

## Negocios inclusivos: ¿Moda pasajera, o sólida oportunidad de empezar a cambiar las cosas?

*Por Esteban Corio\**

**Los Negocios Inclusivos son una puerta de acceso para mejorar la calidad de vida de un vasto sector de la población mundial en general y de Argentina en particular, a partir de iniciativas de índole privado. ¿Cómo logramos su sustentabilidad? ¿Por qué es importante un enfoque de mercado?**

Llamado o conocido de diversas maneras: negocios inclusivos, negocios con la base de la pirámide, negocios con el mercado de la mayoría, oportunidades para la mayoría; en definitiva, desde que la fundamental publicación conjunta del International Finance Corporation (IFC) y el World Resources Institute (WRI), apropiadamente titulada “The Next 4 Billion” (TN4B) -literalmente, “Los próximos 4 mil millones”- vio la luz, en 2007, el concepto, por entonces embrionario, irrumpió de lleno en el mundo empresarial y en el mundo de las OSC, desnudando no sólo la vergonzante realidad de los más relegados sino, al mismo tiempo, describiendo con certeros detalles la excepcional oportunidad de negocios latente para aquellas organizaciones que quisieran aceptar el desafío de desarrollar modelos de llegada a este mercado basados en la equidad, accesibilidad, escalabilidad, calidad y, tal vez lo más difícil, la sustentabilidad en el tiempo.

De manera notable, las empresas que se embarcaron y se embarcan en estas tumultuosas y desconocidas aguas, no sólo abandonan prácticas de confidencialidad y estricto secreto empresario sobre nuevos productos, servicios y estrategias comerciales, sino que van mucho más allá, al compartir las experiencias de abordaje de mercado, ya sean solas o en conjunto con OSC, como la curva de aprendizaje o, incluso, resultados cualitativos y cuantitativos, en un ambiente abierto y propicio para nutrirse de experiencias de campo y planear las propias iniciativas.

Ahora, ¿hasta cuándo esto seguirá sucediendo? Es difícil saberlo. Las posibilidades de que una organización tenga éxito rotundo mediante una innovación está a la vuelta de la esquina y, probablemente, marque de alguna manera el fin de la “cooperación

generosa y desinteresada en base al aprendizaje mutuo” desde el momento en que guarde celosamente sus métodos hasta que se agote la ventana de oportunidad. No obstante, de manera personal, estimo que el concepto “coopetition”, un neologismo inglés como amalgama de “cooperation” (cooperación) y “competition” (competencia), ya instaurado en mercados tradicionales, será ampliamente abrazado en los mercados de la mayoría.

Lo valioso de “The Next 4 Billion”, aparte del hecho de poner sobre el tapete el asunto, es que enumera los mercados con más potencial, los caracteriza, brinda información territorial y describe ejemplos concretos. Por lejos, el mercado asiático de base de pirámide es inmensamente mayor que el de otros territorios. No obstante, en nuestra América Latina el mercado es dolorosamente importante y si bien México y Brasil tienen el mayor volumen, no hay prácticamente país alguno de la región que no tenga un significativo porcentaje de sus habitantes dentro o en las cercanías de este segmento.

En Argentina, el primer y principal problema radica en contar con estadísticas demográficas confiable que permitan, a quienquiera que desee diseñar una estrategia de abordaje, disponer de datos certeros para aplicarlos a cualquier modelo. Con todo, según Fundes, en base a datos compilados de diversas fuentes, la población de la base de pirámide se estima en 17 millones de personas, un 35 por ciento del total poblacional, principalmente residente en la periferia de los centros urbanos más importantes. Y cuando finalmente se analizan los diferentes mercados directamente relacionados con las necesidades de este sector poblacional, según se describen en TN4B, nos sonrojamos al comprobar que nuestra población comparte dolorosamente idénticas necesidades a nivel mundial en aspectos tales como alimentación, salud, transporte, suministro de agua, energía, vivienda e inclusión digital.

A menudo se considera que el principal papel en este asunto, desde el punto de vista empresario, lo tienen las grandes corporaciones internacionales o las grandes empresas locales. Sobre ellas descansa la expectativa de gran parte del sector civil, otorgándoles un papel de inversor social activo. Al mismo tiempo, existe la preocupación de constatar que necesariamente encarar negocios en la base de la pirámide conlleva implícito el concepto de rentabilidad, ganancia, lucro, penetración de marca, porcentaje de mercado, entre otras; palabras que hacen erizar la piel de muchas organizaciones sociales. Sin embargo, hay que reconocer que representan un aspecto insoslayable del abordaje a este segmento si se quiere que la iniciativa supere

la etapa neonatal y entre a la vida con buenas expectativas de supervivencia y crecimiento. En todo caso, esas mismas organizaciones tendrán que esforzarse por entender la racionalidad empresaria y persuadir a las empresas a realizar intentos de “capitalismo social” si es que existe tal concepto.

## **GRAN PAPEL PARA LAS PEQUEÑAS**

Ahora bien, no sólo las grandes corporaciones o empresas tienen la palabra, sino que las PyMEs pueden cumplir un papel preponderante en todo esto, del mismo modo que pueden cumplirlo de manera eficaz cuando abrazan sistemas de gestión empresaria basados en la Responsabilidad Empresaria (RE). En estos aspectos, las pequeñas y medianas empresas tienen buenas ventajas respecto de las grandes compañías, a saber: ciclos de toma de decisión más cortos, convivencia cercana con la comunidad, capilaridad y territorialidad. En todo caso, acá no se habla de esquemas excluyentes, dado que se está comprobando de manera cada vez más elocuente que la mejor manera que tienen las grandes empresas de escalar efectivamente iniciativas de triple cuadro de resultados pasa por trabajar y “bajar” estos conceptos a su cadena de valor.

Finalmente, existen menos chances de que los Negocios Inclusivos (NI) constituyan una moda pasajera, sino por el contrario, estamos ante la posibilidad de que se conviertan en un virtuoso ciclo de crecimiento y desarrollo económico y social. Las condiciones están dadas, se necesitan liderazgos empresariales que bajen al interior de sus organizaciones la orden de repensar el negocio, de estar abiertos a nuevos puntos de vista y de paradigmas, de tejer alianzas con la sociedad civil y con líderes sociales que pueden ver fructificar su importante trabajo de base y puedan comenzar finalmente a pensar en cómo cubrir necesidades más sofisticadas cuando todas las necesidades básicas han sido cubiertas con calidad, accesibilidad y equidad.

Ante esta realidad, estamos en condiciones de definir el concepto de NI como las iniciativas económicas rentables y sostenibles que mejoran la calidad de vida de personas de la base de la pirámide. Esto se logra al permitir: su participación activa en alguna etapa de la cadena de valor de la economía formal, ya sea como proveedores, como agentes que entregan valor agregado a los productos o servicios, o como vendedores o distribuidores de productos o servicios; su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad y a un precio razonable; y/o la compra de productos o servicios que incrementan su productividad o bienestar de una forma que les permita

generar un círculo virtuoso, incremento de oportunidades de negocios y beneficios socio-económicos.

## **¿CÓMO LO HACEMOS?**

Definitivamente, el abordaje de este mercado constituye un desafío importante para los estrategias comerciales y de marketing de las empresas. Localmente, hay organizaciones pioneras que vienen trabajando en compilar las experiencias de campo y ofrecer una especie de guía de buenas prácticas. Entre ellas, se puede citar al Concejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) que durante los últimos 10 años viene realizando recopilaciones de casos empresariales nacionales sobre desarrollo sustentable, y al Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC), a través de sus laboratorios de Aprendizaje de Base de la Pirámide. Estos dos ejemplos, entre otros, derraman una luz de optimismo sobre la labor de concientización del empresariado nacional como paso fundamental para alcanzar la masa crítica de prácticas y experiencias que permitan consolidar la tendencia y despejar los riesgos de caer en una moda pasajera.

Es esta misma característica de prueba, error y experimentación, presente actualmente en esta problemática, la que impide que exista una “guía” infalible o un libreto, que a modo de gurú, le diga a las empresas cómo construir NI desde el paso 1 al paso 20. Por lo tanto, no se pueden proporcionar conceptos infalibles en ese sentido. Sin embargo, sí se puede reflexionar acerca de algunos aspectos que parecen ser recurrentes y que pueden servir de faros de referencia a la hora de encarar un modelo de negocios de tamaño complejidad. En esta oportunidad me voy a dedicar a dos aspectos: Diseño y Medición de Impacto.

Con respecto al diseño del modelo de negocios, o al modelo de abordaje al mercado, algo que se ha constituido como recurrente es que si al momento de diseñar una estrategia se utilizan las herramientas tradicionales que operan en mercados competitivos se va por mal camino. En efecto, conceptos tales como tamaño de mercado, poder de compra de los consumidores, planificación rigurosa para reducir riesgos, decisiones basadas en análisis de montañas de datos y probabilidades, adaptación de modelos de negocios y productos o servicios actuales y dependencia del conocimiento técnico, parecen ser inservibles o en todo caso poco efectivas.

El cambio parece venir dado por un concepto simple: nadie conoce mejor el segmento y sus necesidades que los que viven en él, por tanto, el co-diseño y la co-creación de modelos de Negocios Inclusivos con los directamente involucrados garantiza al menos un buen punto de arranque. Si a eso se le suma un diseño que permita ser modificado de manera flexible en función de un aprendizaje constante, de las múltiples interacciones a que se ve sometido una vez instaurado, más el fomento de la creatividad en el capital humano involucrado, se tienen buenas posibilidades de ser exitosos.

Con respecto a la medición de impacto, es tal vez lo más costoso y difícil de encarar, pero por otro lado es un aspecto insoslayable. Como toda iniciativa empresaria alejada de la filantropía tradicional, se le pedirá el famoso ROI ( Return of Investment, o Retorno de la Inversión). Dependiendo de cómo se cristaliza o no el ROI esperado, el modelo de negocios obtiene o bien su pasaporte a nuevos cielos o bien su certificado de defunción. En lo personal creo que el meollo del asunto radica en la definición del ROI esperado. En tanto y en cuanto el ROI acordado, entre los encargados de diseñar e implementar el modelo de NI y los integrantes del directorio empresarial, sea coherente y esté alineado con los recursos disponibles, la estrategia comercial, ambiental y social de la propia organización y sea efectivamente medible sin recurrir a herramientas sofisticadas, la iniciativa gana confianza empresarial y tiene todas las posibilidades de ser replicada.

*\*EL AUTOR ES:*

**ESTEBAN CORIO** - Consultor en modelos de negocios y gestión empresarial, miembro del Concejo Directivo de Fundes Argentina.