores de servicios y distribuidores en las cadenas de valor (Olsen y Boxenbaum, 2009). De manera similar a la inversión social estratégica, por definición, en los negocios inclusivos hay una estrecha alineación entre valor social y valor económico.

El móvil de los negocios inclusivos es comercial: el fin es lograr un negocio rentable para los inversionistas. En lo referido a la creación de valor social, la inclusión de los SBI no puede ser para cualquier tipo de consumo ni para cualquier tipo de trabajo o empleo, porque pueden existir relaciones de explotación entre las empresas y los sectores desfavorecidos. La inclusión debe tener un potencial transformador en cuanto a la mejora sustantiva de la calidad de vida de estos sectores. Adicionalmente, si se quiere que estos negocios contribuyan de manera significativa a la superación de la pobreza, tienen que alcanzar una escala grande. Para Prahalad (2005), los negocios inclusivos que alcanzan gran escala resultan económicamente atractivos para las empresas, y en esa medida tienen gran impacto social.

Los negocios inclusivos: claves del éxito

Lograr simultáneamente una «doble cuenta de resultados» (económicos y sociales) positiva ha sido planteado como un reto mayúsculo por muchos investigadores (Harjula, 2007; Margolis y Walsch, 2003; Scherer y Palazzo, 2007). Hay quienes destacan importantes divergencias entre los intereses de los accionistas y los intereses de otros públicos relevantes de las empresas (Scherer y Palazzo, 2007). También se ha señalado que los objetivos sociales siempre han estado subordinados a los objetivos financieros en el mundo empresarial (Harjula, 2007).

A raíz de la proposición de Prahalad y Hammond (2002), la base de la pirámide y los negocios inclusivos se han presentado como una vía para resolver esta tensión entre lo económico y lo social. Por ello, cabe preguntarse por el desempeño de los

negocios inclusivos, en la práctica, y si en efecto se ha cumplido la promesa de Prahalad y Hammond. ¿Hasta qué punto es posible lograr simultáneamente rentabilidad económica y valor social transformador en una escala significativa? Los resultados de los estudios muestran, a grandes rasgos, que cuando estas iniciativas logran estructurar un modelo de negocio viable, sí se logra un doble resultado positivo (los negocios inclusivos son rentables y transformadores de la realidad social). Sin embargo, también revelan que frecuentemente las empresas tienen mu-

La inclusión popular más efectiva es aquella que representa un potencial transformador de la calidad de vida de las personas pertenecientes a los sectores de bajos ingresos. No se trata de que las empresas fomenten un cierto tipo de consumo o favorezcan la creación de una determinada clase de trabajo

cha dificultad para dar con los modelos de negocios adecuados, en cuyo caso la promesa del negocio inclusivo no se cumple (Bruni y González, 2010; London, 2006; Karnani, 2007).

¿En cuáles situaciones se logra estructurar un modelo de negocios viable? Hay cuatro factores clave para el éxito: innovación tecnológica, apoyo en plataformas preexistentes, innovación institucional e innovaciones relacionales.

La innovación tecnológica es una característica común de los negocios inclusivos más exitosos. La tecnología de prepago en telefonía celular, Internet y servicios de electricidad residencial, por ejemplo, hace posible negocios muy rentables que facilitan el acceso de poblaciones tradicionalmente excluidas a redes de servicios públicos de una manera confiable y segura. Las innovaciones tecnológicas que hacen factibles los negocios inclusivos son de dos tipos: las que reducen significativamente los costos en una cadena de suministro y las que facilitan sustancialmente los intercambios con SBI.

Con el ejemplo de Sal Annapurna Prahalad (2005) destaca la importancia de las innovaciones en cadenas de suministro. En la India la población sufre de deficiencias de yodo, lo que incrementa la incidencia de enfermedades como el bocio y el cretinismo. Annapurna desarrolló una tecnología que le permitía enriquecer la sal con yodo, sin aumentar los costos de producción; adicionalmente, sustituyó el tradicional transporte en camiones desde la fábrica hasta los puntos de venta, por otro que utilizaba trenes para transportar la sal desde la fábrica hasta unos silos y luego de allí a los puntos de venta, lo cual redujo sustancialmente los costos de transporte. Con estos ahorros logró ofrecer un producto enriquecido y saludable a un precio atractivo para los SBI de la India.

Otras innovaciones clave son las que inciden en la relación entre la empresa y los SBI dentro de la cadena de valor. La relación de intercambio con el comprador o el proveedor que pertenecen a los SBI se ve particularmente afectada por tres fenómenos: altos costos de transacción, asimetrías de información e inestabilidad presupuestaria. En el intercambio con los consumidores SBI, los costos de transacción suelen ser altos porque, debido a su reducida capacidad de pago, realizan una gran cantidad de pequeñas operaciones de compra. En situaciones en las que el SBI hace una compra tipo «pague y lleve», como la adquisición de un paquete de sal en un abasto, el acceso al bien es posible gracias a innovaciones tecnológicas que reducen los costos de suministro (producción y empaque) del producto.

El problema de los costos de transacción se agrava en situaciones de compra recurrente de servicios, como telefonía o electricidad. En este caso, los SBI no pueden domiciliar sus pagos a una tarjeta de crédito ni solicitar descuentos automáticos a sus cuentas, debido a su exclusión del sistema bancario; por ende, tienen que realizar una multiplicidad de pequeños pagos en efectivo. Esto requiere una estructura logística y administrativa grande y costosa (oficinas de servicio, taquillas de asistencia al público, personal de atención) que compromete la rentabilidad del negocio y reduce el interés de las empresas en atender este mercado. Las tecnologías de medidores especiales activados con tarjetas prepago permiten automatizar la interfase con el consumidor, lo que reduce sustancialmente estos costos de transacción. Por ello, el sistema de prepago eléctrico se ha convertido en una modalidad ampliamente extendida en los países en desarrollo.

La tecnología prepago también resuelve problemas asociados con la información asimétrica y la inestabilidad presupuestaria de los SBI. Un servicio postpago requiere conocimiento sobre la solvencia y la historia crediticia de una persona. Las empresas no tienen manera de obtener esa información de los SBI, debido a su exclusión del sistema bancario, lo que genera un problema de información asimétrica. Asimismo, la inestabilidad presupuestaria de estos clientes (muchos de ellos no tienen un ingreso fijo porque trabajan en el sector informal) aumenta los riesgos de morosidad y multiplica exponencialmente los costos asociados con la desconexión y reconexión del servicio. Las innovaciones tecnológicas que dan mayor viabilidad a los negocios inclusivos son, justamente, aquellas que, como la tecnología prepago, resuelven automáticamente los problemas de costos de transacción, información asimétrica e inestabilidad presupuestaria, y convierten la venta recurrente de servicios en una modalidad de compra «pague y lleve».

Un segundo factor que facilita el éxito en los negocios inclusivos es la oportunidad que tengan las empresas para apoyarse en plataformas tecnológicas e institucionales existentes al momento de emprender el negocio. Por ejemplo, la empresa eléctrica colombiana Codensa se apoyó, con una inversión muy pequeña, en su sistema de cobranza de la factura eléctrica (plataforma tecnológica) para montar un negocio inclusivo de venta a crédito de electrodomésticos a consumidores de los SBI. Asimismo, Codensa se apoyó, mediante alianza, en una cadena de hipermercados (plataforma institucional) para colocar sus puntos de venta a crédito.

Las ventajas de apoyarse en plataformas existentes también son válidas en los negocios inclusivos con proveedores que pertenecen a SBI. La empresa venezolana Cativen se apoyó en su plataforma logística de recepción de cultivos para desarrollar una relación de intercambio de largo plazo con productores SBI organizados en cooperativas. La ventaja de las plataformas es que reducen la inversión adicional requerida para montar un negocio inclusivo, lo que incrementa el potencial de rentabilidad de la iniciativa. Esto es particularmente importante en negocios inclusivos cuyos márgenes de ganancia suelen ser bajos.

La condición de informalidad económica de los SBI, la precariedad de sus viviendas y el difícil acceso a los lugares donde habitan, hacen que las innovaciones relacionales desempeñen un papel particularmente importante en el éxito de los negocios inclusivos. Por ejemplo, para vender cerámicas en los barrios populares de Bogotá, Colcerámica tuvo que darse a la tarea de graficar las redes sociales existentes en los barrios donde quería entrar. Hecho eso, la empresa identificó a los actores que podían convertirse en sus aliados en el proceso de venta y distribución de la cerámica. Desarrolló

¡ Ven a ver **HERMANO** y colabora con UNICEF !

Por cada entrada que compres UNICEF recibirá

Bs.1

para promover la creación de entornos seguros
para adolescentes de comunidades urbanas de Venezuela



J-30373757-9

0-545000454-0

© UNICEF/VEN/10/Juan Carlos Ayala

Ali Rondón, Eliú Armas
y Fernando Moreno
protagonistas de "HERMANO"

*Para mayor información comunícate por los teléfonos:
(0212) 284.56.48 / 284.84.55 / 287.06.22
caracas@unicef.org

www.unicef.org/venezuela
www.hermano.com.ve

a&b
En apoyo a:

unicef 
únete por la niñez

una relación con organizaciones comunales que servían para exhibir los productos, acumular los pedidos de los clientes y manejar los fondos en efectivo derivados de las ventas. Estas últimas eran realizadas a crédito y, para reducir el riesgo de morosidad, la empresa recurrió a una fuerza de ventas integrada por mujeres habitantes de los mismos barrios, quienes gozaban de la confianza de sus vecinos y conocían informalmente la capacidad de pago, el comportamiento y la responsabilidad de esos clientes.

La empresa Gas Ban en Argentina ofrece otro ejemplo de cómo las innovaciones relacionales son esenciales para la viabilidad de los negocios inclusivos. La iniciativa de la empresa consiste en proveer gas directo a las viviendas de los barrios pobres de la ciudad de Buenos Aires, hasta entonces usuarias de gas en bombonas. Para ello era necesario construir en cada comunidad una red de distribución del gas que resultaba costosa y difícil de amortizar a través de la factura, dada la escasa capacidad de pago de estos vecinos. La empresa desarrolló, en alianza con una conocida ONG, una estrategia para la movilización de los potenciales clientes mediante la selección del llamado «vecino de oro», responsable en cada cuadra de persuadir a los demás de sumarse a la iniciativa. Una vez reclutadas las personas, y comprometidas con el proyecto, la empresa y la ONG acompañaban a las comunidades en la gestión de apoyos gubernamentales y la obtención de fondos no reembolsables de organismos multilaterales. La empresa y la ONG también organizaron a los vecinos para que aportaran, como contraparte de las donaciones recibidas, su mano de obra en la construcción de la red.

Estos ejemplos muestran que las innovaciones relacionales permiten vencer las barreras de la desconfianza, en contextos de informalidad, y también que permiten reducir los costos de transacción mediante la organización de los SBI. No obstante, tienen dos limitaciones: en ocasiones son difíciles de reproducir o ejecutar a mayor escala.

La gerencia de Gas Ban pensó que podía repetir la experiencia de movilización y organización de su proyecto piloto en la comunidad Cuartel V, para los sucesivos proyectos de expansión de la red de gas directo. Pero cuando la empresa inició su siguiente proyecto encontró que la experiencia acumulada no era del todo transferible, dadas las diferencias de contexto, en términos de organización previa de las comunidades y de los actores e instituciones políticas locales.

El caso de Colcerámica ilustra la dificultad para ampliar la escala de una innovación relacional. En el modelo de negocio inclusivo de esta empresa, la venta depende en gran medida de la confianza entre promotoras y clientes. Pero hay un límite en la cantidad de compradores que cada promotora puede manejar: el número de personas en las que puede confiar y el número de visitas que puede hacer diariamente para la venta y la cobranza. Todo esto implica que, para ampliar el negocio, es necesario multiplicar el tamaño de la fuerza de venta a un punto tal que, desde el punto de vista de la empresa, luce inmanejable; sobre todo, por los problemas de seguridad y control asociados con el hecho de que las promotoras manejan sus operaciones en efectivo.

Las innovaciones institucionales dan solución a algunos de los problemas de la interfase con los SBI, sin las limitaciones de las innovaciones relacionales. En una investigación sobre empresas de microfinanzas se encontró que sólo habían logrado ampliar su escala las que, a partir de las relaciones interpersonales de confianza que les permitían corregir los problemas de información asimétrica, habían desarrollado progresivamente sistemas y procedimientos estandarizados de clasificación de riesgo (Sriram, 2005). Un ejemplo de este tipo de innovación institucional es el Círculo del Crédito del Grupo Salinas en

México: un buró de crédito dirigido al segmento de la población tradicionalmente excluido por la banca comercial. Un SBI no bancarizado que realiza una primera compra a crédito, en una de las tantas tiendas afiliadas al buró, es registrado en el Círculo de Crédito. A partir de ese momento empieza a construir un historial de crédito que es conocido automáticamente por todas las empresas afiliadas. Adicionalmente, los consumidores reciben avisos en sus celulares o teléfonos fijos cuando alguna de las empresas reporta situaciones de atraso que puedan afectar sus historiales. El sistema también emite reportes formales de crédito a solicitud de los consumidores SBI.

Cuando los negocios inclusivos logran estructurar un modelo comercial viable, las empresas obtienen un doble resultado positivo: un importante margen de ganancias y la transformación de la realidad social de una comunidad

Un último factor que puede determinar el éxito o el fracaso de los negocios inclusivos es la actuación del gobierno. Algunas iniciativas que han resultado muy exitosas en muchos países en desarrollo, como la venta prepagada de electricidad, no han podido reproducirse en algunos países de América Latina debido a marcos regulatorios adversos. En casos como Edenor en Argentina y AES-EDC en Venezuela, por ejemplo, los gobiernos correspondientes no permitieron que se aplicara una estructura tarifaria que hiciera viable ese negocio. Ciertas políticas y programas de gobierno de corte populista pueden entorpecer el desenvolvimiento de negocios inclusivos. Por ejemplo, en la medida en que las entidades financieras públicas ofrecen créditos que los clientes saben *a priori* que no tendrán que pagar no existirán incentivos para que los SBI se interesen en construir un historial de crédito. Asimismo, cuando los gobiernos toleran las conexiones ilegales de electricidad, los consumidores no ven ningún sentido en convertirse en clientes formales de las compañías eléctricas. Estas políticas tergiversan las señales de mercado en la interfase de la empresa con el SBI.

Los gobiernos también pueden desempeñar un papel favorable en los negocios inclusivos. Prahalad (2005) documenta cómo Unilever se asoció con gobiernos regionales de la India para impulsar y ejecutar una campaña de salud pública que la empresa había desarrollado conjuntamente con Unicef, Banco Mundial y USAID. El propósito de la iniciativa era promover el hábito de lavarse las manos. El gobierno de Kerala permitió a Unilever el acceso a 10 mil escuelas, 20 mil centros de trabajo social y 6 mil centros de salud para difundir el mensaje. En el marco de esta campaña, Unilever desarrolló un jabón de larga duración y poder antibacterial, destinado a los SBI de las áreas rurales del país. De manera similar, en Argentina, el éxito del esfuerzo realizado por Gas Ban para convertir a los SBI en consumidores de gas directo ha dependido en gran parte de la disposición de los gobiernos locales de ese país a destinar los fondos requeridos para la construcción de las redes de distribución.

Hacia una nueva categoría: iniciativas inclusivas de mercado

Lamentablemente, en cuanto a la promesa de Prahalad, la conjunción de los factores clave descritos no se da con tanta frecuencia. En un estudio realizado por la red SEKN se encontró que muy pocas de las iniciativas inclusivas adelantadas por empresas grandes tenían la rentabilidad necesaria para ser tan atractivas como los otros negocios de las compañías (Bruni y

González, 2010). En consecuencia, no han existido los incentivos para hacerlas crecer y se han convertido en proyectos vitrina autosostenibles pero de pequeña escala. Patrimonio Hoy, la iniciativa de Cemex para vender materiales de construcción a los hogares pobres de México, es un buen ejemplo de esto. Los resultados económicos de este proyecto son positivos, pero la tasa de retorno está por debajo del costo de oportunidad del capital de la empresa. Aun así, Cemex ha mantenido en marcha el proyecto, a una escala moderada, porque le genera beneficios económicos indirectos por imagen y reputación.

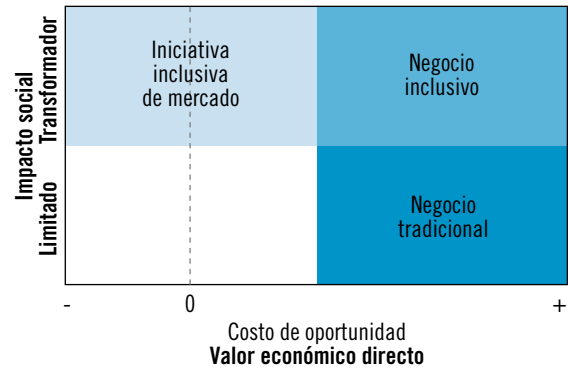
Paralelamente, desde la óptica de la acción social, ha venido surgiendo una preocupación creciente por el valor transformador y la sostenibilidad económica de la inversión social. Se han empezado a desarrollar iniciativas que han recurrido al uso de mecanismos de mercado, para incorporar a los SBI a procesos económicos transformadores de la realidad social. El programa de desarrollo de cadenas productivas de la Fundación Empresas Polar ilustra esta línea de acción. En el Proyecto Cadena Agroproductiva Cacao Birongo, los habitantes de esa localidad mejoran la calidad del grano de cacao, participan en actividades para su procesamiento industrial, produciendo chocolate y bombonería, y comercializan una marca propia. De manera similar, la empresa Ron Santa Teresa desarrolló el proyecto productivo Café Alcatraz, que tiene como propósito incorporar a los jóvenes egresados del Proyecto Alcatraz (proyecto de reinserción social de ex delincuentes) a la cadena de producción de una marca propia de café.

Desde dos puntos de partida diferentes puede apreciarse que se perfila una nueva categoría que podría denominarse: «iniciativas inclusivas de mercado». Difieren de los negocios inclusivos, porque no son iniciativas rentables, y difieren de la inversión social, por su énfasis en la sostenibilidad económica. Las iniciativas inclusivas de mercado generan valor económico de manera directa, mediante mecanismos de mercado, que las hacen sostenibles a mediano plazo. Las empresas obtienen de ellas beneficios económicos indirectos por la vía de imagen, reputación y licencia social. Asimismo, los SBI se benefician del poder transformador económico y social que se desprende de su participación en cadenas de valor.

Las diferencias entre negocios tradicionales, negocios inclusivos e iniciativas inclusivas de mercado pueden resumirse mediante dos dimensiones clave: costo de oportunidad e impacto social. Los negocios inclusivos tienen impacto social transformador para los SBI y retornos económicos para la empresa que superan el costo de oportunidad del capital aportado por los inversionistas. Los negocios tradicionales se diferencian de los anteriores en la manera como crean valor social: ampliación de posibilidades de consumo, creación de empleo y estímulo a la producción, pero no necesariamente para los SBI. Finalmente, las iniciativas inclusivas de mercado, al igual que los negocios inclusivos, generan un impacto transformador de la calidad de vida de los SBI, pero su retorno es inferior al costo de oportunidad del capital de los inversionistas, lo cual significa que no son rentables. En algunos casos, los resultados operativos pueden ser negativos, porque la empresa puede estar dispuesta a subsidiar por un tiempo los costos de arranque; sin embargo, a mediano plazo se espera que estas iniciativas tengan resultados operativos positivos y suficientes para funcionar de manera autónoma.

Comparadas con otras formas de acción social, tales como la filantropía y la inversión social, las iniciativas inclusivas de mercado tienen mayor potencial de permanencia y mayor poder transformador de la realidad social de los SBI. Sin embargo, su gran debilidad sigue siendo la misma que las de la filantropía y la inversión social: las empresas no tienen incentivos para expandir

Costo de oportunidad e impacto social: dimensiones clave para diferenciar iniciativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial



su escala. La rentabilidad es el móvil que hace que las empresas inyecten capital a los proyectos y aumenten la escala de sus operaciones en determinados ámbitos de negocio. Esa es justamente la gran fortaleza de los negocios inclusivos exitosos. **■**

REFERENCIAS

- Bruni Celli, J. F. y R. A. González (2010): «Market initiatives of large companies serving low income sectors». En P. Márquez, E. Reficco y G. Berger (editores): *Socially inclusive business in Ibero-america*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harjula, L. (2007): «Tensions between venture capitalists' and business-social entrepreneurs' goals: will bottom of the pyramid strategies offer a solution?». *Greener Management International*. No. 51.
- Karnani, A. G. (2007): «Fortune at the bottom of the pyramid: a mirage». Ross School of Business Paper. No. 1.035. Ann Arbor: University of Michigan.
- London, T. (2006): «Path beyond 'stepping stone' growth: exploring new market entry at the base of the pyramid». Academy of Management Meeting. Atlanta: Academy of Management.
- Margolis, J. D. y J. P. Walsh (2003): «Misery loves companies: rethinking social initiatives by business». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48. No. 2.
- Olsen, M. y E. Boxenbaum (2009): «Bottom-of-the-pyramid: organizational barriers to implementation». *California Management Review*. Vol. 51. No. 4.
- Porter, M. E. y M. R. Kramer (2002): «The competitive advantage of corporate philanthropy». *Harvard Business Review*. Vol. 80. No. 1.
- Prahalad, C. K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. y A. Hammond (2002): «Serving the world's poor, profitably». *Harvard Business Review*. Vol. 80. No. 9.
- Prahalad, C. K. y S. L. Hart (2002): «The fortune at the bottom of the pyramid». *Strategy and Business*. No. 26.
- Scherer, A. G. y G. Palazzo (2007): «Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective». *Academy of Management Review*. Vol. 32. No. 4.
- Sriram, M. S. (2005): «Information asymmetry and trust: a framework for studying microfinance in India». *Vikalpa*. Vol. 30. No. 4.

Josefina Bruni Celli
Profesora del IESA

Rosa Amelia González
Directora académica del IESA