

NEGOCIOS INCLUSIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UN MATRIMONIO COMPLEJO

Ezequiel Reficco

La agenda de los negocios inclusivos desafía algunas de nuestras miradas tradicionales sobre el papel del mercado en la lucha contra la pobreza; entre ellas, la idea de que esta sólo puede ser combatida desde el desinterés altruista. Si bien este valor es fundamental para la construcción de una sociedad mejor, es hora de expandir nuestra visión. Colocar lo nuevo dentro de los marcos conceptuales conocidos limitará nuestra posibilidad de acción y será contraproducente.

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS tanto la responsabilidad social empresarial (RSE) como los negocios inclusivos (NI) se han afirmado en el discurso y la acción de la comunidad empresarial, la sociedad civil e incluso los gobiernos de América Latina. La pertinencia de acciones para avanzar en ambas líneas de trabajo ha superado el debate: la opinión generalizada es que, al pensar en los NI y la RSE, cuanto más, mejor. Pero, ¿cuál es la relación entre ambos? A primera vista, la respuesta puede parecer obvia, o intrascendente. Sin embargo, no lo es.

La cuestión no es obvia. Hasta hace muy poco, la terminología de la RSE brillaba por su ausencia en la bibliografía sobre NI. En el libro pionero sobre negocios inclusivos, *The fortune at the bottom of the pyramid* («La fortuna en la base de la pirámide», publicado originalmente en 2005, si bien la edición citada es la más reciente, de 2010), la RSE casi no se menciona. Cuando sí aparece es porque su autor, el profesor C. K. Prahalad, quiere marcar distancia. Por ejemplo, en la introducción explica que el libro «no trata de filantropía ni de ideas de responsabilidad social empresarial» (p. xiv) y en otro lugar observa críticamente que las empresas multinacionales típicamente se relacionan con la pobreza sólo mediante RSE (p. 262) y señala la necesidad de generar miradas diferentes y alternativas (p. 30).

Hasta hace poco los negocios inclusivos tampoco estaban muy presentes en el mundo de la RSE. La guía *The A to Z of corporate social responsibility* (La responsabilidad social empresarial, de la A a la Z), reconocida como el texto internacional de referencia más autorizado en la materia, no contiene en sus cuatrocientas entradas el término *inclusive business* (negocio inclusivo), y si bien contiene el término BOP (siglas en inglés de «base de la pirámide») explica que aún en 2007 la pertinencia de «venderle al pobre» era objeto de debate en el mundo de la RSE.

Pero las cosas se ven diferentes en Latinoamérica. La *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*, del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del Banco Interamericano de Desarrollo, concebida luego de amplias rondas de consultas con expertos, se refiere a los negocios inclusivos como un modo de «garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación» (Fomin, 2009: 51). Y esto no es excepcional. Otras publicaciones latinoamericanas toman los NI como un nuevo capítulo de la RSE (Musso y Ulla, 2009). La relación entre ambas terminologías está lejos de ser obvia; tampoco es intrascendente, como se muestra en las líneas que siguen.

Ante todo, ¿qué son los NI?

El «enfoque BOP» surgió a comienzos del siglo XX de la mano de un grupo de académicos especializados en estrategia corporativa. La idea de que la comunidad de negocios tenía un papel que desempeñar en la solución de los problemas sociales no era precisamente nueva; sin embargo, el perfil de estos nuevos voceros le dio al mensaje una credibilidad y un peso que no había tenido hasta entonces. La existencia de una posible «fortuna» por ser captada en los segmentos inexplorados de las masas empobrecidas comenzó a escalar hacia las altas gerencias y las juntas directivas de las firmas multinacionales. Quizá para marcar diferencias con el lenguaje y la mirada tradicional (filantropía, RSE, cooperación para el desarrollo) el caso de negocio (el mercado por captar) fue exageradamente destacado en esa primera ola de escritos, si bien la preocupación por traer «dignidad» a la vida de los humildes estuvo presente desde el comienzo.

Esas formulaciones tempranas generaron resistencias, en particular fuera de Estados Unidos. ¿Cómo aceptar que las multinacionales, hasta ayer parte central del problema, sean ahora la solución de la pobreza? Además, ¿qué tiene de novedosa —se preguntaban algunos— la idea de «venderles a los pobres»? Estos han sido, voluntaria o involuntariamente, sujetos de transacciones comerciales desde que Europa estableció colonias comerciales al comienzo de la modernidad. Ciertamente, desde hace décadas se encuentran artículos de consumo de multinacionales en las villas miserias, comunas o favelas de América Latina. Además, la expresión «base de la pirámide» convierte en bloques a personas de carne y hueso, que viven una tragedia cotidiana.

El debate dio pie a una segunda ola de trabajos, con matices diferenciadores. En primer lugar, tienen una mirada más amplia en cuanto al papel de los sectores de bajos ingresos (SBI), que comenzaron a ser vistos no sólo como una oportunidad comercial no explotada, sino también como potenciales socios, distribuidores o productores. En segundo lugar, su mirada es también más amplia en lo que se refiere a los protagonistas de esta nueva agenda: además de las grandes multinacionales, se concibe un papel de liderazgo para las pymes, ONG y cooperativas de los SBI. Por último, se agregó un énfasis casi obsesivo en la necesidad de que las iniciativas aspiraran a transformar de modo positivo las condiciones de vida de los pobres.

Las papitas intensivas en grasa saturada y sodio que los pobres compran desde hace tiempo generan valor de consumo, pero difícilmente puedan transformar sus condiciones de vida. Los modelos aplicados, desde los años sesenta, en algunas explotaciones agrícolas de Centroamérica por algunas multinacionales producen empleo e ingreso, pero sólo en la medida suficiente para prolongar el *statu quo*. Los NI sólo podrán cumplir su promesa, ha sido dicho, si cambian ese *statu quo* en forma radical y positiva (Márquez, Reficco y Berger, 2009).

¿Socialmente responsable? ¿Quién, yo?

Es en esta nueva aspiración de transformación social donde muchos ven el puente conceptual de los NI hacia la RSE. Sin embargo, no hay identidad entre ambos conceptos. La realidad puede cambiarse de diferentes formas. Algunas de las iniciativas de NI más interesantes de América Latina fueron concebidas y nutridas sin referencia a la terminología, las ideas y los instrumentos de la RSE. La preocupación por impactar positivamente a la sociedad estuvo presente en sus gestores; pero de

Insertar elementos de responsabilidad social empresarial en programas de negocios inclusivos permite la innovación paciente, en la cual el «cortoplacismo» y las expectativas desmedidas no matan un proyecto promisorio de forma prematura

otra manera, como muestran dos experiencias latinoamericanas recientes estudiadas por la red SEKN (las siglas en inglés de Red de conocimiento sobre empresas sociales) que vincula a las principales escuelas de negocio de Iberoamérica.

La primera, gira alrededor del grupo colombiano Corona, cuya empresa insignia, Colcerámica (actualmente, Cerámicas Corona), se concentra en revestimientos, grifería y porcelana sanitaria. En los años noventa, la apertura comercial de Colombia significó para esa empresa el final de un virtual monopolio. El ingreso de productos de bajo precio le hizo perder casi un treinta por ciento de su participación en los segmentos de bajos ingresos. Semejante desafío no podía quedar sin respuesta, porque los estratos pobres abarcan algo más del cincuenta por ciento de la población. En el año 2000 la compañía creó la línea de productos Ibérica, especialmente diseñada para los segmentos más humildes: productos de excelente calidad técnica, pero con precios inferiores por sus limitadas opciones estéticas (lo que genera economías de escala y simplifica la gestión de inventario) y casi inexistente publicidad.

Para llegar en forma eficiente al estrato más pobre de la sociedad colombiana, Colcerámica utiliza un sistema de distribución y comercialización *ad hoc*, concebido con un emprendedor social y cogestionado con organizaciones de base: «Su casa como nueva: paso a paso». Desde 2004, la demanda de productos Ibérica supera la capacidad de producción, y el programa ha sido escalado a las principales ciudades de Colombia. Si bien los objetivos de impacto social de la iniciativa son coincidentes con los de los programas de RSE de la corporación y los de la Fundación Corona, «Su casa como nueva» no es gestionada por el personal de RSE, sino por las gerencias de ventas y mercadeo, y es considerada una iniciativa de negocio. El estímulo que llevó a su concepción fue una reacción para preservar participación de mercado frente a un desafío competitivo, y la respuesta que ocasionó fue una legítima iniciativa empresarial. A lo largo de meses de entrevistas con sus protagonistas, la terminología de RSE se mantuvo ausente.

El segundo ejemplo, protagonizado por una pyme, no necesita mayor presentación para una audiencia venezolana: Cruzsalud (Viana y González, 2008). Es sabido que el sector de salud venezolano no acaba de responder de modo satisfactorio a las necesidades de su población, y no precisamente por la escasez de actores institucionales. Los hospitales públicos (financiados por el Estado) coexisten con clínicas de la seguridad social (cofinanciada por trabajadores y empleadores), clínicas privadas, instituciones sin fines de lucro y el programa gubernamental «Barrio Adentro». Sin embargo, estudios de mercado

revelan que el 88 por ciento de los venezolanos afirma no tener a quien recurrir en caso de una emergencia.

En este contexto tan complejo Cruzsalud encontró una oportunidad. En lugar de trasladar mecánicamente modelos concebidos para las clases medias, invirtió tiempo y recursos para diseñar desde cero un modelo de negocios innovador, concebido para atender las necesidades de salud de las mayorías humildes de los alrededores de Caracas, mediante un seguro privado prepago. El costo mensual de la cobertura en sus diferentes planes oscilaba entre 4 y 19 dólares, y todos incluían una combinación de los siguientes servicios: acceso permanente a un «Centro de Atención Integral», atención médica domiciliaria, servicio de ambulancias para emergencias todos los días del año, acceso a un *kit* de insumos para atención médica y atención permanente de emergencias odontológicas. Aun quienes no estén familiarizados con la realidad de Venezuela podrán fácilmente imaginar que una propuesta de valor tan rica en servicio y orientada hacia el consumidor no tenía precedentes en los estratos pobres.

Desde el primer año de operación la empresa fue rentable. En sus primeros dos años de existencia concretó 10 mil afiliaciones y desde entonces no ha dejado de crecer. Desde 2005, luego de la sanción de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), Cruzsalud reorientó sus prioridades comerciales en respuesta a un cambio en su entorno de mercado: la nueva regulación originó incentivos para atender al sector de la microempresa, que carecía de cobertura sanitaria. Ello, sin embargo, no invalida la valiosa e innovadora experiencia de esta pyme, capaz de desafiar modelos establecidos y concebir soluciones comerciales viables a agudos problemas sociales. Desde el comienzo, Jean Paul Rivas, el emprendedor que concibió y dirigió esta audaz empresa, tuvo entre sus objetivos «hacer país» y contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa. Sin embargo, también aquí se da la misma constante del caso anterior: ni las entrevistas desarrolladas a lo largo de meses por colegas del IESA ni los documentos de la empresa dejan ver por un instante la terminología, las ideas o los métodos asociados con la RSE.

Un vínculo con matices

La otra cara de la moneda es que una investigación colectiva (Márquez, Reficco y Berger, 2010) también muestra un papel importante para la RSE en otras experiencias de NI. Gas Natural BAN presta el servicio público de distribución de gas natural por redes en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, donde da servicio a unas seis millones de personas. En promedio, la penetración de la red de gas en el área de la concesión a comienzos de esta década era del ochenta por ciento de los hogares. Pero ese promedio esconde disparidades: en áreas de clase alta y media, la penetración era casi plena, mientras que en áreas de menos ingreso estaba por debajo del 55 por ciento. Para expandirse, la compañía sólo podía mirar hacia los sectores de bajos ingresos.

En 2002 la empresa lanzó un proyecto piloto para extender la red de gas natural a zonas humildes, mediante redes cogestionadas por ONG y organizaciones de base. Desde entonces, Gas Natural BAN se ha expandido a otras comunidades: en dos años alcanzó a tres mil nuevos clientes (el cinco por ciento de todas sus nuevas suscripciones) en forma rentable, permitiéndoles acceso a una forma de energía siete veces más económica que la alternativa de recambio de bombonas, que genera un ahorro de cerca del cinco por ciento en el ingreso disponible de sus clientes. Este modelo integra la mirada comercial con la de responsabilidad social. Cuando la empresa considera aplicar el

modelo en una comunidad, su personal de ventas llega junto a de relaciones con la comunidad; éste último identifica el tejido de líderes y organizaciones de base con los cuales comenzar a trabajar en función del proyecto. Además, el personal de relaciones con la comunidad lleva a cabo capacitaciones alrededor del concepto de «consumo racional»; es decir, sostenible a largo plazo con los ingresos de sus nuevos clientes.

Las iniciativas que nacen bajo el paraguas de la responsabilidad social empresarial, con tímidos componentes comerciales, tienen graves problemas para superar la etapa de los programas pilotos, en la cual las buenas intenciones tienen más peso que los incentivos económicos

En esta iniciativa los programas de responsabilidad social viabilizan y refuerzan el modelo comercial. La capacitación en «consumo racional» evita cuentas impagas y el ciclo de desconexión y reconexión, que resulta frustrante para el nuevo consumidor y caro para la empresa. Además, la constitución de redes con organizaciones de base permite movilizar fondos blandos que hacen viable la ecuación financiera del modelo. Insertar elementos de RSE en programas de NI permite la innovación paciente, en la cual el «cortoplacismo» y las expectativas desmedidas no matan un proyecto promisorio de forma prematura. Los NI, como cualquier mercado novedoso, necesitan inversión de tiempo y recursos para ser desarrollados a plenitud.

¿Por qué es relevante diferenciar NI de RSE?

Si bien hay un claro papel para la RSE en los NI, la primera no incluye a los segundos. ¿Por qué es importante establecer esta diferencia? Las iniciativas en las cuales la lógica del negocio está claramente establecida desde el principio tienden a alcanzar dinamismo comercial. Por el contrario, aquellas que nacen bajo el paraguas de la RSE, con tímidos componentes comerciales, tienen graves problemas para superar la etapa de los programas pilotos, en la cual las buenas intenciones tienen más peso que los incentivos económicos. Como afirman los profesores del IESA, Bruni Celli, González y Gómez Samper: «Lo que observamos es que estos proyectos piloto a menudo les generan a las empresas grandes beneficios intangibles por la vía de la reputación, la legitimidad o la licencia social, por lo que tales empresas tienden a conformarse con mantenerlos como «vitriñas», antes que empeñarse en desarrollarlos y llevarlos a una escala mayor» (Bruni Celli, González y Gómez Samper, 2009: 52).

Muchas empresas sostienen que el lucro privado es compatible con sus iniciativas sociales; pero, en los hechos, sigue predominando el recelo. En un evento internacional reciente, un representante de una multinacional líder en Iberoamérica comenzó la descripción de su iniciativa de NI con la frase «Querría comenzar aclarando que mi empresa no gana ni un peso de esta actividad», mientras mostraba al público sus manos abiertas, en señal de transparencia. Semejante afirmación generó un diálogo privado, luego de la presentación, entre el empresario y quien suscribe:

- Pregunta: ¿Está mal ganar dinero? Si está mal, ¿por qué su empresa lo hace en el resto de sus iniciativas? Si no está mal, ¿por qué comenzar su exposición aclarando que no

DESCUBRIENDO JUNTOS EL MUNDO DEL VINO



SINCE **G** 1870

GRAFFIGNA

SAN JUAN - ARGENTINA



CENTENARIO MALBEC 2008
MEDALLA DOBLE ORO EN EL VINUS 2010
MEDALLA DE ORO EN EL CONCURSO MUNDIAL DE BRUSELAS 2010

PARRILLAS Y VINOS

Cuando de las acostumbradas parrillas se trata, Graffigna Centenario Malbec Reserva hará de este banquete algo memorable, por sus notas de pimienta negra, frutos maduros y taninos aterciopelados, que lograrán armonizar con las notas ahumadas de este plato.



CENTENARIO SYRAH 2008
MEDALLA DE PLATA EN EL CONCURSO MUNDIAL DE BRUSELAS 2010

CARNES DE CACERÍA Y VINOS

En el caso de carnes bien condimentadas como el cordero o de cacería como el venado, Graffigna Centenario Syrah, de opulento cuerpo e intenso sabor a frutos secos, como la ciruela y uvas pasas, resaltarán el sabor de estas carnes de tan peculiares características.



CENTENARIO PINOT GRIGIO
MEDALLA DE ORO EN EL CONCURSO VINUS 2007

PESCADOS Y VINOS

Si estás en la playa y tienes la oportunidad de comer frutos del mar o pescados del día, un exquisito vino blanco como el Graffigna Centenario Pinot Grigio Reserva, con su fresca acidez y penetrante aroma a flores blancas y a frutos como el durazno y pomarrosa, podría ser su acompañante ideal ...o simplemente disfrutarlo muy frío, como aperitivo en una calurosa tarde.

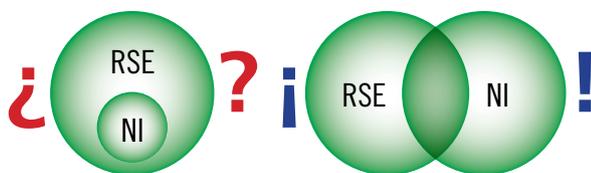


Recuerda refrescar los vinos antes de beberlos para disfrutarlos plenamente, incluso los tintos.

lo hace en este NI? ¿Cuál es la mancha que no está en sus manos al mostrar que no hay lucro de por medio en su actividad?

- Respuesta (luego de unos segundos de silencio): Estamos cansados de las sospechas y de las acusaciones. Estamos cansados de dar explicaciones... Por eso me veo forzado a comenzar mi presentación con esa aclaración, para sacar eso del medio.

Nos guste o no, vivimos en una región donde el papel del empresariado no acaba de estar por completo legitimado, y el lucro privado no acaba de ser armonizado con la posibilidad del beneficio social. Muchos en la comunidad de negocios asumen, en lo referente a su RSE, una actitud muy defensiva, plagada de declaraciones normativas cercanas a lo que sus (escépticos) interlocutores esperan oír. Mirar los NI exclusivamente desde la óptica de la RSE favorece un enfoque muy cercano a las buenas intenciones, y bastante alejado del negocio. Considere este ejemplo real: consultado sobre los detalles de la relación costo-beneficio y el retorno de un NI, el representante de un grupo empresarial latinoamericano de primera línea respondió: «Algunas cifras es mejor no conocerlas». Ciertamente, esta no es la actitud con la que los empresarios enfocan sus negocios. ¿Es esta mirada benevolente y paternalista buena o mala para los pobres? Como afirmó recientemente Santiago Levy, jefe de Investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo: «Las buenas intenciones están atrapando a los pobres en la pobreza» (Gaviria, 2010).



Construir un espacio para los NI que no necesariamente se enmarque en la RSE aportará mayor flexibilidad para transformar la realidad. Varias iniciativas que difícilmente podrían ser enmarcadas dentro de los parámetros de la RSE logran, sin embargo, un impacto decisivo en las vidas de los más humildes. La experiencia de la empresa colombiana Codensa ilustra bien este punto. Esta empresa innovó al concebir «Codensa Hogar»: un esquema que hizo asequible el crédito de consumo de electrodomésticos a los estratos más pobres. Entre 2002 y 2005 canalizó 132 millones de dólares hacia personas que jamás habían recibido créditos. Dos tercios de su público no estaba bancarizado, por lo que la iniciativa de Codensa fue el primer paso en la construcción de un historial crediticio: el 45 por ciento de sus clientes fue luego captado por la banca formal. Su éxito comercial fue arrollador, creció en esos años a un promedio de 170 por ciento anual.

Facilitar crédito de consumo difícilmente pueda ser visto como un ejercicio de RSE. De haberlo intentado, sus gestores seguramente hubiesen sido objeto de críticas; en la práctica, nadie intentó enmarcar este negocio dentro de la RSE. Sin embargo, facilitar el acceso a neveras y lavadoras en gran escala, sin duda impactó en forma favorable el *statu quo* de los humildes clientes de esta empresa. Sólo hace falta repasar los testimonios de estos clientes, para tener una idea del cambio en sus condiciones de vida (Lobo, Franco, Gutiérrez y Rodríguez, 2009).

Más innovación para una sociedad mejor

Conceder la totalidad de los NI a la mirada de la RSE es peligroso. Los NI deben enfocarse hacia la creación de riqueza, no hacia la redistribución (Reficco, 2009). En el mundo real

latinoamericano, la RSE pone a los empresarios a la defensiva y en un plano caritativo (aunque ellos digan lo contrario). Los NI necesitan empresarios a la ofensiva, orgullosos de su papel de creadores de riqueza. Sólo así podrán generarse soluciones a la altura de los gigantescos problemas de estas sociedades. El capital de riesgo sólo fluye hacia propuestas que prometen generar retornos por encima del costo de oportunidad. Y sólo podrá alcanzarse escala y efectividad si se logra ir más allá de los programas piloto interesantes, pero que sólo sirven al uno por ciento de su población objetivo.

La innovación de los NI, con respecto a los modos conocidos de combatir la pobreza, ha sido precisamente alinear el dinamismo de los mercados comerciales con la construcción de una sociedad mejor. Colocar un chaleco de fuerza conceptual innecesario amenaza con neutralizar esta innovación. Si se convierte a los NI en una forma de RSE, se estará colocando «vino nuevo en odres viejos», como reza la metáfora bíblica; es decir, estampando una nueva etiqueta a las ideas de ayer. Y para tener resultados diferentes es necesario pensar y actuar de maneras diferentes. Los pobres de la región se lo merecen. **■**

REFERENCIAS

- Bruni Celli, J., R. A. González y H. Gómez Samper (2009): «Las grandes empresas y las pymes como emprendedoras sociales». *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 87. No. 5.
- Fomin (2009): *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. (Cabe mencionar que el autor participó en la elaboración del texto como miembro de un órgano consultivo formado por expertos de América Latina).
- Gaviria, A. (2010): «Programas sociales de subsidios son un paliativo para la pobreza pero también la perpetúan». *Cambio*, 19 de agosto.
- Lobo, I. D., N. Franco, R. Gutiérrez y E. Rodríguez (2009): «Codensa: crédito fácil para todos». Caso SEKN. No. pendiente. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Márquez, P., E. Reficco, y G. Berger (editores) (2010): *Socially Inclusive Business: Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Márquez, P., E. Reficco y G. Berger (2009): «Negocios inclusivos en América Latina». *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 87. No. 5.
- Musso, N. y L. Ulla (2009): *Responsabilidad social empresarial e inclusión económica y social. Negocios inclusivos: casos de buenas prácticas nacionales*. Córdoba: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)-Fundación AVINA.
- Prahalad, C.K. (2010): *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River: Wharton School Pub.
- Reficco, E. (2009): «Menos voluntarismo, más innovación: negocios inclusivos en Latinoamérica». *INCAE Business Review*. Vol. 1. No. 9.
- Viana, H. y R.A. González (2008): «Cruzsalud: medicina para sectores de bajos ingresos». Caso SEKN. No. SKS-104. Caracas: IESA.
- Visser, W., D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst, K. Böhrmer, A. Ghebremariam, J. Hennigfeld, y S. Huble (2007): *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*. Chichester, Inglaterra; Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Ezequiel Reficco

Profesor asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes (Bogotá, Colombia)