



NUEVAS TENDENCIAS

FERREIRA, Francisco y RAVALLION, Martin (2008), "Global Poverty and Inequality: A Review of the Evidence", *World Bank Policy Research Working Paper*, n° 4623; FERREIRA, Francisco y WALTON, Michael (2006), "Inequality of Opportunity and Economic Development", *World Bank Policy Research Working Paper*, n° 3816; GYIMAH-BREMPONG, Kwabena y MUÑOZ DE CAMACHO, Samaria (2006), "Corruption, Growth and Income Distribution: Are there regional differences?", *Economics of Governance*, vol. 7, pp. 245-269; LÓPEZ, J. Humberto y PERRY, Guillermo (2008), "Inequality in Latin America: Determinants and Consequences", *World Bank Policy Research Working Paper*, n° 2504; MAURO, Paolo (1997), "Why Worry about Corruption?", *International Monetary Fund, Economic Issues Series* n° 6, en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues6/index.htm>; PERSSON, Torsten y TABELLINI, Guido (1994), "Is Inequality Harmful for Growth?", *The American Economic Review*, vol. 84, n° 3, pp. 600-621; SCULLY, Gerald (2003), "Optimal Taxation, Economic Growth and Income Inequality", *Public Choice*, vol. 115, n° 3/4, pp. 299-312.

Fernando Fernández Bazán

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
(Universidad de Navarra y Universidad de Piura-Campus Lima)*

Negocios inclusivos, una esperanza para el desarrollo humano

Que el hombre se preocupa primero por la vida y luego por la vida buena es una verdad práctica que ya señalaba el mismo Aristóteles. Y, efectivamente, por más que parezca una perogrullada, la urgencia y la fuerza de no tener cubiertas las necesidades básicas impide a mucha gente acceder a una vida propiamente humana.

El problema de la pobreza, tal y como se nos presenta hoy en día, no ha existido siempre, es un corolario de la configuración que adoptó el mundo occidental en la modernidad,



NUEVAS TENDENCIAS

cuando comenzó a imponerse una visión "cuantitativista" de la realidad social. Una cualidad puede ser accidentalmente una cantidad, pero no esencialmente. Cuando todo se traduce en términos de dinero, como sucede en nuestra sociedad actual, lo más propiamente humano va relegándose de manera paulatina en pos de una visión materialista del mundo, a la vez que la dignidad se vuelve instrumentalizable.

La humanidad se ha dado cuenta de este flagelo, y en los últimos años se han observado numerosos esfuerzos por superarlo. Ahora bien, las soluciones a los problemas reales, si pretenden ser efectivas, no pueden provenir de enfoques reduccionistas, o meramente técnicos. La vida humana es compleja y dinámica, y la justicia social tiene que prestar especial atención a los más desfavorecidos. Rawls, quizás el principal referente en la temática, lo muestra claramente en su *Teoría de la justicia* a través del "principio de maximin", según el cual, en cualquier distribución se debe dar un máximo a quien se encuentra en una situación de mínimo. Sin embargo, por las fuentes de las que bebe, esta solución no puede dejar de ser externa y provisional.

Cuando pensamos en justicia, lo primero que nos viene a la cabeza es la definición aristotélica de "dar a cada uno lo suyo", de ahí que caigamos en la tentación de observar sólo su aspecto distributivo. Sin embargo, esta definición es incompleta. Aristóteles no tenía una concepción estática de la justicia –como mero reparto– sino que la consideraba una *dynamis*, una virtud en su sentido pleno, y por eso la define como "la continua y perpetua voluntad de dar a cada uno lo suyo". Así, y tal como señala Millán Puelles en *Persona huma-*





na y justicia social, la justicia social, más que un sistema de derechos, es un conjunto de deberes, una disposición espiritual a comprometerse con un proyecto de bien común que requiere la satisfacción de necesidades materiales, pero especialmente, el desarrollo de virtudes morales.

Benedicto XVI completa esta idea en *Caritas in Veritate* al señalar que "la 'ciudad del hombre' no se promueve sólo con relaciones de derechos y deberes sino, antes y más aún, con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión" (n. 6). Sólo entonces se puede querer correctamente el bien de los otros y trabajar eficazmente por él, lo cual representa no sólo una exigencia de justicia sino también de caridad. "La caridad va más allá de la justicia, porque amar es dar, ofrecer de lo mío al otro; pero nunca carece de justicia, la cual lleva a dar al otro lo que es suyo, lo que le corresponde en virtud de su ser y de su obrar" (n. 6).

Juan Pablo II, en la XXVI Jornada Mundial de la Paz, fue tajante al decir que "combatir la pobreza es construir la paz". A excepción de la guerra, quizás no exista signo más visible de violencia en nuestros tiempos que la pobreza no voluntaria, atentado contra el "destino universal de los bienes" y signo visible del mal en el mundo entendido en sentido agustiniano, como "la carencia de una perfección que debería haber". Este flagelo alcanza el escandaloso número de 4.000 millones de personas, es decir, dos tercios de la población mundial.

En la literatura de los últimos años se ha venido utilizando el término *Base de la Pirámide* (BdP) para referirse a este segmento demográfico conformado por los habitantes más pobres de nuestro planeta (con ingresos menores a dos dóla-



NUEVAS TENDENCIAS

res diarios). El *problema de los pobres* ha sido una preocupación constante desde la modernidad temprana, aunque ha cobrado mayor importancia en el marco de una sociedad liberal y democrática, reduciéndose muchas veces a su aspecto económico. Desde este enfoque, las soluciones son precarias porque, como recuerda Benedicto XVI, "no hay desarrollo pleno ni un bien común universal sin el bien espiritual y moral de las personas, consideradas en su totalidad de alma y cuerpo" (n. 76). Asimismo, "no se debe considerar a los pobres como un 'fardo', sino como una riqueza incluso desde el punto de vista estrictamente económico" (n. 35), lo cual, claramente, ofrece (y reclama) un nuevo paradigma para encarar el problema.

El segmento de la BdP se caracteriza por habitar principalmente en ámbitos rurales o en los suburbios de grandes ciudades. Este grupo de personas suele presentar importantes deficiencias en la provisión de comida, agua, vivienda, asistencia médica y otros bienes necesarios para la vida, generándose un estado de malnutrición y vulnerabilidad financiera que les impide participar activamente de la economía. Así, quedan subsumidos en la economía informal y, en el mejor de los casos, auxiliados por el Estado y organizaciones no gubernamentales.

Entre las principales características de la BdP se encuentran: necesidades no satisfechas, tanto básicas como otras que se han vuelto imprescindibles para la familia tipo de nuestros tiempos, como podría ser el acceso a servicios financieros o telefonía; dependencia de medios informales de subsistencia, lo que favorece la precariedad en sus producciones e incluso la explotación; dificultad para acceder a





bienes y servicios básicos en igualdad de condiciones que otros sectores sociales, lo que se conoce como "*sanciones de la Base de la Pirámide*", que son resultado de monopolios locales, acceso inadecuado, mala distribución y fuertes intermediarios tradicionales.

Este concepto alcanza una popularidad notoria cuando, en el año 2004, Prahalad, profesor de la Universidad de Michigan, publica *La fortuna en la Base de la Pirámide*, donde propone dejar de pensar en los pobres como víctimas para considerarlos emprendedores y consumidores. Hasta aquí su propuesta no deja de ser sugerente; sin embargo, su tesis principal considera ese segmento como una fuente de cuantiosos beneficios a las empresas que elijan atender a ese mercado, es decir, ve a los "pobres" como una gran oportunidad de negocios.

Prahalad propone derribar el mito de que los pobres no tienen poder adquisitivo y por consiguiente no representan un mercado viable, ya que, en realidad, las personas de bajos ingresos tienen un alto poder de compra, solo que manifiestan otros patrones de consumo. Por ejemplo, invierten en artículos considerados de lujo, por una necesidad psicológica y afectiva del sentido de pertenencia a determinados grupos sociales, pero, por otro lado, no invierten en bienes básicos, como agua potable, higiene, una mejor vivienda o servicios en torno a sus hogares, debido a que en la mayoría de los casos no tienen título legal sobre sus propiedades.

La idea de pensar en los más desfavorecidos como potenciales clientes no fue bien aceptada por todos. No obstante, fue el inicio de una línea de pensamiento que culminó en propuestas más integradoras e inclusivas, que comprendie-





NUEVAS TENDENCIAS

ron que no se trata de "vender a los pobres en envases más pequeños", sino que era necesario un esfuerzo más creativo si se pretendía que la solución fuera sostenible. Hay que reconocer que el paradigma de Prahalad, por otra parte, resalta la cooperación y el trabajo conjunto entre distintos actores de la sociedad civil.

Stuart Hart, académico de la Cornell University, comparte con Prahalad la paternidad en temas de BdP y sustentabilidad pero, a diferencia de aquel, su enfoque pone énfasis en los aspectos socio-culturales más que en los económicos. La idea rectora es que la inclusión de la BdP no se vea impulsada por una oportunidad de negocio sino por el anhelo de una sociedad más justa. La inclusión de las personas de bajos ingresos dentro de la cadena de valor de las empresas es una fuente de beneficios para ambas partes; pero en especial representa una solución a la pobreza con un horizonte temporal de mayor alcance, ya que desarrolla capacidades esenciales para participar de manera productiva en la economía, y no sólo a través del consumo.

Para ello es imprescindible incrementar las posibilidades de acceso a productos, servicios e información, a través de canales de distribución apropiados y a precios razonables. No obstante, una mayor integración requiere eliminar del camino los obstáculos (físicos, psicológicos, económicos, sociales, etc.) que impiden acortar la brecha existente entre las personas de bajos ingresos y las empresas. Incorporar a estas personas a la economía tradicional requiere de importantes cambios por parte de la empresa, tanto estructurales como culturales.





NUEVAS TENDENCIAS

En ese contexto surgieron los llamados *Negocios Inclusivos*, una nueva modalidad de hacer negocios que atiende a las necesidades sociales de los sectores más desfavorecidos, específicamente a la BdP, gracias a un fuerte compromiso de las empresas que tienen recursos y disponibilidades para afrontar esta problemática.

Según el *Programa de Negocios Inclusivos* de la Fundación Avina, los *Negocios Inclusivos* son "iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir: su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; (y/o) su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio; (y/o) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un 'círculo virtuoso' de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica".

Para que un negocio se considere *inclusivo* debe reunir las siguientes condiciones: ser económicamente rentable, ser ambiental y socialmente responsable, y mejorar necesariamente la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

Económicamente rentable significa que debe ser autosustentable en sí mismo, sin depender de subsidios provenientes de organizaciones públicas o privadas y susceptible de competir según las leyes del mercado. Asimismo, se requiere una gestión responsable tanto social como ambientalmente, que controle el impacto de la actividad de la empresa en el entorno en el que se desenvuelve, minimizando sus efectos





NUEVAS TENDENCIAS

negativos y desenvolviéndose en condiciones de justicia con todos sus *stakeholders*. La mejora de la calidad de vida de las personas de la BdP debe tener vocación de integralidad, es decir, tiene que promover no solo el aspecto material sino también las dimensiones física, social y psicológica.

Se pueden diferenciar tres tipos de negocios inclusivos. El primero se denomina de "provisión, producción y distribución", y apunta a que las comunidades de bajos ingresos participen en la cadena de valor de la empresa, ya sea como proveedores de materias primas, como agentes que agreguen valor a bienes y servicios, o como vendedores o distribuidores de los mismos. Incluye los casos en que las personas de bajos ingresos generan su propia cadena de valor a través de sus microemprendimientos.

Otro tipo es el "acceso al mercado y participación en la economía", que es similar al anterior, con la diferencia de que es la empresa quien forma parte de la cadena de valor de los microemprendimientos que surgen de dichas comunidades. Las empresas actúan como proveedoras de materias primas o productos semielaborados, o como prestadoras de servicios (ya sea para la provisión, producción o distribución) con mayor calidad y a un menor precio, para que las personas en la BdP puedan llevar a cabo sus propios emprendimientos de manera rentable y sostenible, permitiéndoles entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o de mejorar su situación socio-económica.

Hay un tercer tipo denominado "de servicios básicos", según el cual las comunidades de bajos ingresos, con ayuda de organizaciones no gubernamentales, conforman empresas sin ánimos de lucro, sirviéndose de mecanismos del mer-





NUEVAS TENDENCIAS

cado, para ofrecer los servicios básicos esenciales, tales como agua, energía, vivienda, conectividad, salud, educación y servicios financieros, a bajo costo (menor precio) y mejor calidad, en aquellos lugares donde los gobiernos no son capaces de subsanar las deficiencias sociales primarias.

Según Hart, para las empresas esto implica desarrollar nuevas capacidades y habilidades que les permitan conocer e interactuar con este segmento con una mayor cercanía, lo cual requiere ser "local y nativo" en lugar de externo; poner a los últimos primero, asociarse con los *stakeholders* periféricos y volverse "radicalmente transactivo". Con *capacidad nativa* se refiere a la habilidad para participar en asociaciones mutuas de negocios con grupos y comunidades marginales; construir relaciones de confianza y entendimiento a largo plazo con comunidades de la BdP, fusionar en forma creativa las capacidades y tecnologías propias con las de las comunidades de la BdP a través de un proceso de creación conjunta y desarrollar el modelo de negocios desde abajo hacia arriba.

Para el desarrollo de dicha capacidad, Hart hace referencia a la *transactividad radical*, que consiste en la identificación, exploración e incorporación sistemática de quienes se encuentran en la periferia o al margen y cuyas necesidades no estaban siendo escuchadas ni atendidas. La *transactividad radical* tiene dos fases: la primera se refiere a la habilidad de ampliar el alcance de pensamiento de la empresa (*fan out*) y la segunda se refiere a la habilidad de integrar conocimientos diversos (*fan in*), con el objetivo de ofrecer soluciones contextualizadas que respeten la cultura local y la diversidad natural.





NUEVAS TENDENCIAS

Una de las formas de acercarse a ese segmento, para poder entender y atender sus necesidades, es mediante un caso particular de integración conocido como *Laboratorios de Aprendizaje en la Base de la Pirámide*, una herramienta que se compone básicamente de una plataforma en la cual pueden interactuar personas pertenecientes a sistemas independientes, expertos y no expertos, con el objetivo de obtener información y conocimientos sobre la mejor forma de hacer las cosas. Los descubrimientos clave obtenidos de cada laboratorio de aprendizaje pueden unificarse y publicarse para ser utilizados como modelos de trabajos futuros. Entre sus principales ventajas se encuentra el esfuerzo por desarrollar capacidades en los participantes, esto es, cierta experiencia en una habilidad o un proceso, lo cual es imprescindible para que la solución sea sostenible en el tiempo.

El *Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa* (IESC), organización argentina que viene trabajando en la temática desde hace casi una década, sostiene que la finalidad del Laboratorio de Aprendizaje en la BdP es aportar un foro en el que empresas, académicos, gobierno y ONG analicen, reflexionen y discutan procesos y experiencias dirigidas a establecer una visión compartida para tratar de innovar y reposicionarse, creando estrategias (innovadoras) que permitan abordar la BdP. El objetivo principal que se persigue es hacer de esta actividad un proceso profundo de aprendizaje, del que surjan ideas y oportunidades que fortifiquen las capacidades locales y los sistemas socio-económicos para la creación de valor para las partes.

El trabajo conjunto no sólo ayuda al sector desfavorecido en el desarrollo de capacidades y habilidades sino que forta-





NUEVAS TENDENCIAS

lece el sentido de comunidad, al fundamentarla sobre la dignidad que reafirma el trabajo en la persona. Porque, como sostiene Martínez-Echevarría, el trabajo en su sentido más pleno es lo que constituye y mantiene cualquier tipo de sociedad, e implica un compromiso estable hacia el servicio mutuo, compromiso sin el cual no pueden existir ni la amistad ni la comunidad. Prosigue este autor en *Repensar el trabajo* que lo que verdaderamente constituye la esencia de esta labor es el compromiso estable y libremente asumido de realizar alguna actividad, que mantenga relaciones recíprocas para dar subsistencia al conjunto de personas. El trabajo está destinado a hacer posible una vida plenamente humana, no por sus logros o resultados externos, sino, y sobre todo, porque crea comunidad, el lugar donde los hombres se constituyen como tales, se manifiestan plenamente.

En efecto, sólo desde una posición antropológica se alcanza una visión integral del bienestar humano, que, como señala Millán Puelles, es más que una suficiencia o abundancia de bienes propiamente materiales, y antes que un estado subjetivo, es la autoexpresión del peculiar espíritu del hombre en su circunstancia material. Según este autor, el hombre se nos presenta como un ser en el que ciertas necesidades materiales son, a la vez, necesidades morales. Por eso la satisfacción de las necesidades materiales humanas es fundamentalmente una exigencia espiritual.

La pobreza atenta contra la dignidad humana porque quien se encuentra en esa situación comienza a perder la libertad en su modo de relacionarse con la realidad, se enfrenta a ella con impotencia, sin poder apartarse de la materialidad y por lo tanto, sin poder elevarse a los valores





NUEVAS TENDENCIAS

del espíritu. De esta manera, se retroalimenta la visión economicista –materialista– del mundo, agravando el problema que se intenta resolver, y con consecuencias terribles para la vida social.

Por ello Benedicto XVI, en su reciente Encíclica, reaviva el mensaje de la *Populorum Progressio*, que veía el progreso esencialmente como una vocación, lo cual supone la libertad responsable de la persona y los pueblos, en la búsqueda de un desarrollo integral, es decir, que promueva "a todos los hombres y a todo el hombre" (n. 18), y cuyo centro sea la caridad. "No basta progresar sólo desde el punto de vista económico y tecnológico. El desarrollo necesita ser ante todo auténtico e integral. El salir del atraso económico, algo en sí mismo positivo, no soluciona la problemática compleja de la promoción del hombre" (n. 23). El necesario pero estrecho enfoque de la justicia, que muchas veces nos impide ver la necesidad ajena como una obligación moral, debe remplazarse por el de la caridad; con el pleno convencimiento de que "el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad: Pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social" (n. 25).

Referencias: BENEDICTO XVI (2009), *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, Roma; FUNDACIÓN AVINA (2005), *Programa de Negocios Inclusivos*, Prospecta Consultores, en <http://www.avina.net/ImagesAvina/NILibros3.pdf>; GARDETTI, Miguel Ángel (2005), *Textos en sustentabilidad empresarial*, Editorial La Bell, Buenos Aires; HART, Stuart (2005), *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing, Pensilvania; LANDRUM, Nancy (2007), *Advancing the "Base of the Pyramid" debate*, en <http://www.strategicmanagementreview.com/ojs/index.php/smr/article/viewFile/12/16>; MARTÍNEZ ECHEVERRÍA, Miguel Alfonso (2004), *Repensar el trabajo*, EIUNSA, Madrid;





NUEVAS TENDENCIAS

MILLÁN PUELLES, Antonio (1982), *Persona humana y justicia social*, Rialp, Madrid; NAHEL, Leila (2009), *Negocios Inclusivos. Una solución innovadora para combatir la pobreza*. Trabajo final de carrera. Universidad Austral. Inédito; PRAHALAD, C.K. (2005), *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, Grupo Editorial Norma, Bogotá; RAWLS, John (1986), *Justicia como equidad: materiales para una teoría de la justicia*, Tecnos, Madrid.

Germán Scalzo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Navarra)

Medio ambiente y empresa: una unión en evolución

Desde hace casi medio siglo, en todas las sociedades occidentales se ha venido desarrollando un paulatino, continuo y creciente interés por la mejora de las situaciones medioambientales en las que se desenvuelve nuestra civilización. En este sentido, ya en el Congreso Internacional de Educación y Formación sobre Medio Ambiente, celebrado en Moscú en 1987, se llegó a la siguiente conclusión: "La educación ambiental es un proceso permanente en el cual los individuos y las comunidades adquieren conciencia de su medio y aprenden los conocimientos, los valores, las destrezas, la experiencia y también la determinación que les capacite para actuar, individual y colectivamente, en la resolución de los problemas ambientales presentes y futuros".

No pasa un mes sin que seamos testigos, a través de los medios de comunicación, de las terribles consecuencias que la acción económica humana puede irradiar sobre nuestro acogedor y benefactor medio ambiente. Y es que los desastres medioambientales copan los titulares de los noticiarios,

