

## Negocios y Mercados Inclusivos

### Definición y Marco Conceptual para el Trabajo de AVINA

---

#### Introducción

Aprovechando el interés y experiencia en Negocios Inclusivos (NI) de sus aliados y de sí misma, AVINA ha desarrollado un marco conceptual sobre Negocios Inclusivos para facilitar sus operaciones y mejorar la calidad de sus decisiones y acciones. Este documento es un punto de partida conceptual y sus distinciones evolucionan con el tiempo, a través de otros documentos y publicaciones, la realización de eventos y talleres y sobre todo a través de la construcción con otros a través de <http://espanol.nextbillion.net> y otros espacios similares.

#### Orígenes del concepto

Durante el siglo XX, el crecimiento de las economías desarrolladas generó la mayor cantidad de riqueza en la historia de la humanidad. Esto a su vez generó por primera vez en la historia la situación de desigualdad extrema con que hoy convivimos entre los países del norte y del sur, y dentro de los países en desarrollo, América Latina (AL) es la región de mayor desigualdad económica del mundo en términos de ingresos. A pesar del crecimiento de la región, esta desigualdad aumentó durante los últimos cincuenta años y, sobre todo, los últimos veinte años, con resultados previsibles: disminución del salario real, aumento del desempleo y compresión de la clase social media. América Latina tiene 586 millones de habitantes de los cuales un 46% son pobres, según datos de 2007 de la CPAL. Estas comunidades, además de tener ingresos bajos, no cuentan con acceso a oportunidades que les permitan satisfacer sus necesidades básicas, mientras menos del 1% de la población de AL cuenta con ingresos altos. Durante el período 2003-2008 América Latina ha crecido a una tasa anual cercana al 5% y ha mejorado sus indicadores de empleo y pobreza. Sin embargo, frente al escenario de crisis global y a las condiciones históricas y de contexto que alejan a la región de cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las previsiones de crecimiento para la región durante 2009 son inferiores al 2%, con una tasa de desempleo que llegaría al 8%, dejando a millones de personas vulnerables a los efectos de la crisis.

Por otro lado, las MIPYMES y Empresas Sociales son actores fundamentales en la economía de la región. Según FUNDES, más de 99% de las unidades productivas en América Latina son microempresas o PYMES, lo cual indica un rol importante en el desarrollo económico y un gran potencial en el área de los Negocios Inclusivos. Por otra parte, hace tiempo que mercado y sociedad civil dejaron de ser términos enfrentados ya que según SEKN 57% de las organizaciones sin ánimo de lucro del planeta obtienen sus ingresos a través de la venta de bienes y servicios, usando las fuerzas del mercado. Para dar algunos ejemplos de las diferentes oportunidades de mercado, según datos del WRI en su publicación "Los Sigüientes 4 Mil Millones", el consumo anual de las comunidades de bajos ingresos en América Latina es de:

- Salud: U\$24 mil millones
- TIC: U\$13,4 mil millones
- Agua: U\$4,8 mil millones
- Transporte: U\$45,9 mil millones
- Vivienda: U\$56,7 mil millones
- Energía: U\$30,5 mil millones
- Alimentos: U\$19,9 mil millones

La filantropía y el asistencialismo han jugado tradicionalmente un papel importante en aliviar la situación de personas de bajos ingresos, pero sólo pueden llegar a un porcentaje mínimo de estas personas, debido a sus limitados recursos financieros y estructuras organizacionales. Los gobiernos pueden llegar a escala en sus acciones para atender a poblaciones de bajos ingresos, pero la ineficiencia e inestabilidad que los caracteriza en muchos países no permite la continuidad de acciones necesaria para lograr un impacto duradero.

Actualmente, las empresas están atendiendo a sólo un tercio de la población mundial y compiten ferozmente en mercados saturados. Se dan cuenta que el posicionamiento en países en vías de desarrollo será crucial para su sostenibilidad, y la competitividad será un factor que garantice su éxito en el largo plazo. Cada vez les es más evidente que los negocios no pueden ser exitosos en sociedades que fracasan, y que es necesario que las empresas participen en la creación de sociedades pacíficas, estables y prósperas.

El reporte de Mercados Inclusivos del PNUD, las publicaciones de SEKN al respecto y muchas otras fuentes confiables han demostrado en los últimos 3 años que es posible utilizar los mecanismos del mercado para generar valor social e inclusión. Actualmente es claro que las poblaciones, comunidades o grupos de bajos ingresos pueden ser incluidos en una cadena de valor como medio para mejorar su calidad de vida y que los mecanismos de mercado pueden ser aprovechados para proveer servicios básicos esenciales a poblaciones que carecen de acceso a estos. En general ya se ha demostrado y es aceptado que es posible generar valor económico y a la vez contribuir a que los ciudadanos con menores recursos puedan ejercer más efectivamente sus derechos. La pregunta que no se ha podido responder es, ¿este tipo de iniciativas pueden hacer una contribución significativa a aliviar la situación grave de pobreza e inequidad de América Latina y el mundo? ¿Cómo se pueden generar entornos favorables para el escalamiento de modelos de negocios socialmente inclusivos?

AVINA cree que los mercados son muy eficaces en la producción de riqueza pero que aun no han logrado desarrollar mecanismos de distribución de éstas riquezas ni incluir en los procesos productivos y de consumo a la mayor parte de la población mundial. Siguiendo su visión de desarrollo económico sostenible para AL, AVINA considera que por medio de una estrategia de Mercados Inclusivos construida y desarrollada colectivamente, nuestro continente puede ser un protagonista en el desarrollo de mercados verdes e inclusivos, responsables por transformar la realidad del continente y generar un efecto demostrativo para otras regiones el planeta. El potencial de

mercado Latinoamericano y el rol que tienen las comunidades de base, las empresas sociales y las MIPYMES en la economía sugieren la escala suficiente para impactar decenas de millones de personas en América Latina y demostrar que es posible generar riqueza con equidad de manera acelerada, innovadora y sostenible.

## AVINA y los Negocios Inclusivos

Desde los inicios de AVINA, el rol de la empresa en la sociedad ha sido parte de las oportunidades que AVINA explora para promover la transformación social. La pregunta ¿Cómo hacer para que la empresa opere con todo su potencial, minimizando sus externalidades negativas contra el medio ambiente y la sociedad? es una interrogante que la organización ha intentado permanentemente responder a través de la implementación de diversas estrategias. Un ejemplo de ello es que junto a su Fundador y Aliados, AVINA fue precursora en la creación del concepto de responsabilidad social de las empresas, y el *triple bottom line*, incorporándolos en la práctica y promoviendo un movimiento en la región.

Desde el inicio de su trabajo en Negocios Inclusivos en 2007, AVINA ha elaborado la siguiente definición para guiar su trabajo:

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.

Frente a la magnitud del problema de desigualdad y pobreza, AVINA se plantea impulsar especialmente iniciativas que tienen la capacidad de crecer y escalarse para tener impacto en un gran número de personas.

AVINA no se encuentra sola en este camino, ya que sus aliados institucionales más cercanos -como Masisa, FUNDES, WRI, Ashoka, SEKN, PNUD, entre otros - tienen también estrategias de trabajo en Negocios Inclusivos que se construyen e implementan junto con los aliados locales y nacionales de dichas instituciones.

## Marco Conceptual

En esta sección del documento se explica en mayor profundidad los diferentes componentes de la definición de Negocios Inclusivos, con el fin de aclarar las preguntas más frecuentes que se han presentado. Existe mucha más información y documentos al respecto en [espanol.nextbillion.net](http://espanol.nextbillion.net).

### 1. ¿Qué son los Negocios Inclusivos?

Las siguientes tres condiciones se deben de dar para que un emprendimiento pueda definirse como un Negocio Inclusivo.

#### *1.1 Los Negocios Inclusivos son iniciativas rentables*

En el ámbito económico, los Negocios Inclusivos operan con las mismas oportunidades y restricciones presupuestarias de cualquier otro negocio. No son actividades comerciales subsidiadas por otros<sup>1</sup> ya que son sostenibles por la fuerza de oferta y demanda del mercado. Un emprendimiento no debe sacrificar su capacidad e interés en ser rentable cuando realiza Negocios Inclusivos. Este mismo principio aplica cuando se trata de una empresa multinacional como de una empresa incipiente de una comunidad de bajos recursos.

#### *1.2 Los Negocios Inclusivos son social y ambientalmente responsables*

Los Negocios Inclusivos utilizan las fuerzas del mercado como motor para generar impactos positivos en términos económicos, sociales y ambientales. En este sentido, se espera que en la generación de valor económico los negocios sean social y ambientalmente responsables, con una gestión adecuada de sus impactos. Como parte de su responsabilidad social, el Negocio Inclusivo deberá ser transparente, respetuoso al derecho a la información de sus públicos interesados, responsable ante sus empleados y consumidores, y capaz de construir o fortalecer el capital social.<sup>2</sup>

En el ámbito ambiental, AVINA priorizará su acompañamiento en aquellos Negocios Inclusivos que tengan un impacto positivo sobre el medioambiente. AVINA reconoce que no será posible en todos los casos generar un impacto positivo sobre el medioambiente. Cualquier impacto que no sea positivo debe ser gestionado responsablemente, de tal forma a minimizarlo.

---

<sup>1</sup> AVINA reconoce que donaciones pueden jugar un papel esencial en el lanzamiento de una iniciativa, pero los Negocios Inclusivos no deben ser permanentemente subsidiadas. En caso contrario se considera una iniciativa social.

<sup>2</sup> Al capital social lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad. Estos elementos evidencian la riqueza y la fortaleza del tejido social interno de una sociedad.

Para AVINA, todos estos principios aplican independientemente de la forma en que está constituido y organizado el Negocio Inclusivo: como empresa privada, asociación sin fines de lucro, cooperativa, u otra tipo de organización. La medición de resultados del Negocio Inclusivo debe siempre contemplar indicadores en estos tres ejes centrales del desarrollo sostenible.

### ***1.3 Los Negocios Inclusivos mejoran la calidad de vida de personas de bajos ingresos***

Las personas de bajos ingresos tienen menos oportunidades o condiciones para mejorar su calidad de vida, y con frecuencia carecen de vivienda, alimentos, servicios de educación y salud adecuados. Son sumamente vulnerables a las enfermedades, reveses económicos y desastres naturales, y suelen tener poco poder para influir en las decisiones clave que les afectan a la vez que es común encontrar que les falte la voz política necesaria para influir sobre su propio entorno económico y político.

Los Negocios Inclusivos además de dar valor económico tienen la intención de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos, no se trata meramente de emplear a personas de bajos ingresos o que estas sean vistas por las empresas solo como "consumidores aun no aprovechados". En este sentido, es necesario vincular este tipo de iniciativas, por ejemplo, con la construcción de ciudadanía. AVINA no considera a un negocio como inclusivo si no ayuda a generar condiciones en que los ciudadanos con menores recursos puedan ejercer más efectivamente sus derechos.

Los Negocios Inclusivos para que sean considerados como tal deben generar resultados concretos que demuestren una mejora en la calidad de vida de personas de bajos ingresos. La mejora puede darse en la dimensión física - al tener mejoras en la **salud**, en la dimensión psicológica - en mejoras de **autoestima**, o en la dimensión social - en mejoras en sus **ingresos** y su **capital social**<sup>3</sup>.

Los Negocios Inclusivos promueven el desarrollo humano de las personas de bajos ingresos, entendido como la expansión de las libertades reales que viven. Los Negocios Inclusivos debe promover el desarrollo de alguno o todos los cinco tipos de libertades que están íntimamente ligadas entre sí<sup>4</sup>:

- **Libertades políticas** - derechos civiles, oportunidades para determinar quien gobierna y en que principios, para expresarse abiertamente, para controlar las autoridades, etc.
- **Libertades económicas** - oportunidades para usar los recursos económicos para producir, consumir o intercambiar, oportunidades para trabajar, para financiarse, etc.
- **Libertades sociales** - oportunidades para tener acceso a educación y salud.

<sup>3</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>4</sup> Sen, Amartya. "Development as Freedom"

- Garantías de **transparencia** - libertades para articularse con otros en un marco de confianza y tranquilidad.
- **Seguridad social** - creación de redes de seguridad para atender a los que están en situaciones más vulnerables.

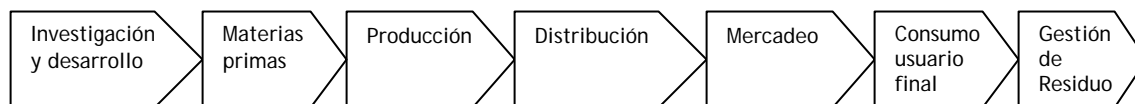
## 2. ¿Cómo logran los Negocios Inclusivos mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos?

Los Negocios Inclusivos mejoran la calidad de vida de las personas en una o más de las siguientes maneras:

### *2.1 Permiten la participación de personas de bajos ingresos 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.*

Los Negocios Inclusivos buscan aprovechar las fortalezas del mercado y su funcionamiento para integrar a personas de bajos ingresos en las cadenas de valor. Algunas cadenas tienen intermediarios que abusan de los proveedores o distribuidores, creando y manteniendo barreras para que éstos no puedan capturar más valor, en este caso un negocio será inclusivo cuando un grupo o comunidad de bajos ingresos pueda participar de la cadena directamente o logre una intermediación justa<sup>5</sup>. Otras cadenas son más democráticas e inclusivas al permitir una participación abierta y libre en el mercado. Los Negocios Inclusivos pueden incluirse en cadenas existentes u originarse para crear cadenas de negocios completamente nuevas.

#### Modelo Conceptual de una Cadena de Valor



Un ejemplo de cómo los negocios pueden volverse inclusivos al insertarse en cadenas existentes es el caso del reciclaje. Las cooperativas de reciclaje agrupan a decenas de personas viviendo en condiciones de pobreza y les permiten tener acceso a la cadena de valor de los materiales reciclados. Una gran empresa puede comprar directamente las materias primas recicladas a las cooperativas de reciclaje, permitiéndoles ser parte de una cadena de valor que está siendo más inclusiva que si éstos estuvieran desorganizados, recolectando la basura y vendiéndola a un intermediario que a su vez la vende a una gran empresa.

<sup>5</sup> Por ejemplo, cuando se necesita proveer grandes volúmenes, es probable que la participación de un intermediario sea necesaria. El grupo de bajos ingresos puede ser proveedor a través de un intermediario justo, que esté dispuesto a ofrecer condiciones que permitan que el negocio contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.

Los Negocios Inclusivos también pueden ir generando su propia cadena de valor y llegando directamente al cliente final. En algunas oportunidades logran incluir a otros grupos excluidos en otra parte de la cadena de valor. Un ejemplo de este caso son las recolectoras de frutos silvestres en Chile, que de recolectar individualmente frutos silvestres (tales como hongos y hierbas) y venderlos a un intermediario pasaron a recolectar en grupos y generar productos dando valor agregado (secado y envasado), que venden en muchos casos directamente a sus clientes.

AVINA desea poner énfasis especial en la inversión en oportunidades donde personas de bajos ingresos pueden convertirse en participantes de la cadena de valor como emprendedores dentro del sector formal, permitiéndoles salir de una informalidad precaria que muchas veces no les permita ser sujetos a políticas del estado, tener acceso a servicios financieros, o participar en transacciones de compra-venta.

## ***2.2 Permiten acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o menor precio.***

Una segunda manera como los Negocios Inclusivos pueden mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos es dando acceso a productos o servicios básicos nuevos o de manera más competitiva (en calidad o precio) para las personas de bajos ingresos. Una característica de la pobreza en América Latina es que los servicios básicos - agua, saneamiento, energía, vivienda, conectividad, salud, educación, alimentación y servicios financieros - son muchas veces inaccesibles, de baja calidad o caros. Si la empresa dedica su músculo operativo para prestar servicios básicos esenciales de manera competitiva donde antes no existían, está mejorando la calidad de vida de sus clientes. Esto requiere que la empresa innove sustancialmente en sus procesos, aprenda y transforme sus paradigmas -pues debe esforzarse por brindar ese servicio a menor precio y con igual o mejor calidad.

Un ejemplo de este tipo de Negocio Inclusivo se observa en las "Juntas de Agua" cuando son capaces por sí mismas de gestionar el recurso en forma eficiente, rentable y transparente (Por ejemplo en El Salvador y en Paraguay). El acceso al agua potable en estas comunidades crea una multiplicación de oportunidades para la generación de nuevas cadenas de valor. El agua potable trae consigo muchas más cosas que el propio líquido; trae mejoras en la salud, en la educación, en la autoestima, en la paz social y facilita el desarrollo económico. Cuando la gestión del agua es manejada como un Negocio Inclusivo por y para la comunidad, estamos frente a la realidad de un negocio íntimamente asociado a un proceso de transformación social.

## ***2.3 Permiten acceso a productos o servicios que aumentan su productividad o bienestar, permitiéndoles entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.***

Al disminuir las barreras de acceso tales como el precio, estructura burocrática de formalización de procedimientos (por ejemplo acceso a créditos), barreras geográficas o simbólicas para la adquisición de productos o servicios, el Negocio Inclusivo

permite con este consumo generar nuevos y mejores ingresos que les permiten ser parte de otra cadena productiva y con ello mejorar su calidad de vida.

Un ejemplo de esto es la venta de tuberías de riego a pequeños productores o cooperativas de productores. La empresa de tuberías puede disminuir la barrera del crédito, permitiéndole aumentar la productividad a estos productores rurales de bajos ingresos, creando un círculo virtuoso donde aumentan su competitividad, venden a mejores precios, y logran impactos económicos y asociativos que mejoran su calidad de vida.

Esta categorización tiene como objetivo organizar los principales modelos de Negocios Inclusivos que AVINA ha identificado. Sin embargo, en un sólo Negocio Inclusivo es posible ver características de los tres tipos de Negocios Inclusivos mencionados en los puntos 2.1, 2.2 y 2.3. Un ejemplo de esto son las empresas creadas por comunidades de bajos ingresos para brindar a las mismas comunidades servicios o bienes que mejoran su calidad de vida.

### 3. ¿Qué es lo innovador del concepto de Negocio Inclusivo?

Para la empresa privada, el concepto de Negocio Inclusivo representa una innovación en el sentido que existe una intencionalidad de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través de los negocios de la empresa. Este enfoque ayuda a las familias de bajos ingresos a lograr modos de vida más dignas, al mismo tiempo que crea nuevos mercados para las empresas. Se trata de “hacerlo bien, haciendo el bien”.<sup>6</sup>

Para organizaciones de la sociedad civil o cooperativas, el concepto del Negocio Inclusivo puede ser innovador, dependiendo de las características de la organización. Para muchas organizaciones, la búsqueda de soluciones utilizando mecanismos del mercado es una nueva manera de encarar el reto del desarrollo sostenible. Para otras organizaciones que ya venden bienes o servicios, el enfoque de incorporar indicadores de responsabilidad social y ambiental como parte del negocio puede ser innovador para su sostenibilidad financiera.

### 4. ¿Qué no es un Negocio Inclusivo para AVINA?

Los Negocios Inclusivos mejoran la calidad de vida de las personas o generan un círculo virtuoso de valor social, más que tratar de generar nuevos consumidores de productos que no mejoran su calidad de vida, o no generan un círculo virtuoso de valor social.

Los Negocios Inclusivos promueven la participación de las comunidades de bajos ingresos en cadenas de valor más que incentivar el endeudamiento para el consumo.

---

<sup>6</sup> World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)



Los Negocios Inclusivos proponen soluciones económicamente sostenibles para las necesidades de comunidades de bajos ingresos en lugar de “hacer negocio de los pobres” y dejar a un lado el impacto social y ambiental de las acciones empresariales, o el enfoque de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos.

Los Negocios Inclusivos aprovechan los mecanismos del mercado para establecer soluciones sostenibles y de mutuo beneficio lejos de basarse en el fundamentalismo de mercado.

Los Negocios Inclusivos son económicamente sostenibles y no dependen de acciones de filantropía.

## 5. ¿Cuál es la relación de los Negocios Inclusivos con otros conceptos de la empresa en la sociedad?

AVINA es consciente de la interconexión que existe entre el concepto de Negocios Inclusivos y otros como la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, la economía solidaria y el consumo responsable.

Se puede decir que la mayoría de los NI podrían ser considerados como la RSE estratégica, cuando uno de los actores es una empresa y el NI es parte clave del *core business* de la misma. Según Porter y Kramer, en la RSE estratégica se consideran las diversas interacciones constitutivas de una empresa -y su cadena de valor- con el entorno o contexto competitivo. Esto significa que el impacto de las acciones de la empresa pasa a ser parte constitutiva de su estrategia al “integrar más eficazmente las consideraciones sociales a la estrategia y operaciones del negocio central de la empresa”. Estos autores conjugan la necesidad de evaluar los impactos en el entorno de toda la cadena de valor de las empresas (visión de adentro hacia fuera) con una evaluación de aquellos factores del entorno que inciden en la competitividad de éstas (visión de afuera hacia adentro). Partiendo de la base de que sociedad y empresa son interdependientes, Porter y Kramer proponen articular las perspectivas mencionadas, recordando que tanto, “las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana”, como “una sociedad sana necesita de empresa exitosas”. Esta articulación lograría maximizar el “valor compartido”, con beneficios tanto para la sociedad como para la propia competitividad de la empresa. Pero más importante aun, junto con acrecentar esa competitividad, la RSE estratégica empujaría y generaría innovaciones que satisfacen una necesidad social. Sin embargo, el punto central que hay que tener en cuenta es que la RSE estratégica busca balancear el triple resultado -social, ambiental y económico-, mientras que en los NI la prioridad está en mejorar la calidad de vida de las personas y el ambiente. Los NI tienen como fin un norte ético y como medio el uso de las fuerzas del mercado, que hoy en día son omnipresentes. Por eso hay que

remarcar que en los Negocios Inclusivos el *core business* es la inclusión, mientras que en la RSE Estratégica puede ser un efecto colateral o un beneficio adicional.<sup>7</sup>

Los NI parten de una operación de negocio socialmente responsable. Aunque en algunos casos los NI son operados por empresas que no necesariamente desarrollan estrategias de RSE, las empresas con experiencia y resultados en responsabilidad social y ambiental, generalmente están en mejores capacidades para implementar NI. Las empresas responsables entienden y saben capturar el valor de escuchar y trabajar con las comunidades y las demás partes interesadas y con una visión de largo plazo que les permite construir alianzas donde todas las partes se benefician. Tanto la RSE como los NI comparten los siguientes enfoques: alineamiento de las acciones con la estrategia del negocio, involucramiento de múltiples actores, resultados en términos de innovación y desde allí al desarrollo, y perspectiva de ganar-ganar. Aún así, es materia de trabajo adicional seguir clarificando las relaciones entre ambos conceptos. ¿Son los NI la transición de la RSE hacia un modelo más sostenible y estratégico para las empresas en la sociedad? ¿Qué tan estratégico sería que las agendas de RSE prioricen y se enfoquen en generar resultados implementando modelos de negocio socialmente inclusivos?

Por otro lado, es preocupación de AVINA explorar las interconexiones, profundización y diferenciación de conceptos, entre los NI, no solo con la RSE, sino también con el comercio justo, la economía solidaria y el consumo responsable, entre otros. Aunque las iniciativas que trabajan bajo dichos conceptos buscan un desempeño económico que considere y se oriente a la disminución de las vulnerabilidades sociales y ambientales que se observan, sería interesante entender la relación y diferencia conceptual entre ellos. ¿Qué puede decirse de cada uno de estos enfoques en términos de su competitividad en el contexto actual de la sociedad y los mercados?

## **6. ¿Cuál es la relación de los Negocios Inclusivos y los Mercados Inclusivos? ¿Porqué a partir de 2009 AVINA llama a su estrategia continental Mercados Inclusivos (MI)?**

Desde la aparición en la Universidad de Cornell, en 2008, del segundo Protocolo de la Base de la Pirámide (BdP), este nuevo documento recoge parte de la crítica al riesgo utilitarista del modelo anterior y a la BdP en general, avanzando en la operacionalización de las tareas que se requiere implementar para abordar esta experiencia desde la empresa<sup>8</sup>. Es importante destacar el cambio de énfasis hacia la BdP como socio de negocios más que consumidor, el avance al diálogo profundo, las capacidades y compromisos compartidos con relaciones directas entre los actores y, en particular, una mayor y creciente aproximación e interacción de

<sup>7</sup> Este párrafo se construyó con los aportes de Verónica Silva, investigadora del Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado de Chile en el documento Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. una Oportunidad de Desarrollo en el Marco de la Responsabilidad Social

<sup>8</sup> Simanis, Hart, et al, The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy, Second Edition, 2008

las empresas con las comunidades. Es decir, una reconceptualización de la empresa para la construcción de modelos de negocios del mañana y una visión integral y sistémica de su interacción con el entorno.

No basta con desarrollar muchos NI, es necesario generar un ambiente favorable para su escalamiento y crecimiento de manera igual o mayor a los negocios tradicionales. Es posible hablar del desarrollo de Mercados Inclusivos, cuando se desarrolla un conjunto de NI que comparten una actividad económica, geografía o segmento de clientes dentro de un marco estratégico compartido por muchos actores y bajo unas reglas claras de actuación. Los Mercados Inclusivos sobrepasan las barreras y fallas de un mercado o un gobierno con innovación que permite ofrecer productos y servicios que son importantes para el desarrollo con modelos de negocio que son inclusivos para las comunidades de bajos ingresos.

Como se ha dicho, un componente relacionado al desarrollo de Mercados Inclusivos son las políticas públicas, que aunque no se han desarrollado con detalle para este tipo de mercado, si existen algunos aspectos generales como:

- gobierno como ente inversionista o garante que motive al sector privado para desarrollar NI;
- inversión en infraestructura básica, conectividad, servicios públicos, necesidades básicas, etc;
- apoyo a pequeñas y medianas empresas mediante capacitación, asistencia técnica y desarrollo de proveedores;
- definición de estándares de referencia para medir el comportamiento de las empresas en relación a los más pobres;
- incentivos para motivar este trabajo en las empresas, así como replicar o llevar a escala estos modelos;
- apoyados en la cooperación internacional: diseminar casos exitosos y facilitar la interacción entre agentes para identificar nuevas oportunidades de inclusión
- desburocratizar el proceso de entrada en la economía formal;
- aplicar un tratamiento "desigual a los desiguales", es decir que las personas vulnerables que no se están beneficiando del mercado deben tener un tratamiento fiscal diferente con cuotas más bajas, procedimientos más fáciles de cumplir o precios justos para la provisión de servicios públicos y necesidades básicas;
- facilitar el acceso a crédito - más allá del micro-crédito y del crédito tradicional que sólo llega a los muy pequeños o a los muy grandes;
- facilitar acceso al mercado con incentivos para incentivar la oferta y la demanda - como solicitar a los organismos públicos realizar al menos un 20% de sus compras a pequeñas empresas y empresas sociales; e
- incentivar el emprendimiento colectivo, o también llamada economía social o solidaria - más allá de las leyes para crear cooperativas y para gobernar el trabajo asociado, se requieren plataformas de apoyo empresarial que no estén limitadas a personas que trabajan en el mismo ramo (ej: comerciantes de una zona de la ciudad, productores que comparten canales de abastecimiento y/o distribución, etc).

En general algunas regulaciones e incentivos son necesarios para el desarrollo de los NI como: regular y controlar; facilitar con marcos de referencia; diálogo entre interlocutores; asociar y apalancar capacidades; reconocer y apoyar ciertas prácticas; y usar instrumentos como las compras públicas. Pero no basta con incidir en la política pública o la legislación para desarrollar Mercados Inclusivos.

Para desarrollar un Mercado Inclusivo es necesario desarrollar agendas de competitividad, alianzas intersectoriales, alianzas público-privadas o en general estrategias construidas colectivamente. Para AVINA es muy importante que las poblaciones beneficiarias de un NI participen del diseño y gobierno del mismo. Por lo tanto y bajo el concepto de Ecosistemas desarrollado por SEKN y otras fuentes académicas, AVINA desarrolla Negocios Inclusivos en alianza con un grupo de actores diversos que le permiten desarrollar más de un NI y generalmente con enfoque en un sector o mercado en particular.

Los Ecosistemas de NI parten de la concertación horizontal donde todas las partes comparten responsabilidad por los impactos que buscan, pero no cuentan con autoridad vertical que controla la totalidad de la red. Es decir que todos tienen voz y voto para autorregularse, pero ninguno puede mandar a los demás. Las acciones se coordinan con acuerdos negociados y alineamiento de incentivos entre las partes. Estas redes se caracterizan por contar con actores heterogéneos, por contribuir al núcleo de la estrategia de cada actor y por transacciones de mutuo beneficio. Dependiendo de la tecnología, los actores, la cadena de valor y el entorno de la iniciativa, el rol de los actores puede cambiar con el tiempo e inclusive tener varios roles al mismo tiempo. Cuando las redes estratégicas son socialmente inclusivas reducen la incertidumbre; son legítimas para todos los actores; capitalizan sobre la estructura social existente; cuentan con conocimiento detallado de las necesidades y las fortalezas de la comunidad de bajos ingresos; cuentan con socios que "simplifican" el esfuerzo al permitir llegar a una escala considerable de individuos; e incorporan socios no tradicionales para reducir costos. Los Ecosistemas pueden contribuir a expandir los contornos de la sociedad, facilitando no sólo el flujo de bienes, servicios y dinero, sino también de conocimiento, información e ideas. En conjunto con sus aliados, AVINA ha identificado algunos roles recurrentes dentro de Ecosistemas de Negocios Inclusivos exitosos como: organización pivote, regulador, legitimizador, financiador, asesor, promotor, observador y otras. Es importante resaltar que no estamos hablando de sectores ni de actores específicos. La comunidad, la empresa privada, el estado, la sociedad civil y otros actores pueden ejercer cualquiera de estos roles según el caso.

Es posible que una de las fallas principales de los mercados de hoy sea que no incluyen a lo que se han denominado externalidades y bienes públicos, de pronto por la dificultad de monetizar su valor. Los mercados requieren derechos y títulos definidos que permitan el intercambio comercial. Para que un mercado exista debe tener externalidades y eso genera un incentivo para trasladar los costos de un negocio a estas mismas. Por lo tanto es necesario replantear la frontera de las externalidades para poder realizar transacciones de bienes y servicios que incluyan impactos

indirectos o causados por terceros y otras consideraciones ambientales, entre otros aspectos. Este tipo de Mercados Inclusivos están emergiendo en América Latina para que la definición de riqueza sea un poco más amplia e involucre el "triple resultado". Sin embargo, estos necesitan definiciones más claras sobre los derechos y deberes de sus actores y requieren la conformación de un Ecosistema continental para desarrollarlos. Actores privados, con y sin ánimo de lucro, muchas veces en alianza con el Estado, han mitigado algunas de las fallas de los mercados y los gobiernos a través de innovaciones que hacen de los mercados más inclusivos que no sólo les permiten acceso a bienes y servicios sino a un empoderamiento económico y a su desarrollo humano.

En Septiembre de 2009 AVINA cambió el nombre de la estrategia continental (ORC - Oportunidad de Relevancia Continental) de Negocios Inclusivos para reflejar que está 'ampliando la mirada' para trabajar con un grupo más amplio de actores en aspectos adicionales a lo que ya estaba haciendo y que buscan mejorar el entorno de los NI buscando la generación de Mercados Inclusivos. La nueva estrategia, construye y complementa lo realizado hasta ahora como Negocios Inclusivos y tiene el nombre de Mercados Inclusivos para reflejar una visión más sistémica y macro.

Durante el año 2007, AVINA llevó a cabo una encuesta interna para determinar el tipo de iniciativas que AVINA ha apoyado que pueden ser considerados Negocios Inclusivos. Los resultados demostraron que los aliados de AVINA tienen amplia experiencia en impulsar emprendimientos que utilizan mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos. Si bien existen casos de colaboración con empresas privadas en este sentido, la mayoría de los casos de Negocios Inclusivos identificados son asociaciones civiles o cooperativas, que generan ganancias que son re-invertidas para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos. En los últimos tres años, AVINA ha trabajado con más organizaciones buscando encontrar mecanismos para aumentar su escala de impacto y en total ha trabajado con más de 100 organizaciones que desarrollan Negocios Inclusivos en 12 países y 7 sectores económicos. Todos ellos tienen como característica esencial que a través de mecanismos de mercado contribuyen a la superación de la pobreza y a mejorar indicadores sociales y ambientales de un grupo o comunidad de personas.

AVINA ha priorizado los Negocios Inclusivos en su estrategia institucional desde 2007 y ha logrado avanzar en términos de difusión de prácticas empresariales vinculadas al desarrollo de productos y servicios inclusivos y de la promoción de modelos de negocios que respeten altos estándares de inclusión, mejorando la calidad de vida de decenas de miles de personas. Cuando se iniciaron las reflexiones de AVINA sobre Negocios Inclusivos se cuestionaba si éstos realmente existían o eran muy especiales y ahora se ha demostrado que pueden existir en cualquier entorno y por cualquier tipo de estructura empresarial. Sin embargo, lo logrado en términos de movilización de actores clave del desarrollo y del mundo empresarial se vio limitado por la falta de más ejemplos inspiradores de gran escala, ya sea desde emprendimientos de base, como desde grandes corporaciones. Para el período 2010 - 2013, la ORC de Mercados Inclusivos buscará, junto con la expansión de la estrategia de movilización y

sensibilización del tema, apoyar el desarrollo de negocios capaces de transformar los mercados donde operan.

Hipótesis 2006-2009: Negocios Inclusivos	Hipótesis 2010-2013: Mercados Inclusivos
Demostrar que los Negocios Inclusivos son herramientas efectivas para la transformación social en diferentes geografías, culturas, mercados y contextos y que estos pueden ser desarrollados por cualquier tipo de organización empresarial (entidades sin ánimo de lucro, empresas sociales, MIPYMES, Gran Empresa, Multinacionales, etc).	Demostrar que si un mercado existen Negocios Inclusivos exitosos que se escalan social y económicamente de manera significativa y veloz es posible afectar el comportamiento de actores clave de la cadena de valor y por lo tanto el desarrollo de Mercados Inclusivos.

#### Qué hace AVINA para desarrollar Mercados?

- Prioriza mercados. En los próximos meses AVINA completará su análisis y formalizará su enfoque en términos de mercados/sectores. Sin embargo, lo más probable es que adopte un enfoque en el mercado de 1) Inversión Social Rentable (acceso a financiación para MIPYMES y empresas sociales) y 2) Mejoramiento y/o construcción de vivienda social
- Desarrolla un número plural de negocios competitivos en muchos países de América Latina, buscando que la mayoría se enfoque en los mercados priorizados (1 y 2 del punto anterior).
- Desarrolla esos negocios con una metodología y visión de 'ecosistemas de apoyo' lo cual implica una visión sistémica del mercado donde éstos operan, más allá de la empresa, buscando la articulación de actores diversos en torno a dicho mercado, con base en un modelo de negocio exitoso.
- Prioriza el trabajo con MIPYMES y Empresas Sociales<sup>9</sup> para el desarrollo competitivo de estos negocios.
- Genera y divulga conocimiento sobre estos mercados para el desarrollo de estos negocios y para incidir en política pública (ej. caracterización del sector, análisis de oferta y demanda, análisis de regulación existente o necesaria, análisis de actores, etc.)
- Contribuye al diseño de las estrategias y programas de AVINA relacionados a Mercados Inclusivos como gestión de residuos, agua y servicios ambientales y al desarrollo de casos en algunos de estos mercados.

<sup>9</sup> Empresa Social es una "organización privada que desarrolla una actividad económica dirigida al mercado, pero su objetivo se orienta a la satisfacción de necesidades sociales... su objetivo de mejorar la calidad de vida de sus miembros, su gobierno interno en base a la deliberación de sus miembros, y autodefinirse como sin fines de lucro que las vuelve no-capitalistas aunque no por ello anticapitalistas." , ¿Microempresa? Nuevas respuestas para antiguas preguntas, Sebastián Guzmán Rivera, Marizza Espinoza Becerra, José Andrés Herrera Chavarría

- Busca la construcción de Puentes y Alianzas con actores de todo tipo para combinar juntos esfuerzos y generar un ‘efecto demostrativo’ con una visión que va más allá de un negocio o conjunto de ellos.
- Busca desarrollar Nuevos Mercados que van a ser fundamentales para el desarrollo sostenible y competitivo de América Latina. Nuestra región tiene mucho potencial para desarrollar soluciones a problemas de cambio climático como energía sostenible, agua potable o seguridad alimentaria inclusiva, pero todavía nos falta mucho para ser unos competidores globales relevantes, así que AVINA también invierte en el desarrollo de estos mercados en algunas décadas podrían ser una de las principales fuentes de ingreso, empleo e inclusión para América Latina y al mismo tiempo para adaptarnos a los efectos del cambio climático.

Qué hace AVINA para que esos mercados sean Inclusivos?

- Prioriza la dignidad humana y el respeto por todas las formas de vida en la toma de todas sus decisiones (por encima del lucro, que es más un medio que un fin para AVINA);
- Prioriza mercados y negocios de alto impacto social y/o ambiental que son necesarios para asumir los retos de inequidad y degradación del medio ambiente del siglo XXI (ver último punto de la sección anterior);
- Desarrolla negocios de alto impacto y potencial de gran escala para atender a los desafíos de inequidad y degradación del medio ambiente en América Latina, bajo el concepto de Negocios y Mercados Inclusivos;
- Busca un demostrar con casos reales que es posible generar riqueza con equidad de manera acelerada, innovadora y sostenible para que la sociedad Latinoamericana priorice este tipo de modelos de negocio; y
- Desarrolla estos negocios bajo los concepto de Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos buscando maximizar el triple resultado (social, ambiental y económico).

La Estrategia de MI tiene tres frentes estratégicos como resultado de un proceso de 3 años de construcción colectiva interna y externa y está en proceso continuo de aprendizaje, como se ven en la siguiente tabla.

Frente	Objetivo	Táctica	Horizonte 2013 para AVINA
Desarrollo de Negocios	Demostrar y garantizar que prosperen Negocios Inclusivos a gran escala	Construir y desarrollar un portafolio de NI que reciben un paquete de servicios clasificados según el tipo de relación con AVINA, necesidades del negocio y su potencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decenas de empresas construyendo e implementando modelos de negocio que cambian el status quo de su sector y benefician cientos de miles de personas, a través del Portafolio AVINA de NI.</li> </ul>

<p>Desarrollo de Mercados</p>	<p>Conformar una red regional de actores capaz de coordinar acciones y esfuerzos para potenciar la escala de impacto de los Mercados Inclusivos en América Latina</p>	<p>Identificar sectores clave en donde AVINA y sus aliados pueden promover una transformación, incidiendo en los procesos, cadenas y actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cientos de empresas construyendo e implementando modelos de negocio que cambian el status quo de su sector y benefician a millones de personas, a través del apoyo que le brindan AVINA y sus aliados para fortalecerlas con acciones a nivel macro, meta y micro.</li> <li>• Una masa crítica de emprendedores y empresas priorizan los NI como parte de su estrategia, incluyendo esfuerzos de actores clave del desarrollo.</li> </ul>
<p>Comunicación y Movilización para el “Cambio de Paradigma”</p>	<p>Movilizar una masa crítica de actores para promover el surgimiento de un nuevo paradigma sobre la relación entre empresas, mercados y sociedad</p>	<p>Difundir ejemplos y aprendizajes por medio comunicación estratégica; fomentar la creación de centros de referencia universitarios y la inserción del tema en las escuelas de negocio; y crear redes de colaboración y promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los NI se institucionalizan en la academia y escuelas de negocio.</li> <li>• Los NI se han posicionado en la agenda de los medios de comunicación.</li> <li>• Los negocios tradicionales cada vez más se conciben como Negocios Inclusivos (NI como <i>'mainstream'</i>).</li> <li>• Redes y espacios de aprendizaje y colaboración en NI tienen la capacidad de movilizar/sensibilizar a decenas de miles de personas y millones de dólares de inversión.</li> </ul>

Para cualquier información o consulta adicional por favor visite y escriba a <http://espanol.nextbillion.net>.