

Oportunidades de negocios para reducir la pobreza

una guía de campo



Jornadas de aprendizaje de empresas líderes
en el camino hacia negocios para condiciones
de vida sostenibles



Area de Enfoque del WBCSD: Desarrollo

La pobreza sigue siendo el mayor reto para el desarrollo sostenible. La forma como las empresas responden a este reto y su habilidad para generar bienestar y oportunidades, serán decisivas en el largo plazo. Siendo empresas líderes, los miembros del WBCSD han desarrollado una nueva perspectiva para abordar este desafío. Más allá de la filantropía, han desarrollado modelos de negocios inclusivos, los cuales crean nuevas fuentes de ingresos satisfaciendo las necesidades de los pobres por medio de operaciones comerciales rentables.

A través del Area de **Enfoque de Desarrollo** el WBCSD tiene el objetivo de:

- > **Concientizar** — suministrando herramientas y guías que nos permita comprender mejor los retos al desarrollo comunes y permitir a todos los sectores aprovechar las oportunidades correspondientes.
- > **Promover la contribución empresarial** — apoyando a las empresas a trabajar en alianza con las partes interesadas para desarrollar sinergias entre la asistencia oficial para el desarrollo y la inversión directa extranjera, con el fin de crear un entorno favorable para los negocios y promover reglas internacionales de comercio.
- > **Pasar del Dicho al Hecho** – trabajando con nuestros miembros, contrapartes regionales y otros grupos de interés en la identificación de nuevas ideas de negocios con beneficios tanto para las empresas como el desarrollo de la sociedad. Esto incluye una alianza con la Agencia de Desarrollo Holandesa (SNV) con el objetivo de tramitar oportunidades de negocios reales y sostenibles en América Latina.

Esta Area Focal también busca identificar sinergías entre las iniciativas del WBCSD sobre *Agua, Salud, Energía y Clima, Productos Forestales Sostenibles y Ecosistemas*.

La promoción de un entorno favorable a nivel nacional se realiza a través de los miembros de la *Red Regional del WBCSD*.

El Programa de la Universidad de Cambridge para la Industria, en asociación con el WBCSD y *Oxfam* ha desarrollado el **Programa de Liderazgo: Negocios y Pobreza**, orientado a altos ejecutivos y a diseñadores de políticas públicas.

Recursos y Estructura del Programa :

Co-directores: Thulani S. Gcabashe (Eskom), John Manzoni (BP), Julio Moura (GrupoNueva)

Grupo de trabajo: 70 compañías y socios regionales

Director: Shona Grant

Página web: www.wbcd.org/web/development.htm

Oportunidades de negocios para reducir la pobreza

una guía de campo

Jornadas de aprendizaje de empresas líderes
en el camino hacia negocios para condiciones
de vida sostenibles



Índice

Prólogo

Resumen ejecutivo

1. La oportunidad empresarial fundamental

- De la reducción de la pobreza a la creación de riqueza 12
Promoviendo tendencias y factores clave
- Modelos empresariales ganar-ganar 16
Combinando el valor financiero y el valor social
Creando oportunidades para los pobres
Todas las empresas pueden hacerlo
Integrando a los pobres en la cadena de valor de la empresa
Los tres cimientos de los negocios exitosos para condiciones de vida sostenibles
Beneficios para las empresas y las comunidades
- En acción 24
Preguntas empresariales básicas

2. Las jornadas de aprendizaje

- Comenzando – GrupoNueva, materiales de construcción 28
Hewlett-Packard: Empoderando a la gente
Cemex: Promoviendo el ahorro comunitario
- Satisfaciendo las necesidades básicas – Suez, equipamiento 32
Roche: Bajo la presión de servir a los pobres
Banco do Nordeste: Micro-crédito para millones
Eskom: Pago por adelantado
- Atendiendo una necesidad escondida – Procter & Gamble, productos de consumo 38
DuPont: Motivaciones: ¿Filantropía o buen negocio?
Novo Nordisk: Aliándonos en la educación del consumidor
- Empoderando a la gente – Vodafone, comunicaciones 44
Holcim: Sirviendo una base más amplia de consumidores
Coca-Cola: Emprendedores locales como vendedores
- Proveedores de la Base de la Pirámide – SC Johnson, productos de consumo 48
DaimlerChrysler: Buscando una cadena de proveedores “más verde”
DuPont: Trabajando con los gobiernos hacia la capacidad de pago
Sonae/Delta Café: Café reconocido para las comunidades sostenibles

- **Promoviendo el desarrollo local – BP, Rio Tinto, y Shell** 52
 - BP: Trabajando con los gobiernos para diversificar la economía local*
 - BP: Aliándose para el desarrollo de las capacidades locales*
 - BP: Gestionando el legado de las operaciones extractivas*
 - Rio Tinto: Vinculando los grandes negocios con los pequeños*
 - Rio Tinto: Adaptando los procedimientos de selección de personal para mejorar las oportunidades de empleo*
 - Shell: Haciendo la energía solar accesible*

3. Análisis y conclusiones

- **Recomendaciones para responder a las preguntas empresariales básicas** 60
 - ¿Cuáles son las motivaciones y cómo cambiamos la manera de pensar?*
 - ¿Entendemos las necesidades reales del mercado?*
 - ¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado?*
 - ¿Cómo financiamos la inversión?*
 - ¿Cómo aseguramos que exista demanda para nuestro producto/servicio?*
 - ¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?*
 - ¿Cómo ubicamos a nuestros clientes?*
 - ¿Cómo recuperamos los beneficios?*
 - ¿Cómo podemos mejorar nuestra cadena de valor?*
 - ¿Cómo podemos estimular actividades económicas relacionadas hacia abajo de la cadena de valor?*
 - ¿Cómo medimos el éxito?*
 - ¿Cómo podemos aumentar la escala o replicar?*

- **Mensajes claves** 67
 - Concéntrese, Localice, Cree alianzas*

Anexos

- Lectura recomendada
- Objetivos de Desarrollo del Milenio

Prólogo

Directores del Proyecto Condiciones de Vida Sostenibles

Cerca de dos tercios de las personas del planeta son pobres, en muchos casos carecen de acceso a servicios apropiados, energía, agua, salud, y sobre todo oportunidades para mejorar sus perspectivas económicas y sociales. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio establecen un marco de acción para enfrentar este reto, y muchos países están fomentando la transferencia de flujos de inversiones, tecnología y habilidades para las regiones más pobres del planeta. El sector empresarial es aceptado ahora como un actor clave y un proveedor de soluciones en este esfuerzo. Así mismo, el sector empresarial está reconociendo las necesidades y oportunidades que presenta el mundo de la gente pobre.

El concepto de hacer negocios con los pobres y la apertura de mercados demanda un esfuerzo adicional y un cambio significativo en la manera en que hacemos negocios y en la manera en que pensamos hacer negocios. El éxito requiere que las empresas piensen más allá de la sabiduría tradicional. El *Proyecto Condiciones de Vida Sostenibles* del Consejo Empresarial Mundial por el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es un esfuerzo para hacer precisamente eso.

WBCSD denomina *negocios para condiciones de vida sostenibles* a algo distinto a la caridad o a la filantropía. Se trata estrictamente de negocios, nuevos negocios y nuevos mercados, negocios que benefician a los pobres y que benefician a las empresas. Se trata de desarrollar e involucrarse en estas nuevas oportunidades empresariales y en la manera de “hacer el bien haciéndolo bien”.

Este enfoque de “valores combinados” (combinando valores sociales y financieros) se basa en el trabajo enraizado de WBCSD en la responsabilidad social empresarial (RSE), que tiene que ver con hacer negocios dentro de las normas, leyes, y expectativas de la sociedad. Condiciones de Vida Sostenibles responde también a nuestra creencia colectiva de que los negocios no pueden ser exitosos en una sociedad que fracasa – y un planeta con más de cuatro mil millones de pobres se parece mucho más a una sociedad global fracasada.

La mayoría de las empresas están compitiendo por una minoría de clientes potenciales, ignorando a un mercado durmiente significativo. Es una oportunidad perdida que invita a las empresas a involucrarse. Creemos que nuestros miembros del WBCSD y los socios regionales pueden y deberían estar al frente de los esfuerzos para acercar a los pobres al mercado, por lo tanto aliviar la pobreza e incrementar la prosperidad y la oportunidad para todos.

Esta guía contiene seis jornadas de aprendizaje llevadas a cabo por las empresas miembros del WBCSD, y una lista de ejemplos más detallados. No se trata de una lectura comprensiva de todo lo que está sucediendo. Sabemos que empresas nacionales en varias economías en desarrollo están vinculadas de manera similar, y que muchas empresas multinacionales ya tienen experiencias exitosas en economías emergentes.

Vale la pena estudiar estos casos porque ofrecen una variedad de experiencias, y reflejan diversas aproximaciones y modelos para hacer negocios con los pobres. Estos casos representan pasos importantes en nuestros esfuerzos individuales y colectivos para crear empresas sostenibles, y generar nueva prosperidad para las empresas, sociedades e individuos.

Recomendamos el trabajo realizado para llevar a cabo este ejercicio ejecutado por el equipo de empresas miembros del WBCSD y las reflexiones sobre sus percepciones. Le invitamos a considerar estas perspectivas con la esperanza de que le ofrezcan tanto un incentivo a involucrarse como un entendimiento sobre las aproximaciones que han sido exitosas.



Reuel Khoza
Presidente

Eskom Holdings



John Manzoni
Director Ejecutivo
Saneamiento y Mercadeo

BP

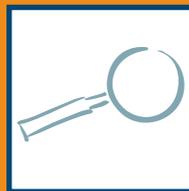


Julio Moura
Presidente y Gerente

GrupoNueva

Resumen ejecutivo

Concéntrese



Cree alianzas



Localice





La oportunidad empresarial fundamental

Cerca de dos tercios de las personas del planeta son pobres. La mayoría de las empresas están atendiendo a un tercio de la población mundial y están compitiendo ferozmente en mercados saturados. Sin embargo, los gerentes de las empresas ahora se dan cuenta de que posicionar la presencia de sus empresas en los países en vías de desarrollo será crucial para su competitividad y éxito en el largo plazo.

Algunos miembros de WBCSD presienten que el lanzamiento de *Condiciones de Vida Sostenibles* permitirá: **“hacer negocios con los pobres de maneras que benefician a los pobres y benefician a las empresas.”** Los negocios para condiciones de vida sostenibles buscan con generar desarrollo económico y ayudar a las comunidades y familias a construir condiciones de vida más seguras.

El énfasis en el negocio y en la rentabilidad es importante por varias razones. Esto significa que los negocios para condiciones de vida sostenibles se convierten en parte de la corriente principal de pensamiento y actividades de la empresa. Esto significa también que a diferencia de la filantropía, las inversiones en Condiciones de Vida Sostenibles que logran su objetivo de rentabilidad no tienen restricciones presupuestarias.

Promoviendo tendencias y factores clave

Las tendencias globales están creando un ambiente favorable para las empresas que empiezan a vincularse con los pobres:

- > Muchas empresas ven la necesidad de superar los sectores de mercados maduros.
- > Las condiciones de muchos países en desarrollo están mejorando.
- > Las comunicaciones más rápidas y baratas hacen el mundo un lugar más pequeño.
- > Las expectativas públicas respecto a las empresas están cambiando.
- > Nuevos y mejores aliados están disponibles.
- > La cooperación internacional y las inversiones están comenzando mutuamente.

Modelos empresariales ganar-ganar

Todas las empresas, sin importar su industria, pueden estimular los mercados locales y facilitar que los pobres se conviertan en participantes activos en estos mercados, como clientes y emprendedores. El diseño de modelos empresariales inteligentes para enfrentar este reto también abrirá nuevos caminos de crecimiento para la empresa.

Los modelos exitosos de negocios para condiciones de vida sostenibles reflejan una combinación de *Concentración*, *Alianza*, y *Localización*:



CONCENTRECE en las competencias clave: las empresas que se concentran en sus fortalezas clave son mucho más capaces de innovar alrededor de esas destrezas. Esto ayuda a garantizar la consistencia entre la cartera de actividades empresariales y los negocios para condiciones de vida sostenibles, y hará que sea más fácil posicionar los negocios pro-pobres en el futuro.



CREE ALIANZAS entre sectores: gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) están interesándose de manera creciente en trabajar con las empresas. Al involucrar a organizaciones de desarrollo que compartan objetivos similares, las empresas se pueden beneficiar de una experiencia de base y de recursos adicionales. Asimismo, el pensar a través de los sectores puede llevar a alianzas innovadoras que involucren empresas de diversas industrias, enfrentando un conjunto de necesidades de manera holística.



LOCALICE la creación de valor: las empresas que operan en los países en desarrollo a menudo carecen de infraestructura básica y sistemas de apoyo: inteligencia de mercado, capacidades de manufactura, o canales de distribución. Entonces, se tiene mucho que ganar a partir de la aproximación a redes locales y del conocimiento local.

Respondiendo preguntas empresariales básicas

Este informe aplica algunas preguntas empresariales básicas a los proyectos de negocios para condiciones de vida sostenibles y muestra cómo las empresas líderes están respondiéndolas e innovando para superar las barreras de hacer negocios en este nuevo territorio. Las preguntas incluyen: ¿Cuáles son las motivaciones? ¿Entendemos las necesidades reales del mercado? ¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado? ¿Cómo financiamos la inversión? ¿Cómo aseguramos que exista demanda para nuestro producto/servicio? ¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos? ¿Cómo ubicamos a nuestros clientes? ¿Cómo recolectamos los beneficios? ¿Cómo podemos aumentar la escala o replicar?

Participando en las jornadas de aprendizaje

La lectura de este informe dejará en claro que existen una serie de circunstancias empresariales y relaciones diferentes con las comunidades pobres. El “punto de partida” puede ser diferente, pero la consecuencia: traer mayor prosperidad a estas comunidades, puede ser la misma. Es también evidente que a pesar de estos ejemplos motivadores, todavía queda un largo camino por recorrer. Se requerirá de mayor esfuerzo adicional y concentración

para trasladar estos casos a un éxito ampliado y alcanzar a los cuatro millones o más de personas, cuyas aspiraciones de lograr una mejor calidad de vida están en el corazón de este trabajo.

Los estudios de caso principales cubren el *GrupoNueva*, que aprendieron a distribuir productos de una manera más directa a los mercados pobres, y establecieron un concurso para producir otras ideas empresariales pro-pobres; *Suez*, que encontró nuevos aliados para distribuir agua en los barrios de Brasil; *Procter & Gamble*, que está comprometida a desarrollar productos de consumo que satisfacen las necesidades de los pobres, *Vodafone*, que desarrolló un nuevo método de franquicia en los servicios telefónicos en comunidades alejadas; y *SC Johnson*, que obtiene ingredientes para sus productos comprándolos a agricultores pobres en Kenia. El informe también detalla como empresas grandes de petróleo y minerales como *Shell*, *BP*, y *Rio Tinto* puede crear oportunidades empresariales en países y comunidades con ingresos bajos.

Estas actividades empresariales requieren de una combinación delicada de innovación y espíritu empresarial. La innovación más radical es pensar en los pobres como aliados y clientes empresariales. Entonces, las empresas pueden tener que desarrollar nuevas maneras de comprar, manufacturar, embalar, mercadear, distribuir, publicitar y cobrar – los mismos viejos problemas empresariales, con nuevas soluciones.

De la reducción de la pobreza a la creación de riqueza

- Promoviendo tendencias y factores clave

Modelos empresariales ganar-ganar

- Combinando el valor financiero y el valor social
- Creando oportunidades para los pobres
- Todas las empresas pueden hacerlo
- Integrando a los pobres en la cadena de valor de la empresa
- Los tres cimientos de los negocios exitosos para condiciones de vida sostenibles
- Beneficios para las empresas y las comunidades

En acción

- Preguntas empresariales básicas





¿Por qué las empresas descritas en este informe inician proyectos de *negocios para condiciones de vida sostenibles*? Ellos lo hacen porque muchos empresarios están comenzando a considerar a los cuatro mil millones de pobres como parte de la estrategia de crecimiento de la empresa. Ellos se dan cuenta de que al acelerar la presencia de sus empresas en los países en desarrollo a través de “hacer negocios con los pobres” será crucial para su competitividad y éxito en el largo plazo.

Esta guía busca reflejar los procesos de aprendizaje que experimentaron las personas y las organizaciones de avanzada en este campo emergente. Sin embargo, todavía no se trata de una guía de “cómo hacerlo”, porque “el cómo” permanece en la especificidad de la empresa, y cada empresa necesitará adaptar las recomendaciones para desarrollar ventajas competitivas en su industria. A pesar de esto, al describir la manera en la cual otros han comenzado a hacerlo, esperamos inspirar y mostrar como algunas empresas han respondido a las preguntas empresariales básicas inherentes a todo nuevo emprendimiento y superar los desafíos vinculados a hacer negocios en un contexto inusual.

“ Los negocios son buenos para el desarrollo y el desarrollo es bueno para los negocios. ”

Ian Johnson, Banco Mundial, Vicepresidente, Desarrollo Sostenible.

La historia muestra que el sector privado empresarial, no el gobierno, desarrolla la economía de una nación. Los gobiernos crean las condiciones que motivan – o limitan – ese desarrollo; pero el sector privado es el que emprende, crea empleo, y genera riqueza. Las empresas, que van más allá de la sabiduría convencional y trabajan con sus nuevos aliados, tienen una oportunidad sin precedentes para ayudar a la gente a salir de la pobreza y entrar a la economía de mercado. Estas empresas al mismo tiempo desarrollan nuevos y mayores mercados para sus negocios.

Los negocios crean valor a través de incrementar los beneficios, bajar los costos operativos, y mejorar la productividad. Esto sucede al abrir nuevos y crecientes mercados, entrar en nuevas fuentes de beneficios, y reducir costos a través de la tercerización y la gestión de una cadena global de proveedores. Las empresas empiezan a ver a las economías emergentes y países en desarrollo para aprovechar estas oportunidades.

Las empresas que trabajan con el espíritu de “interés propio iluminado” pueden mejorar los caminos hacia el desarrollo de miles de millones de personas a través de facilitarles el acceso al mercado, encontrar nuevas maneras de responder a las necesidades de los pobres y ayudándoles a ser parte de las actividades económicas principales. Una creciente evidencia muestra que el involucramiento inteligente resultará en nuevos ingresos y beneficios.

“Los negocios no pueden ser exitosos en una sociedad que fracasa.”

Björn Stigson, WBCSD, Presidente.

Las empresas enfrentan presiones crecientes de la sociedad para asegurar que los beneficios de este nuevo mundo globalizado se distribuyan de manera equitativa. Las empresas pueden escoger ignorar esta presión, luchar, o ver esta realidad como una oportunidad para hacer mejores negocios mientras demuestran que ellos pueden ser un catalizador para revitalizar el círculo virtuoso del desarrollo humano.

¿Por qué ahora? Las grandes tendencias globales están creando un ambiente favorable para las empresas que empiezan a involucrarse con los pobres. Existe una conciencia colectiva de que las empresas pueden marcar una diferencia en las vidas de estos cuatro mil millones de personas. Todos están buscando que las empresas se involucren y sean exitosos en este campo. Los gobiernos y la Organización de las Naciones Unidas han establecido metas ambiciosas para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida (conocidas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio) y están concientes de que el sector privado tendrá un rol importante que jugar en ayudar a alcanzar estos objetivos. Algunas empresas están llevando a cabo negocios en esos mercados, y otras podrían beneficiarse de este momento para promover sus empresas como oferentes claves de soluciones.

“Hay muchas maneras positivas de hacer negocios que marcan una diferencia en las vidas de los pobres – no a través de filantropía, a pesar de que esto es muy importante, pero a través de iniciativas que, a lo largo del tiempo, ayudan a construir nuevos mercados.”

Kofi Annan, Naciones Unidas, Secretario General¹

Este informe puede sorprender de una manera equivocada a algunos porque insistimos en el carácter comercial de los negocios para condiciones de vida sostenibles. Pero esto es lo que es nuevo, y potencialmente revolucionario. Muchas empresas se han involucrado ya con los pobres, principalmente a través de la filantropía empresarial. Esta es una tradición honorable e importante. Además, las empresas han sido el principal motor del crecimiento y de las oportunidades económicas, sacando a millones de la pobreza en Inglaterra durante la Revolución Industrial, y más recientemente en Japón, Corea del Sur y Malasia.

Lo que es nuevo en los negocios para condiciones de vida sostenibles es un enfoque consciente de los pobres como clientes potenciales y aliados en los negocios. Para ser exitosos, tales proyectos deben estar basados sobre necesidades reales, capacidades y realidades de las comunidades de bajos ingresos.²

1. Discurso en el Foro Económico Mundial (Febrero 2002)

2. El término ‘comunidades’ se usa aquí para referirse a una entidad que representa un poder de compra y necesidades en el agregado. Puede ser un individuo, parte de una comunidad mayor o una familia o una grupo pequeño o grande de personas.

Promoviendo tendencias y factores clave

> Muchas empresas ven la necesidad de superar los sectores de mercados maduros

Las empresas visionarias ven las oportunidades de crecimiento más atractivas en los mercados emergentes con poblaciones y economías jóvenes y dinámicas.

> Las condiciones de muchos países en desarrollo están mejorando

Muchos países en todo el planeta están invirtiendo tiempo y esfuerzo para fortalecer su gobernanza, estructuras legales, e infraestructura de inversiones. El progreso está lejos de ser uniforme, pero existen señales de mejoras en muchos países. El Servicio de Riesgos Políticos, un grupo especializado en análisis del riesgo país, informa que durante los últimos diez años entre 1993 a 2003, la calificación promedio de riesgo en países de ingreso bajo y medio mejoró de 59 a 64, y casi el triple de los países mostraron un clima de riesgo mejorado. El progreso está expandiendo las posibilidades en las cuales los negocios pueden operar con beneficios.

> Las comunicaciones más rápidas y baratas hacen del mundo un lugar más pequeño.

Los costos de comunicación y de transporte menores permiten una producción más dispersa geográficamente. Esto facilita que las empresas se puedan beneficiar de precios de mano de obra y costos de materiales menores, y los estimula a colocar parte de sus actividades en los países en desarrollo. Sin embargo, las empresas deben mostrar que su presencia es una fuerza para un desarrollo equitativo y maximizar los beneficios recíprocos para sus comunidades.

> Las expectativas públicas respecto a las empresas están cambiando

De manera correcta o equivocada, las comunidades y la sociedad civil esperan de modo creciente que las empresas se involucren más en los temas sociales. Muchas se han dado cuenta de que es mejor hacerlo de una manera proactiva, en alianza con otros, que de modo reactivo, como fue en algunos casos con la necesidad de mitigar la huella ambiental de las empresas.

> Nuevos y mejores aliados están disponibles

Muchas organizaciones no gubernamentales, fundaciones, grupos de ciudadanos, y organizaciones multilaterales están experimentando sus propios cambios fundamentales, motivados por la necesidad de convertirse en más sostenibles y de mejorar su efectividad. Ahora, muchos de estos grupos están preparados y son capaces de ayudar a las empresas a operar en países y barrios pobres. Estos también entienden como las empresas pueden ayudarles a convertir sus metas en realidad con mejor saneamiento, provisión de agua, cuidado para la salud, vivienda y oportunidades empresariales en el mundo en desarrollo.

> La cooperación internacional y las inversiones están comenzando a reforzarse mutuamente

La inversión externa directa (IED) es un motor importante para el crecimiento y la

creación de riqueza, y es reconocida de manera creciente por la comunidad del desarrollo. Los flujos de inversión externa directa a los países en desarrollo se han incrementado de \$37 mil millones en 1990 a casi \$240 mil millones en el año 2000, y esto está motivando a las agencias bilaterales y multilaterales a ajustar sus políticas de ayuda para mejorar la inversión externa directa³ y sus flujos a los países que lo necesitan.

“

El mercado es una nueva manera creativa de alcanzar las metas sociales. Los gobiernos y los aliados del desarrollo quieren que las empresas sean exitosas porque ven más allá del producto o del servicio ofrecido, y reconocen que trabajar sobre esas metas les servirá para sus objetivos.”

George Carpenter, Procter & Gamble, Director, Desarrollo Sostenible Empresarial.

Muchas empresas están estableciendo ya sus nuevos clientes y proveedores objetivo más abajo de la pirámide económica. Al hacerlo, ellos están ganando la ventaja de ser los primeros. Las empresas que aprenden a operar en nuevos mercados, y que por lo tanto mejoran su reputación, tendrán una ventaja competitiva; mientras estos países se vuelven más ricos y más oportunidades empresariales emergen. Los beneficios de la reputación pueden también mejorar las relaciones empresariales con gobiernos y comunidades y mejorar la selección de personal, la retención, y la moral.

Un grupo diverso de empresas miembros del WBCSD pertenecientes a una amplia gama de industrias, en respuesta a estos factores clave y el contexto evolutivo de la globalización, ha trabajado en el diseño de nuevas actividades empresariales y aproximaciones que atienden las necesidades de los pobres y les ayudan en el camino hacia condiciones de vida sostenibles de manera que sean buenos negocios en lugar de buena filantropía.

Las empresas están reconociendo que para involucrarse en estos mercados necesitarán entender no solo las diferencias en el mercado y en las estructuras sociales, sino que también deberán enfrentar, en alianza con otros, las deficiencias en los componentes claves de infraestructura, habilidades, y capacidad financiera.

Esta publicación se enfoca en lo que las empresas pueden hacer de manera diferente para crear oportunidades en los países en desarrollo. Esta aproximación tiene algunas limitaciones obvias. Donde las condiciones de referencia limitadas prevalecen, tales como sistemas legales laxos y corruptos, burocracia compleja, e inadecuada infraestructura, los negocios están todavía en desventaja. Además, los términos de intercambio a menudo funcionan en contra de los países pobres. A pesar de que estos aspectos no son revisados en detalle aquí, la importancia de tener un ambiente empresarial amigable es reconocida como una clave para atraer a las inversiones extranjeras – y facilitar a las empresas locales su florecimiento y crecimiento.



“Nuevas maneras de hacer negocios aparecerán pronto para mejorar las vidas de los pobres, en áreas tales como vivienda, nutrición, saneamiento, provisión de agua, cuidado a la salud, y desarrollo de pequeñas empresas. Tenemos la intención de ser parte de esos nuevos negocios.”

Maria Emilia Correa, GrupoNueva, Vicepresidenta, Responsabilidad Social y Ambiental.

Los negocios para condiciones de vida sostenibles pueden definirse como ‘hacer negocios con los pobres de manera que se beneficie a los pobres y se beneficie a la empresa.’

El énfasis en las empresas implica que se da prioridad a la rentabilidad, la cual es importante por varias razones. Esta significa que los proyectos empresariales de negocios para condiciones de vida sostenibles se convierten en la corriente principal de pensamiento y actividades de la empresa. Esto significa también que – si los proyectos realmente logran el objetivo de rentabilidad – estos no tienen un presupuesto limitado y fijo. Los nuevos negocios pueden tener un inmenso potencial para “crecer” y replicarse, y por lo tanto liderar con un mucho mayor impacto que la filantropía empresarial.

“Las típicas donaciones y actos de filantropía enfrentan el problema sobre una base de mediano plazo, y no existe una verdadera sostenibilidad. Nosotros vemos a las necesidades y a las maneras de encarar esas necesidades de una manera que prueben ser sostenibles.”

Reuel Khoza, Eskom Holdings, Presidente.

Los modelos de negocios para condiciones de vida sostenibles también se conocen como modelos de negocios “pro-pobres” y “Base de la Pirámide.” Estos modelos colocan a los pobres en el corazón de su esquema y enfatizan en detectar las necesidades insatisfechas. Estas están definidas en la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE). La RSE se refiere a las maneras a través de las cuales una empresa decide alinearse a las leyes, normas, expectativas, y aspiraciones de la sociedad en la que opera. Las actividades pro-pobres, como toda las actividades empresariales, deberían estar guiadas por los principios de RSE de la empresa. Estas guías asegurarán que los proyectos ayudan a proveer a los pobres las herramientas para crear sus propias condiciones de vida sostenibles.

El enfoque de condiciones de vida sostenibles también reconoce que “los pobres” no pueden ser concebidos como un grupo único y homogéneo, como parece sugerir la cifra de “cuatro mil millones”. No solamente existe un amplio rango de recursos en las comunidades pobres, sino que los pobres tienen recursos que podrían ayudarlos a crear condiciones de vida sostenibles si las condiciones de referencia les permitiera usarlos. Por ejemplo, ellos poseen casas y talleres pero rara vez pueden usarlos como garantías colaterales porque no tienen escrituras.

Hacer negocios con los más desaventajados significa hacer un gran salto desde el fondo de la pirámide económica. Pero a pesar de que nos esforcemos por trabajar con el siguiente nivel y satisfacer las necesidades de los próximos dos mil millones de personas esto va requerir de un cambio significativo en la manera en que las empresas hacen negocios. Por lo tanto, las empresas que planean hacer negocios para condiciones de vida sostenibles necesitan aprender a segmentar el enorme potencial de mercado, identificando los grupos cuyas necesidades puedan ser atendidas más apropiadamente.

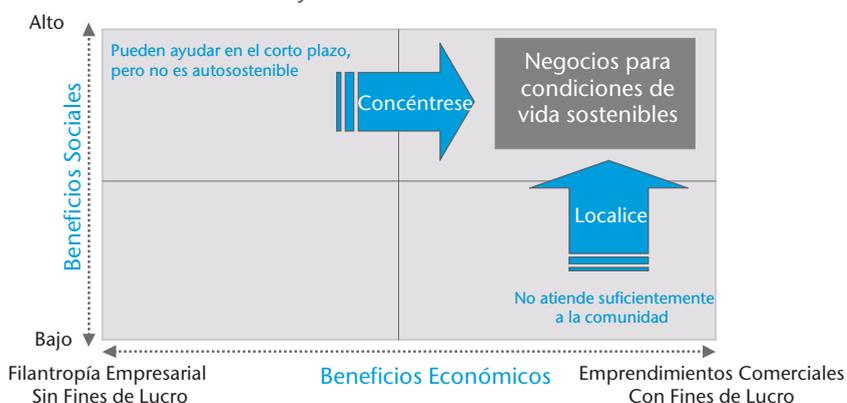
“Las empresas necesitan atravesar un proceso de aprendizaje para moverse en la parte inferior de la pirámide desde sus mercados convencionales (el segmento del 11% de la cima de ingreso) y adaptarse al siguiente segmento.”

George Carpenter, Procter & Gamble, Director, Desarrollo Empresarial Sostenible

Combinando el valor financiero y el valor social

En esencia, los modelos de negocios para condiciones de vida sostenibles tratan de hallar sinergias entre los objetivos de desarrollo y las operaciones empresariales fundamentales de las empresas. Por lo tanto, los modelos de negocios para condiciones de vida sostenibles entregarán un valor socio-económico mayor para sus comunidades mientras que abrirán nuevos caminos para el crecimiento de empresa.

Maximizando el valor social y económico



Creando oportunidades para los pobres

‘Las condiciones de vida sostenibles’ es un concepto que surge en el sector académico en los noventas, y que hace referencia a las habilidades y activos necesarios para que la gente viva de manera razonablemente segura, enfrente y se recupere de las presiones y crisis, y ofrezca oportunidades para las próximas generaciones.

Un empleo que genera ingreso es la base para las condiciones de vida sostenibles. El acceso a agua potable, saneamiento, vivienda y cuidado para la salud son

fundamentales para permitir que las personas se mantengan saludables y continúen trabajando. El ingresar en la cadena de proveedores de una empresa promueve las condiciones de vida sostenibles a través de apoyar a las empresas locales a incrementar su ingreso y beneficiarlas con la transferencia de habilidades y conocimientos. Fundamentalmente, las condiciones de vida sostenibles tratan de empoderar a las personas ofreciéndoles las herramientas adecuadas para promover su propio desarrollo.

Las empresas pueden ayudar a las personas a hacer sus condiciones de vida más sostenibles a través de la creación de oportunidades para obtener las herramientas que necesitan para ser más saludables, estar más seguros, y ser más activos económicamente. Ellos pueden lograr esto ayudando a desarrollar los mercados locales y facilitando que los pobres se conviertan en participantes más activos de esos mercados, como consumidores o emprendedores.

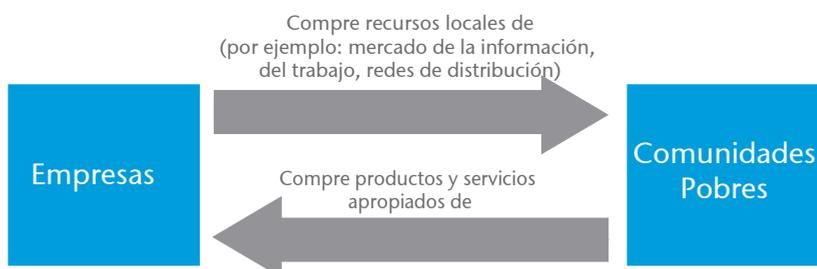
“La pobreza es innecesaria. Las personas son capaces de sacarse ellas mismas de la pobreza. Todo lo que necesitan son oportunidades. Ellos no esperan caridad o instrucciones. La caridad es buena, pero no es suficiente. Si la conviertes en una propuesta empresarial, entonces es muy poderosa, porque puede funcionar por sí misma.”

Muhammad Yunus, Grameen Bank, Fundador y Administrador General.

Todas las empresas pueden hacerlo

La expresión “hacer negocios con los pobres” puede cubrir una multitud de actividades. El principio guía es aplicable a todas las industrias y es que las empresas deben vincularse con los pobres en relaciones de negocios que se vinculan directamente con las operaciones comerciales principales de las empresas.

Comprando y vendiéndoles a los pobres.



En la práctica, las características de cada industria influenciarán al tipo de relación de negocios que se desarrollará entre una empresa dada y los pobres. En general, estas relaciones de negocios caerán dentro de cuatro amplias categorías:

- > Para algunas actividades empresariales, los pobres serán *compradores*. La contribución principal de las empresas al desarrollo del mercado será ofrecer productos y servicios apropiados que satisfacen las necesidades locales a precios adecuados.
- > Para otros, los pobres podrían ser *socios empresariales, proveedores y/o distribuidores*. Al incorporar pequeños emprendedores y empresas locales pequeñas y medianas (PYMES) en su cadena de valor, las empresas pueden crear empleo y acelerar la transferencia de habilidades.
- > *Las empresas que satisfacen necesidades básicas*, tales como proveedores de instalaciones y cuidado a la salud, pueden contribuir de manera significativa al desarrollo local a través de la expansión de sus servicios para alcanzar a las comunidades de menores ingresos. Esto involucrará a los pobres en sus operaciones, pero el énfasis principal será asegurar que la satisfacción de las necesidades básicas que a menudo son necesidades vitales (agua, electricidad, saneamiento, cuidado a la salud) sobre una base sostenible y costo-efectiva.
- > *Las empresas extractivas de gran escala*, que han sido entre las pioneras del trabajo de condiciones de vida sostenibles en el WBCSD, argumentan que la naturaleza de sus negocios puede volver más difícil para ellas hacer negocios con los pobres, en términos de tener a los pobres como clientes directos de sus productos o servicios. Sin embargo, ellos se encuentran a menudo “haciendo negocios” con los gobiernos y comunidades de bajos ingresos a través de los contratos de explotación petrolera y minera, licencias, pagos, y regalías. Por lo tanto, estas empresas pueden tener una influencia mayor en los senderos del desarrollo que los países pobres sigan. Como se describe en la jornada de aprendizaje, las empresas petroleras y mineras han encontrado maneras de ayudar a pequeñas empresas a convertirse en mejores suministradoras y a las comunidades a ganar una ventaja de largo plazo de su presencia.

Integrando a los pobres en la cadena de valor de la empresa

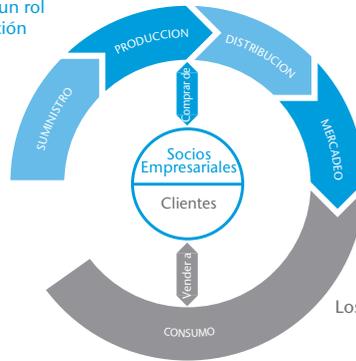
Los negocios para condiciones de vida sostenibles no tratan de colocar a los pobres como clientes o mano de obra barata, sino de aprender a ver a los pobres como socios empresariales que podrían ser importantes a lo largo de la cadena de valor empresarial.

Las jornadas de aprendizaje descritas aquí muestran que los pobres pueden ser considerados tanto como clientes de un nuevo producto como socios creando valor agregado a cada paso de la distribución del servicio/producto diseñado para atender a sus necesidades.

Ponga a los pobres en el centro de la cadena de valor



Los pobres juegan un rol activo en la creación de valor



Los pobres se benefician del suministro de bienes y servicios apropiados

Los tres cimientos de los negocios exitosos para condiciones de vida sostenibles

“Lo que las empresas como las nuestras están aprendiendo ahora es que la innovación de punta puede resultar de incorporar las consideraciones sociales y económicas en las estrategias empresariales desde el principio.”

Carly Fiorina, Hewlett-Packard, Gerente.

Encontramos que las empresas involucradas en negocios para condiciones de vida sostenibles tienden a aplicar la fórmula **Concéntrase, Localice, y Cree alianzas**:



1. CONCÉNTRESE en sus competencias clave: Las empresas que se concentran en sus fortalezas clave son más capaces de manejar un tema efectivamente y hacer un negocio viable. El construir sobre sus fortalezas también le agrega consistencia en su cartera de actividades y le facilita el incorporar de manera exitosa a la corriente principal de negocios los proyectos pro-pobres en el futuro.

- > *Re-examine su línea de producto o servicio* y vea cómo sus características y sus modelos empresariales vigentes pueden ser adaptados para ajustarse a los requerimientos específicos de un segmento de mercado menor.
- > *Concéntrase en lo que la empresa hace bien* y planifique asociarse con actores locales, organizaciones no gubernamentales y otras empresas para ofrecer conocimientos, habilidades y recursos complementarios.



2. CREE ALIANZAS entre sectores: Trascienda las divisiones entre empresas/ONG/gobierno. El interés de muchos gobiernos y ONG de trabajar con empresas es bastante alto; el modelo de alianzas está comenzando a reemplazar el modelo de adversarios. Las empresas deberían involucrar a organizaciones que comparten objetivos similares en el desarrollo de sus procesos empresariales. Estas pueden traer a la mesa recursos financieros y no financieros, y tienen un interés inherente de ayudar a hacer exitosos los proyectos pro-pobres. De igual manera, las alianzas inter-sectoriales que involucran a empresas de diversas industrias pueden conllevar “soluciones en paquete” innovadoras que satisfacen un conjunto de necesidades de manera holística.

- > *Cree redes de socios que reduzcan riesgos potenciales;* escoja socios con un alto nivel de inteligencia local y entendimiento del mercado. Busque un socio local que podría brindar apoyo político o comunitario local y comprar.
- > *Involucre socios desde el principio.* Déjelos que le ayuden a decidir sobre los cambios en los productos o procesos de producción. Sea consciente de las diferencias en los mandatos, agendas, transferencias y líneas de tiempo.
- > *Trabajen juntos para alinear objetivos* y definan una agenda común entre empresas, gobiernos y sociedad civil.
- > *Asegúrese que las expectativas en ambos lados han sido establecidas claramente,* entendidas y manejadas a lo largo del tiempo.
- > *Diseñe estrategias* que enfrenten los problemas de una manera holística y que tome en cuenta las fortalezas de cada uno.
- > *Las alianzas y la confianza se construyen en el tiempo,* entonces asegúrese que los administradores permanecen en el sitio por un tiempo lo suficientemente largo para promover buenas relaciones.



3. LOCALICE la creación de valor: Las empresas a menudo carecen de la infraestructura necesaria y de los sistemas de apoyo que son utilizados en los mercados tradicionales. Ya sea inteligencia de mercado, habilidades en manufactura, o canales de distribución, las empresas que operan en países en desarrollo tienen mucho que ganar de vincularse con las redes locales y con el conocimiento local. El viejo adagio del vendedor se adapta en este caso “*Tienes que conocer el territorio.*” Pero aquí el territorio es a menudo más social que geográfico.

- > *Piense en maneras de utilizar el potencial local.* Las alianzas pueden ser formales o informales, en todo caso, crear un proceso para acceder a la inteligencia y recursos locales debería ser una alta prioridad.
- > *Considere cómo los emprendedores locales y PYMES* pueden ser parte de la cadena de valor de la empresa (por ejemplo, repensar los canales de distribución, las estrategias de mercadeo, la obtención de materias primas) y cómo pueden contribuir de mejor manera a la creación de valor.
- > *El estudio de la demanda* para bienes y servicios nuevos/mejorados es clave, ya que nuestro cliente objetivo tiene un ingreso pequeño.
- > *Las franquicias* pueden ser una manera atractiva de involucrar a las personas con conocimiento local en la venta del producto. Estas personas conocen al cliente y pueden vincularse a bajo costo, mercadeo de base.
- > *Invierta algún tiempo y esfuerzo en la construcción de capacidades de los socios locales,* ya que esto ofrecerá también una contribución activa a la creación de condiciones de vida sostenibles en la economía local.

Los tres cimientos de los negocios exitosos para condiciones de vida sostenibles



Beneficios para las empresas y las comunidades

Los Pobres como una Fuente de Recursos		Comunidades Pobres como Consumidores	
Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios	Beneficios Empresariales	Beneficios Comunitarios
<ul style="list-style-type: none"> > Menores costos de mano de obra > Riesgo compartido > Conocimiento y habilidades locales > Mejores relaciones con el gobierno > Posicionamiento en comercio justo 	<ul style="list-style-type: none"> > Creación de trabajo > Desarrollo de capacidades para PYMES > Conocimientos y transferencia de tecnología > Ambiente empresarial y clima de inversiones mejorados 	<ul style="list-style-type: none"> > Nuevos mercados y crecimiento de ingresos > Aumento del valor de la marca y posicionamiento para capturar el crecimiento futuro del mercado > Transferencia de innovaciones de productos a los mercados actuales 	<ul style="list-style-type: none"> > Mayor acceso a productos y servicios de calidad > Precios menores > Mejor calidad de vida > Aumentos de Productividad

Algunos de los beneficios para las comunidades pobres se listan abajo. Crear trabajos que facilitan un mayor poder de compra y por lo tanto una mayor opción. Personas que pueden hacer uso de su habilidad para escoger cuando se les presenta una gama mayor de productos y servicios que tienen precios apropiados y que sirven necesidades reales.

Beneficios indirectos para los individuos y las empresas locales que incluyen el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la productividad, mejor salud y educación, y efectos positivos sobre el ambiente empresarial y la gobernabilidad en general. Estos beneficios sociales son difíciles de cuantificar, pero muchas empresas están desarrollando metodologías e indicadores sociales que ayudan a medir el impacto de los negocios pro-pobres.



Casi todas las industrias que han tratado de encontrar maneras de involucrarse con los pobres ya sea como clientes o como socios empresariales. Todas, las empresas, sin importar su industria, han ayudado a estimular el círculo virtuoso del desarrollo del mercado – y surgido un mejor ambiente empresarial. Ellas pueden hacer esto a través de la oferta de productos y servicios adecuados al mercado o estimulando las actividades económicas locales que incrementan el poder de compra de los pobres y que por tanto contribuyen al crecimiento de la demanda de nuevos productos y servicios.

“Esta es una inversión en el futuro. Y, a pesar de que pienso que podemos tener algo de teoría y algo de buenos proyectos demostrativos en los próximos dos o tres años. Creo que tomará de cinco a diez años antes de comenzar a hacer la diferencia en mis beneficios económicos. Si veo como una empresa como la nuestra de 200 años, que planea tener 300 años, esto es crítico. Si no aprendemos a hacer esto, la empresa DuPont no llegará a cumplir 300 años.”

Chad Holliday, DuPont, Gerente.

Las empresas con sede en países en desarrollo están expuestas a amplias necesidades insatisfechas en el día a día. Muchos países han desarrollado hace tiempo el conjunto de habilidades necesarias para hacer negocios con comunidades pobres. A lo largo de nuestra investigación, hablamos con empresas de países como Mozambique, Tanzania, Kenya, Sudáfrica, y Brasil. Encontramos que teníamos mucho que aprender de ellas con respecto a sus negocios para condiciones de vida sostenibles.

En esta guía, describimos las jornadas de las empresas miembro del WBCSD: *GrupoNueva, Suez, Procter & Gamble, Vodafone, SC Johnson* y algunas empresas extractivas. Cada jornada refleja las preguntas y desafíos que estas empresas han enfrentado, y deberían ofrecer perspectivas para asistir a los administradores de empresas mientras ellos comienzan a definir sus propios desafíos empresariales, puntos de partida, y estrategias. Estos ‘mini-casos’⁴ muestran las experiencias de otras empresas, presentando evidencia de sustento o aproximaciones alternativas que refuerzan el aprendizaje de los estudios de caso principales.

La guía está diseñada para motivar a las empresas a reconocer – y ayudar a reconocer – el potencial del “desarrollo a través del mercado” en economías emergentes, y ayudar a “hacer mercados que funcionan para todos” a través de la creación de oportunidades para hacer negocios que hacen bien y lo hacen bien.

Preguntas empresariales básicas

Abajo encontrará una lista de verificación que resalta las preguntas empresariales básicas que deberían ser respondidas cuando se desarrolla un plan de negocios; ellas aplican a modelos empresariales convencionales y condiciones de vida sostenibles. Por supuesto, cada empresa incorporada en este informe enfrentó todos estos temas cuando formulaba sus planes de negocios.

Las áreas resaltadas en el cuadro de abajo son aquellas priorizadas en los postulados que siguen. Ellas representan puntos críticos cuando cada empresa experimentó un desafío específico para las condiciones de vida sostenibles y tuvo que innovar para adaptar su modelo de negocios a los países en los cuales opera. Hemos dejado una columna para que usted piense sobre cómo su empresa enfrentaría estas preguntas.

	GrupoNueva	Suez	P & G	Vodafone	SC Johnson	Industria Extractiva	Su negocio de condiciones de vida sostenibles
1. ¿Cuáles son nuestros factores determinantes y motivaciones?							
2. ¿Cómo cambiamos la manera de pensar?							
3. ¿Entendemos las necesidades reales del mercado?							
4. ¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado?							
5. ¿Cómo financiamos la inversión?							
6. ¿Cómo aseguramos que exista demanda para nuestro producto/servicio?							
7. ¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?							
8. ¿Cómo ubicamos a nuestros clientes?							
9. ¿Cómo recuperamos los beneficios?							
10. ¿Cómo podemos mejorar nuestra cadena de valor?							
11. ¿Cómo podemos estimular actividades económicas hacia abajo de la cadena de valor?							
12. ¿Cómo podemos aumentar la escala o replicar?							
13. ¿Cómo medimos el éxito?							

Comenzando

GrupoNueva, materiales de construcción

Hewlett-Packard: Empoderando a la gente • *Cemex*: Promoviendo el ahorro comunitario

Satisfaciendo las necesidades básicas

Suez, equipamiento

Roche: Bajo la presión de servir a los pobres • *Banco do Nordeste*: Micro-crédito para millones • *Eskom*: Pago por adelantado

Atendiendo una necesidad escondida

Procter & Gamble, productos de consumo

DuPont: Motivaciones – ¿Filantropía o buen negocio? • *Novo Nordisk*: Aliándonos en la educación del consumidor

Empoderando a la gente

Vodafone, comunicaciones

Holcim: Sirviendo una base más amplia de consumidores • *Coca-Cola*: Emprendedores locales como vendedores

Proveedores de la Base de la Pirámide

SC Johnson, productos de consumo

DaimlerChrysler: Buscando una cadena de proveedores 'más verde' • *DuPont*: Trabajando con los gobiernos hacia la capacidad de pago • *Sonae/Delta Café*: Café reconocido para las comunidades sostenibles

Promoviendo el desarrollo local

las empresas extractivas

BP: Trabajando con los gobiernos para diversificar la economía local • *BP*: Aliándose para el desarrollo de las capacidades locales • *BP*: Gestionando el legado de las operaciones extractivas • *Rio Tinto*: Vinculando los grandes negocios con los pequeños • *Rio Tinto*: Adaptando los procedimientos de selección de personal para mejorar las oportunidades de empleo • *Shell*: Haciendo la energía solar accesible

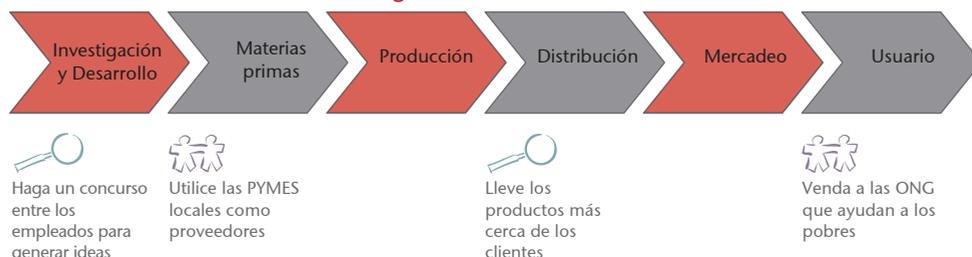




GrupoNueva, materiales de construcción

¿Qué motiva a una empresa a desarrollar proyectos empresariales pro-pobres? Para el GrupoNueva (GN), un grupo de empresas que operan en América Latina, una caída de la economía nacional probó ser una motivación muy importante. Entonces, GN se volvió sistemática en sus aproximaciones a este tipo de negocios, y sostuvo un concurso para generar ideas.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



Adaptándose a un contexto económico difícil

GN trabaja en las áreas de productos forestales sostenibles, sistemas de agua, materiales livianos de construcción. A finales del 2001, la economía de Argentina virtualmente colapsó, la moneda se desplomó en un período de tres meses y la tasa de desempleo aumentó sobre el 18% de la población económicamente activa. AMANCO, la subsidiaria de GN en Argentina, que provee tubería, equipo de plomería y sistemas de agua, estaba vendiendo pocas tuberías o equipos a los que normalmente eran sus grandes distribuidores a clientes. La empresa estaba siendo amenazada de caer en bancarrota.

Pero entonces, de acuerdo al Administrador General de AMANCO Argentina Gerardo Ourracariet, “Nosotros no inventamos nada nuevo. Nosotros simplemente recordamos la Gran Depresión de los años treinta y lo que nuestros abuelos hicieron entonces: ellos solían comprar lo que necesitaban en el día a día a los comerciantes de las calles, comprando solo pequeñas cantidades que podían pagar. Entonces desarrollamos AMANCO Ventas Móviles.”

Esto significó cargar los productos de AMANCO en dos camiones y mandarlos a vender a los negocios más pequeños de plomería y ferreterías en los barrios más pobres de Buenos Aires.

“Este servicio ofreció a nuestros clientes más de 50 productos diferentes y la posibilidad de comprar, facturar, enviar, y entregar en una sola transacción, “dijo Ourracariet. “Ventas



Móviles logró ubicar a los pequeños clientes y les ofreció cantidades limitadas de nuestros productos. Por lo tanto, se evitó la necesidad de mantener grandes inventarios, reponiendo solo lo que necesitaban, y pagando en efectivo (a un precio justo para ellos que todavía nos ofrece un beneficio a nosotros, y no hay intermediarios).”

Expandiendo su alcance

El programa comenzó en Agosto 2002, con dos camiones en la capital. Ahora, después de la crisis y cuando las razones para comenzar el proyecto han sido superadas, hay siete camiones trabajando (cinco en Buenos Aires y uno en Córdoba y otro en Rosario). Esto permite a *AMANCO* alcanzar a más de 1.000 clientes quienes, debido a su pequeño tamaño o insuficiencia de recursos financieros, habían hecho antes negocios con distribuidores o redistribuidores. Este enfoque ha duplicado el número de clientes de equipos de plomería, y estos nuevos clientes son normalmente muy puntuales en sus pagos. *Ventas Móviles* ahora representa el 15% de las ventas totales de *AMANCO Argentina*, pero el 40% de sus ingresos.



AMANCO no hace y no puede hacer ninguna aseveración acerca de sí o hasta que punto las ventas móviles ayudan a los pobres a satisfacer sus necesidades de vivienda. Pero están felices de darse cuenta de que pueden hacer buenos negocios vendiendo a los barrios pobres donde los residentes tienden a construir y reparar ellos mismos. Estas ventas generaron suficiente flujo de caja para evitar a la subsidiaria ir a la bancarrota durante el pico de la crisis, y este hecho llamó la atención de la administración de *GN*. Ellos hicieron un estudio, y encontraron que la mayoría de las empresas

estables en América Latina estuvieron haciendo negocios hacia debajo de la pirámide económica.

Generando nuevas ideas

Entonces *GN* recientemente realizó un concurso entre sus empleados para obtener ideas de negocios para condiciones de vida sostenibles. Alrededor de 250 ideas fueron entregadas; de esas, nueve están siendo convertidas en planes de negocios. El éxito verdadero será visible solamente en pocos años cuando los beneficios económicos de las nuevas empresas existan hayan sido estudiados.

La imposibilidad de importar algunos productos (irrigación, infraestructura, accesorios de plomería) durante la crisis argentina empujó a *AMANCO* en otra dirección de condiciones de vida sostenibles, motivándole a desarrollar relaciones con pequeños proveedores locales. Estos pequeños proveedores, atraídos por el potencial de ventas de *AMANCO*, comenzaron a interesarse en negocios y alianzas industriales que podrían evitarles el fracaso y que permitiría a *AMANCO* reponer sus inventarios.



Estas alianzas continúan siendo de gran beneficio para los proveedores y para AMANCO. No solamente los proveedores se mantuvieron a flote, sino que ahora están permitiendo la aplicación de estándares ambientales y de productos similares a los que aplica AMANCO.

La búsqueda de AMANCO por negocios para condiciones de vida sostenibles le llevó a trabajar con Hábitat para la Humanidad, una organización no gubernamental sin fines de lucro que construye casas con la ayuda de los nuevos propietarios y vende viviendas privadas a familias asociadas sin fines de lucro, financiadas sin intereses de préstamo. Ellos planean construir 25.000 casas en América Central para el 2005.

Hábitat ha estado comprando materiales de construcción de los proveedores locales. Al trabajar con AMANCO, ellos compran en un solo paquete y negocian con un solo proveedor, quien les conoce, entonces la transacción y los costos de oportunidad son menores. AMANCO mejora sus volúmenes de venta, atiende a una nueva línea de clientes, y abre nuevos canales de ventas. AMANCO y Hábitat están trabajando juntos en cinco países, y AMANCO está explorando como expandir las alianzas en otros países y en otras empresas en GN.

Cemex: Promoviendo el ahorro comunitario

¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?

La empresa de cemento *Cemex* ha creado una empresa denominada *Patrimonio Hoy* con el propósito de distribuir productos que puedan ser adquiridos por los pobres que viven en los barrios marginales de las ciudades mexicanas. Después de solo dos años, *Patrimonio Hoy* está atendiendo a 30.000 familias. La empresa va a los barrios pobres y organiza a la gente en pequeños grupos para ahorrar dinero, depositándolo en la empresa. Si una persona de repente tiene problemas para ahorrar el monto semanal, los demás integrantes del grupo lo apoyan por un tiempo. Después de varias semanas, cuando se ha probado una habilidad de ahorro, la empresa empieza a distribuir los productos de construcción y la experiencia. Los beneficiarios son capaces de hacer extensiones o mejoras de buena calidad en sus casas de una manera más

rápida que si hubieran confiado en las cuentas de ahorro normales y con un veinte por ciento de ahorro en los costos.

El costo para *Patrimonio Hoy* es alto: toma varios meses encontrar comunidades interesadas, y organizar que los sistemas de ahorros requeridos para que la gente pague por las mejoras de sus casas. Entonces, la empresa está trabajando con la organización no gubernamental internacional *Ashoka*, cuyos emprendedores sociales conocen y tienen acceso a las organizaciones comunitarias que podrían ser los clientes perfectos para la empresas. A través de un nuevo proyecto, denominado "cadenas de valor híbridas," *Ashoka* está explorando maneras para unir fuerzas con empresas como *Cemex* para desarrollar negocios que benefician a los pobres.

Hewlett-Packard (HP): Empoderando a la gente

¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado?

HP ha desarrollado un enfoque centrado en las necesidades en el corazón de su estrategia de crecimiento empresarial. En Sudáfrica e India, HP está probando nuevos productos y servicios que están adaptados para satisfacer las necesidades locales. Cuando HP decidió llevar a cabo un proyecto piloto con una nueva cámara digital solar y una impresora lo suficientemente pequeñas para alcanzar en una mochila, la empresa se aproximó a un grupo local de mujeres indias en Kuppam, India. A través de estos grupos, las mujeres locales aspiran a convertir sus ahorros semanales en un fondo de micro-emprendedoras y obtener pequeños préstamos para actividades generadoras de ingreso. Dos mujeres fueron escogidas para recibir equipo y entrenamiento gratuito y convertirse en fotógrafas oficiales del pueblo, ofreciendo fotografías de identificación para trámites oficiales, fotografías de ceremonias formales y eventos sociales. La voz se pasa, y ahora hay 300 mujeres que viven como fotógrafas itinerantes.

En alianza con los gobiernos locales, organizaciones sin fines de lucro, y la comunidad local, HP ha establecido

Centros Comunitarios de Información, los cuales le permiten a los residentes locales hacer llamadas y usar las fotocopiadoras, facilidades de fax, y estaciones de trabajo equipadas con computadoras. Un portal “i-comunidad” construido por ellas ofrece información sobre los servicios locales y aplicaciones en línea para los programas del gobierno. Las emprendedoras locales quienes administran los centros fueron seleccionadas con la ayuda del *World Corp*, una organización dedicada a generar empleo en los países en desarrollo. Los Centros fueron establecidos con los préstamos de un programa del gobierno y los equipos suministrados por HP.

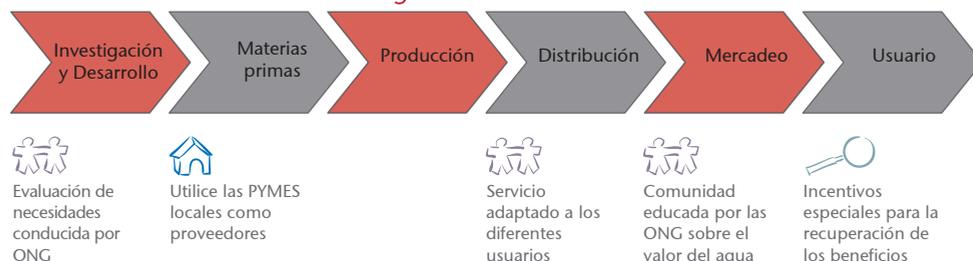
HP siente que el aplicar un enfoque empresarial a estos desafíos ayuda a asegurar que la empresa está diseñando soluciones que cubren las necesidades insatisfechas, satisfacen a los clientes, cumplen con los objetivos empresariales, y son auto-sostenibles. Además de desarrollar un nuevo producto, la empresa está construyendo una red de contactos y un nivel de familiaridad con esos mercados que también le ayuda a posicionar a HP como un mejor competidor en esas regiones.



Suez, equipamiento

Muchas empresas de equipamiento, que ofrecen agua, saneamiento, y energía, ven como parte de su misión el alcanzar a la mayor parte de clientes posibles. Y a muchas de ellas la ley o los contratos les requieren que atiendan a los pobres. Las comunidades sin servicios representan una oportunidad empresarial significativa, dado que un estimado de 1,5 mil millones de personas carecen de agua potable, mientras dos mil millones de personas permanecen sin saneamiento básico⁵. Además, muchos gobiernos están cambiando al sector privado la provisión de equipamiento eficiente, confiable y posible de adquirir.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



El Programa de Suez Agua para Todos plantea la pregunta de cómo expandir los servicios de agua y saneamiento a las áreas suburbanas y urbanas pobres. Durante los últimos años, Suez ha ganado concesiones para operar las redes de agua en Manila (Filipinas), Buenos Aires, Santa Fé, y Córdoba (Argentina), Manaus (Brasil), La Paz (Bolivia), Casablanca (Marruecos), Santiago (Chile), Yakarta (Indonesia) y un contrato de manejo en Johannesburgo (Sudáfrica). La empresa ha probado modelos empresariales innovadores adaptados a las condiciones locales y a las características específicas de las comunidades pobres. Al recolectar las lecciones de sus experiencias en las oficinas centrales, la empresa ha intentado asegurar que las mejores prácticas que surgen sean transferidas de un proyecto al siguiente.

El caso de Suez ofrece valiosas perspectivas a dificultades comunes que enfrentan las empresas de equipamiento cuando expanden sus servicios en países en desarrollo. Señala algunos de los obstáculos principales y enfatiza las áreas de innovación que pueden ayudar a ser exitosos en estos mercados.

Una visión que se extiende de la sede al campo

El Suez Group tiene una estrategia clara para construir su ventaja competitiva como líder en las soluciones para la salud y el saneamiento a través del fortalecimiento de su presencia en los países en desarrollo. Suez reconoce el potencial de crecimiento de los mercados emergentes y la necesidad de ajustar su modelo de negocios para adaptarse a los requerimientos locales. Esto tiene como objetivo desarrollar un nicho de experiencia en la atención a los barrios pobres que ayudará a la empresa a asegurar contratos similares en el futuro.

5. Fuente: Banco Mundial. Indicadores de Desarrollo Mundial 2003. p. 12.

En el año 2000, *Aguas do Amazonas (AdA)*, la subsidiaria de Suez en Brasil, recibió una concesión para ofrecer servicios de agua y saneamiento en Manaus, una ciudad de 1,5 millones de personas. Como parte de sus obligaciones contractuales, la empresa acordó expandir la red de agua a áreas desconectadas, principalmente barrios pobres y asentamientos informales. Esto representó un desafío considerable, dado que el 60% de la población vive en esas áreas.

Alcanzando a las comunidades

AdA trabajó con ESSOR, una ONG de desarrollo, en un proyecto piloto conjunto para cuatro comunidades objetivo. Esto ayudó a la empresa a identificar las necesidades específicas de las comunidades pobres y adaptar sus modelos empresariales para satisfacerlas.

ESSOR actuó como un intermediario entre la empresa y las comunidades locales. Esto funcionó con los líderes comunitarios y voluntarios que elevaron el nivel de conciencia sobre la necesidad de contar con agua potable, evaluar la capacidad y la voluntad de la gente para pagar el servicio, y movilizar a la comunidad para ayudar a dar mantenimiento y manejar las conexiones de agua.

ESSOR ayudó a convencer a varios residentes sobre las ventajas de convertirse en clientes de *AdA*. La ONG entendió los objetivos y mandatos empresariales, y en función de estos estuvo de acuerdo en ser el vínculo social entre *AdA* y sus futuros clientes.

Servicio que se ajusta al cliente

AdA utilizó su estudio conjunto para determinar que tipo de conexión preferían las comunidades. Las conexiones individuales fueron instaladas para algunas viviendas, mientras que otras áreas fueron conectadas a la red de agua a través de conexiones colectivas. *AdA* desarrolló una tarifa de conexión que podría ser pagada en determinados plazos.



La empresa desarrollo también incentivos para motivar a las comunidades a pagar sus facturas de agua. En Manaus, cada factura es un billete de lotería, y las familias entran en el concurso a través del pago de sus facturas. En Santa Fe, una asociación local de caridad recolecta los pagos. Esta asociación recibe una comisión por cada pago y utiliza el dinero recaudado para financiar proyectos de desarrollo comunitario. Estos sistemas ofrecen un incentivo tanto para los clientes y las ONG para asegurar que las facturas sean pagadas.

Buscando ‘soluciones en paquete’

La encuesta inicial ayudó a que *AdA* se de cuenta de que el 20% del agua que suministra se estaba perdiendo debido a fugas y problemas técnicos. Parte de la solución recayó en mejorar los sistemas de tubería para reducir las fugas. Este problema fue particularmente severo dentro y en los alrededores de las viviendas que fueron construidas en los asentamientos informales.

La empresa se acercó a *AMANCO*, la subsidiaria del *GrupoNueva* especializada en sistemas y tuberías de agua, para explorar la posibilidad de ofrecer tuberías en las casas de mayor calidad a precios asequibles para las comunidades pobres. Juntos, las empresas combinaron sus habilidades complementarias para enfrentar el problema, mientras que crecía su base de clientes en los segmentos de mercado menores.

Cuestión de financiamiento

La expansión de las redes e infraestructura para servir a los barrios pobres requiere de una inversión considerable de capital. La construcción de alianzas con las instituciones financieras y donantes es esencial para el desarrollo del proyecto. In Manaus, el valor ofrecido por la concesión fue equivalente a \$70 millones. Parte de la inversión fue financiada por la Corporación Financiera Internacional y BNDES, un banco de desarrollo brasileño. Este monto alcanzó \$31,5 millones disponibles en la forma de préstamo con tasa de interés de mercado. El Ministro Francés de Relaciones Exteriores ofreció un apoyo financiero adicional equivalente a \$108.000.

La Embajada de Francia en Brasil contribuyó con una donación para ayudar a financiar la participación de *ESSOR*. A partir del aprendizaje de su experiencia reciente en Buenos Aires, donde la devaluación de la moneda resultó en pérdidas importantes, la empresa decidió hacer un préstamo en moneda local en lugar de moneda extranjera.

Los temas financieros fueron cruciales en el proyecto. Levantar fondos de capital para financiar toda la inversión probó ser complejo, en parte porque la incertidumbre de los retornos financieros hizo difícil levantar suficientes fondos internamente. Por lo tanto, el acceso a capital extranjero es a menudo esencial, y requiere que las empresas construyan relaciones de largo plazo con sus inversionistas. Los proyectos empresariales que pueden mostrar que ofrecen valor social agregado frecuentemente atraen capital “blando” en la forma de donaciones y préstamos de largo plazo con bajas tasas de interés.

Suez trabaja de manera cercana con las autoridades locales para desarrollar estructuras tarifarias y subsidios adecuados que puedan ayudar reducir la brecha de la capacidad de compra de los pobres.

En el camino del suministro

Durante los primeros 18 meses del proyecto piloto (Abril 2002 a Noviembre 2003) 3.700 viviendas fueron conectadas a la red de agua, y la empresa estaba en camino de alcanzar su objetivo de conectar la meta de 5.000 viviendas al final del año.

AdA logró aumentar su base formal de clientes, y pudo reducir los costos eliminando las pérdidas de agua derivadas de fugas y conexiones piratas. La tasa de recaudación de las facturas fue cerca del 80% entre los más pobres, lo cual superó el promedio de 54% en Manaus.

Las comunidades locales ganaron un servicio confiable y mejoraron su calidad de vida debido a la modernización de la planta de tratamiento. Los clientes de *AdA* pagaron precios menores (\$1,75 a \$4,20 por mes), una reducción significativa de los \$11 que tuvieron que pagar previamente a los vendedores de agua. Los precios menores significaron que más viviendas puedan pagar por el agua potable de tubería, y esto significó un incremento en el consumo de agua de 4m³ a 12 m³ por familia al mes.

El sistema mejorado de agua, combinado con la educación en higiene, mejoraron la salud de la familia. Además, el recibir una factura de manera regular determinó el primer paso hacia la legitimidad de la presencia de los habitantes locales y motivó a las autoridades locales a re-examinar el estatus de “asentamientos ilegales” y considerar el ofrecerles reconocimiento legal.

Próximos pasos

En el año 2000, el 70% de la población estuvo conectada al agua y el 4% a los servicios de saneamiento. La meta de *Suez* es elevar esos números hasta 96% para el agua y el 35% para saneamiento hasta el año 2006. Estos objetivos están sujetos a cambios si el proceso de revisión de tarifas comenzado con la municipalidad no permite colocar tarifas adecuadas.

El éxito del proyecto piloto motivó a los administradores a aumentar la escala de la iniciativa para alcanzar su meta de expandir la red de agua a las familias que viven en las áreas pobres hasta el año 2006. Mientras surgen lecciones y el modelo empresarial se afina, la empresa espera replicar este enfoque en otras regiones menos privilegiadas.

Roche: Bajo la presión de servir a los pobres ¿Cómo cambiamos la manera de pensar?

Las presiones externas pueden ser un factor clave para las empresas que suministran productos básicos. Las campañas de los activistas de la salud para incrementar el acceso a los medicamentos anti-retrovirales para las comunidades pobres que sufren de VIH/SIDA forzaron a las empresas farmacéuticas a repensar sus estrategias y a encontrar nuevas maneras de hacer sus productos más asequibles en estos mercados mientras cubrían sus costos.

Como parte de un esfuerzo de colaboración entre seis empresas farmacéuticas líderes, Roche se unió a la Iniciativa de Acceso Acelerado de UNAIDS e hizo disponible su droga anti-retroviral inhibidora de la proteasa en los países menos desarrollados y en el África Subsahariana a un precio “sin ganancia”, por ejemplo, 70 a 80% más bajo que el precio normal. Las drogas están siendo

suministradas a otros países de ingreso bajo y medio-bajo a un precio reducido.

Este modelo empresarial visto por separado podría no parecer sostenible, ya que las empresas necesitan ganancias para invertir en la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Tal como Chris Strutt, vocero de *GlaxoSmithKline*, observó: “El precio satisface el costo de manufactura y distribución. El costo de investigación se tendrá que recuperar de otros mercados.” Cuando se consideran en combinación los ingresos de los mercados de altos ingresos, el modelo de precios es un buen negocio, en particular con respecto a la estrategia de largo plazo de las empresas. Aparte de mejorar sus reputaciones, su contribución a promover comunidades más saludables en países pobres resultará en el crecimiento de nuevos mercados y de nuevos clientes en el futuro.



Eskom: Pago por adelantado ¿Cómo recuperamos los beneficios?

La empresa de equipamiento sudafricana *Eskom* suministra aproximadamente el 95% de la electricidad del país; sin embargo, antes del año 1994 solamente el 12% de la población rural tenía acceso a la electricidad. *Eskom* ofreció conectar 1,75 millones de hogares entre 1994 y 2000. Los problemas para satisfacer esa meta incluyeron los altos costos por conexión, la falta de entendimiento de la comunidad sobre el programa, y la falta de pago de los usuarios bajo el esquema inicial.



La empresa desarrolló programas para mejorar la interacción con la comunidad, medidores para pre-pago, y fichas para alimentarlos. Las tiendas locales vendían fichas, y la población local fue

capacitada para instalar los sistemas y hacer mantenimiento. Como consecuencia, *Eskom* creó empleos en las comunidades mientras redujo sus propios costos de conexión y mantenimiento.

Los primeros contratos para los medidores para pre-pago fueron entregados en 1989 y se hizo todo tipo de esfuerzo para mantener el precio de los medidores lo más bajo posible debido a los grandes volúmenes requeridos. Los contratos fueron originalmente para 10.000 medidores pero el número total aumentó constantemente a un total de 300.000 medidores instalados por año a partir de 1994. Esto significó más de mil nuevos medidores instalados cada día (excepto los domingos). *Eskom* tiene ahora alrededor de 2,6 millones de clientes pre-pago y están conectando a más. Ahora más del 90% de las áreas urbanas y más del 40% de las áreas rurales están electrificadas.

Banco do Nordeste: Micro-crédito para millones ¿Cómo cambiamos la manera de pensar?

Alrededor de 15,7 millones de personas administran empresas pequeñas en la economía informal en Brasil. De estos emprendedores, el 93% desarrolla negocios con beneficios, pero el 84% no tiene acceso a crédito.

Cuando el Dr. Costa de Queiroz fue designado como presidente del *Banco do Nordeste* en 1995, él vio esta oportunidad obvia para préstamos. En 1997, envió un equipo de administradores experimentados a visitar algunas instituciones de micro-crédito en países como Indonesia, Chile, y Bolivia. Él pidió ayuda a ACCION, una ONG internacional que trabaja en micro-préstamos alrededor del mundo, para

diseñar un programa de microcrédito, entrevistó a las micro-empresas, y entrenó a los oficiales de préstamos.

Su nuevo programa, *CrediAmigo*, es ahora la segunda operación de micro-crédito en América Latina, tanto en términos de número de préstamos como en dinero invertido. A pesar de la estancada economía brasilera, *CrediAmigo* alcanzó autosuficiencia financiera total en julio de 2003. (La autosuficiencia financiera se define como la habilidad de pagar todos los costos, incluyendo los costos financieros, del interés al ingreso). Él espera incrementar sus ganancias con el mejoramiento del ambiente económico.



Procter & Gamble, productos de consumo

Las empresas de productos de consumo que entran en los mercados emergentes encuentran un territorio poco familiar, necesidades de consumo diferentes, bajo poder de compra y una aparente escasez de aliados que vuelven difícil hacer negocios. Existe un mercado potencial enorme, si ellos pueden encontrar las maneras de sobrepasar las dificultades y servir las necesidades insatisfechas. La demanda existe para muchos productos básicos, y los consumidores pobres muestran una fidelidad a la marca por la calidad de los productos. Las empresas de productos de consumo están explorando maneras de hacer sus negocios normales de maneras inusuales: trabajando con nuevos aliados, encontrando nuevos recursos, y cambiando el modo en que los productos están hechos.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



Mirando al mundo en vías de desarrollo

En 1999, *Procter & Gamble (P&G)* hizo un compromiso estratégico con el desarrollo sostenible, y en particular articuló su visión que buscaba oportunidades para usar sus tecnologías para desarrollar productos y servicios que mejoren las vidas de sus consumidores tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Para cuando hicimos nuestras entrevistas en 2003, *P&G* estaba bien inmerso en el proceso de desarrollar sus negocios en mercados emergentes.

P&G había decidido enfocarse en las necesidades de los consumidores de algunos países. La empresa creyó firmemente que podría ser capaz de hacer dinero y ofrecer beneficios a las comunidades en las que operaba. Se enfocó inicialmente en los productos que satisfacían las brechas de dieta crítica mientras suministraba a sus consumidores con algo que era tanto divertido como fácil de conseguir.

El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Iniciativa Micro-nutriente, y la Universidad de Cornell llamaron la atención de *P&G* respecto al síndrome de los países pobres conocido como “hambre escondida”. Los micro-

nutrientes esenciales como yodo y hierro se encuentran principalmente en alimentos costosos, como la carne. Entonces, los niños podrían carecer de esos nutrientes, y como resultado su crecimiento físico e intelectual podría malograrse.

Una variedad de proyectos de desarrollo han intentado ya enfrentar el reto de los micro-nutrientes. Un notable intento agregó hierro en los productos panificados y luego eran distribuidos gratuitamente. El proyecto falló por dos buenas razones: se terminó el dinero, y – acorde con el punto de vista de mercado – nadie quería comer pan que ‘sabía mohoso’.

Necesidad versus demanda

P&G creó un producto llamado NutriStar, una bebida combinada en polvo de bajo costo que contiene todos los micro-nutrientes vitales y que tiene también buen sabor; parecía que satisfacía todos los objetivos de lo que la empresa denomina ‘ciencia del sabor divertido’.

NutriDelight fue introducido en Filipinas utilizando estrategias y tácticas empresariales de lanzamiento similares a la de muchos otros productos de P&G en los países desarrollados. Dada la naturaleza del producto, P&G también invirtió tiempo educando a la gente sobre los beneficios de los micro-nutrientes.

Los resultados fueron desalentadores, pero ofrecieron una importante lección de aprendizaje. El producto había sido diseñado para un problema del mundo en vías de desarrollo, pero con una manera de pensar de país desarrollado. Este producto incluyó toda la última tecnología, en lugar de ser diseñado para un bajo precio. P&G también se dio cuenta de que tenía una infraestructura instalada insuficiente en el país para ofrecer este producto en el mercado “de abajo”, o en las comunidades más pobres.



P&G invirtió en educación, pero no suficiente en la creación de la demanda; de tal manera que las personas conocieron más sobre la micro-malnutrición, pero que no estaban necesariamente listos para comprar NutriDelight. Entonces los competidores locales – sin reparar en las regulaciones sobre verdad en la publicidad y las leyes de propiedad intelectual – simplemente produjeron productos que se veían parecidos y que no contenían micro-nutrientes, pero hicieron elaboradas reivindicaciones nutricionales sobre sus productos.

Nuevas alianzas

P&G renombró a NutriDelight como NutriStar y lo lanzó en Venezuela, asegurándose de aprender de la experiencia y hacer las cosas de manera diferente. P&G cambió de un enfoque 'hagámoslo todo nosotros' y comenzó a buscar nuevos aliados, tanto en las empresas como en otros sectores, que estaban bien establecidos localmente.

P&G reconoció que todas sus competencias estaban en el mercadeo del producto, desarrollo del producto basado en la ciencia, aseguramiento de la calidad y distribución hacia arriba en el mercado. Necesitaba aliados para manejar la producción local, asegurar la distribución hacia abajo en el mercado, manejar los componentes educativos del negocio, y ofrecer la verificación de los beneficios del producto.

Así, P&G construyó una red de aliados con ONG, agencias multilaterales, y asociaciones pediátricas locales para hacer a la gente conciente de la necesidad del producto. Se enfocó en cada alianza alrededor de una necesidad educativa, o un recurso informativo en el que sus clientes pudieran confiar y reconocer. Sin mercadear el producto por sí mismo, las campañas educativas ayudaron a aumentar la conciencia entre las comunidades objetivo acerca del problema del 'hambre escondida' y creó la demanda para un producto con el cual solucionarla.

P&G también se preguntó: "¿Cuáles son las partes de este negocio que no necesitamos hacer absolutamente? Entonces, incorporó a los empresarios y emprendedores locales como aliados para formar una cadena que acercará desde los fabricantes hasta los distribuidores.

P&G entregó la licencia de la fórmula del producto a empresas locales, por lo tanto logró distribuir el riesgo y disminuir la inversión de capital. Las empresas locales se beneficiaron de la transferencia de tecnología, y P&G del beneficio de la marca y del posicionamiento temprano de la marca en mercados potenciales crecientes en el futuro.

P&G también concentró sus propias habilidades en introducir el producto en el mercado superior. Buscó por 'sistemas de distribución naturales' (cadenas de empresas, distribuidores, y almacenes pequeños). Las empresas locales poseían un mejor entendimiento de las condiciones locales y podían asegurar la distribución del producto en el mercado de abajo. A pesar de esto, se mostró difícil alcanzar todos los niveles donde este producto fuese más necesitado. Esto se combinó con la inestabilidad política en Venezuela que evitó que P&G continuara afinando y mejorando su modelo empresarial, y que eventualmente empujó a que P&G sacara a NutriStar fuera del mercado.

Construyendo sobre sus experiencias



A pesar de su difícil incursión con NutriStar, P&G continua buscando modelos exitosos de negocios para condiciones de vida sostenibles. Su más reciente producto, denominado PuR, es un paquete de finas partículas que logra que las bacterias, virus, suciedades, y otras impurezas que se encuentran en el agua se coagulen y asienten, haciendo que el agua sea más segura para beber.

El costo de desarrollar el producto fue de \$10 millones, PuR fue creado sobre la base de una experiencia pasada de negocios para condiciones de vida sostenibles y utilizando una metodología de investigación especializada en diseños experimentales, financiada con el presupuesto para investigación y desarrollo de la empresa. El equipo multinacional de desarrollo que lideraba el proyecto estaba comprometido con la idea de acercarse a los mercados sosteniendo reuniones en los países en vías de desarrollo, a menudo visitando las casas de sus clientes objetivo más pobres en un esfuerzo por entender mejor las necesidades de los consumidores locales.

Aprendiendo de la experiencia de NutriStar, PuR ha sido diseñado para un punto de precio que es realista para las poblaciones objetivo. Se vende por el equivalente a diez centavos de dólar – o el precio de un huevo – en Guatemala, Filipinas, Marruecos, y Pakistán (a pesar de que esto podría ser demasiado para las poblaciones más pobres). Se está explorando la manufactura local para mantener los precios bajos, y se han establecido alianzas con los ministerios de salud, y la infraestructura de salud que cubre las comunidades rurales. Otro aliado, el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos, ha conducido experimentos clínicos para ofrecer credibilidad a sus reivindicaciones.

P&G ha descubierto nuevos desafíos – tales como hacer que los consumidores cambien sus hábitos cuando ellos no han tratado previamente el agua. Ellos descubrieron que mientras los peligros del agua no potable podrían ser obvios para las mentes del mundo en desarrollo, estos no eran tan claros para las personas quienes han bebido esa agua desde su nacimiento. P&G todavía está trabajando para que PuR entre en el mercado de una manera sostenible, aprendiendo donde establecer modelos de franquicias, y estudiando como puede crear micro-modelos empresariales viables para distribuir un solo paquete de producto como PuR.

Como resultado P&G siente que tiene mucho que aprender sobre los negocios para condiciones de vida sostenibles. Sin embargo, como uno de los directivos de P&G comentó, trabajar en estos productos hace que P&G se sienta bien sobre si mismo y que el público se sienta bien sobre la empresa – y ellos todavía esperan obtener una ganancia en estos productos en el largo plazo.

DuPont: Motivaciones: Filantropía o buen negocio?

¿Cómo dejamos atrás la manera usual de hacer negocios?

DuPont Tailandia inició un programa de filantropía para donar almuerzos a los estudiantes necesitados en áreas rurales.

Pronto el equipo estaba buscando maneras para expandir el programa más allá de las dos escuelas con las que comenzaron. Decidieron ver esta iniciativa como una oportunidad de mercadeo en lugar de un proyecto de filantropía.

En el año 2002, el equipo identificó 18 escuelas y se aproximó a los profesores y personas de las comunidades locales para ayudarles a manejar un programa agrícola. Sus objetivos fueron desarrollar cultivos adicionales en los terrenos de las escuelas para complementar los almuerzos de los estudiantes. *DuPont* ofrecía las semillas, materiales, y supervisión agrícola. Las escuelas seleccionadas ofrecían la tierra. Las comunidades, los estudiantes, los padres, y los profesores entregaban la mano de obra y el cuidado de las fincas. Los distribuidores y subdistribuidores locales que también comercializan granos entonces compraron los granos de los

proyectos de las escuelas y los vendieron a los molinos.

DuPont invirtió en total \$5.600, y las escuelas ganaron más de \$10.700, que fueron utilizados principalmente para aumentar sus programas de almuerzos y mejorar la nutrición de los estudiantes.

DuPont considera el programa como un éxito empresarial. Ellos fueron los únicos en suministrar la semilla de maíz para el proyecto. Las variedades utilizadas para el proyecto fueron recomendadas por el equipo de los Agrónomos del Distrito de acuerdo a sus planes de venta y resultados de los exámenes de campo. En la cosecha, los agricultores que participaron en la cosecha de maíz tuvieron la oportunidad de ver como se desempeñaban los híbridos en su área. En su próxima adquisición normalmente optaron por las variedades de semillas de *DuPont*. Cifras iniciales para el año 2003 sugieren que las ventas han excedido las proyecciones para la región. El programa se ha expandido a 30 escuelas.



Novo Nordisk: Aliándonos en la educación del consumidor ¿Cómo aseguramos que **existe demanda para nuestro producto?**

En China, *Novo Nordisk* y el Ministerio de Salud de China presentaron el Proyecto Nacional de Manejo de la Diabetes para ofrecer educación y entrenamiento a doctores y enfermeras sobre diabetes, y establecer modelos de tratamiento para diabetes en hospitales y centros de salud comunitarios.

La creciente clase media urbana de la China está comenzando a afectarse con 'Enfermedades Occidentales' como diabetes del tipo dos, motivada por factores tales como estilos de vida sedentarios y dietas altas en grasa saturada y carbohidratos refinados. Con el programa educativo, *Novo Nordisk* está asegurando una demanda creciente para su insulina, producida en China en su nueva planta que puede producir 20 millones de unidades por año.

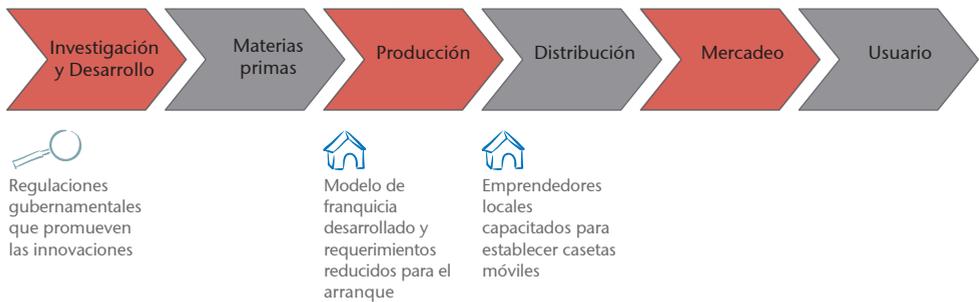




Vodafone, comunicaciones

Las empresas al frente de la innovación tecnológica necesitan encontrar medios de generar ganancias operativas en los mercados emergentes. Las empresas que crecen necesitan mercados que crecen. Afortunadamente, estas empresas a menudo ya tienen culturas que promueven innovación y toman riesgos, dos elementos importantes para el éxito. Adicionalmente, muchos productos principales, tecnologías, y habilidades pueden, con alguna adaptación, ser usados en los mercados emergentes. Los ejemplos de estos tipos de oportunidades son numerosos, incluyendo los teléfonos celulares comunitarios, celulares compartidos, telemedicina, y aprendizaje a distancia.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



Los Servicios Comunitarios de *Vodacom* en Sudáfrica muestran como una empresa de tecnología puede aprender a operar con ganancias en un segmento de mercado con un ingreso menor. Los ajustes al modelo empresarial que necesitaron no fueron obvios, y tomaron tiempo para implementarse, pero el negocio creció y ahora es un éxito.

Vodacom, es una alianza empresarial entre *Vodafone* y *Telkom SA*, ha desarrollado un modelo para ofrecer servicios compartidos a las comunidades pobres en Sudáfrica. Esto comenzó con un mandato del gobierno, en la forma de precondition requerida para servir a los segmentos de mercado más lucrativos, pero se convirtió en una fuente importante de aprendizaje y en una oportunidad para un crecimiento beneficioso.

En 1993, *Vodacom* obtuvo una licencia para construir y operar la red celular en Sudáfrica. En 1994, el nuevo gobierno post-apartheid en Sudáfrica solicitó revisar los términos de la licencia; esto incluyó un requerimiento de ofrecer comunicaciones celulares a las áreas menos atendidas. Específicamente, *Vodacom* debía tener en operación 22.000 líneas dentro de cinco años, pero podían escoger como hacerlo.



¿Cómo funciona el modelo?

Originalmente, *Vodacom* adoptó dos métodos para satisfacer esta obligación. El primero fue ofrecer teléfonos a los profesores y administradores de las universidades y colegios técnicos en áreas en desventaja. La segunda fue establecer negocios de telefonía estáticos o casetas con líneas múltiples, todos conectados a la infraestructura existente de *Vodacom* a través de una conexión sin cable. Mientras la primera estrategia ‘transportables’ fue más fácil y rápida para empezar, no logró satisfacer sus metas establecidas.

Los profesores utilizaban los teléfonos para ellos mismos, los estudiantes rara vez obtenían el acceso. *Vodacom* está ahora eliminando todos estos transportables y colocando las líneas en los negocios de telefonía.

La estrategia de negocios de telefonía ha sido más exitosa. Para identificar emprendedores locales para manejar las casetas, la empresa observó los patrones de los consumidores actuales. Se dieron cuenta de que aquellos que parecían usar más sus teléfonos estaban probablemente rentándolos por llamada a amigos y vecinos. Esta interpretación inteligente de los datos permitió a *Vodacom* identificar a los emprendedores naturales de la comunidad, y contratarlos y entrenarlos para manejar los puestos móviles. *Vodacom* utilizó un modelo de franquicia para promover los emprendimientos locales y reducir los requerimientos de capital para el arranque.

Como muchos negocios para condiciones de vida sostenibles exitosos, *Vodacom* vio el valor de aliarse para desarrollar su negocio de servicios comunitarios. Reconoció la importancia de utilizar el conocimiento local y la experiencia a través del modelo de franquicia, en el cual los emprendedores locales son administradores y agentes de ventas.

Vodacom encontró que cada negocio de telefonía móvil creó cinco nuevos empleos y ganancias económicas incuantificables. Los beneficios para la comunidad de tener servicios de telecomunicación incluyen permitir a las familias con trabajadores emigrantes mantenerse en contacto y manejar los negocios familiares, ayudar a la gente a conducir sus empresas más efectivamente, y permitir a los distribuidores mantenerse en contacto con las casas matrices.

Financiando el negocio

El costo de establecer un negocio telefónico es equivalente a \$7.400. *Vodacom* paga cerca de \$3.950 para comprar y modificar los contenedores de entrega y convertirlos en negocios telefónicos. Los propietarios individuales son responsables de comprar el equipo interno y de pagar el transporte del contenedor a su destino final. La inversión total de la franquicia es aproximadamente de \$3.450.



Al principio, *Vodacom* suministró algún financiamiento para los propietarios de los negocios, ya que era difícil para ellos conseguir préstamos en los bancos. Esto se eliminó ya que la demanda por la franquicia ha aumentado. Existe mucha competencia para ser un propietario de negocio y *Vodacom* puede escoger franquicias que son capaces de hacer la inversión inicial.

Crecimiento, oportunidades y desafíos

Ahora existen más de 23.000 líneas telefónicas en aproximadamente 5.000 establecimientos. El ingreso total (para *Vodacom*) en 2003 fue de \$129,5 millones. *Vodacom* recibe dos tercios del total de los ingresos mientras que el propietario del negocio mantiene el otro tercio, de tal manera que cada negocio representa en promedio un beneficio bruto anual de \$38.800.

Vodacom planea construir sobre este éxito y mejorar las perspectivas de crecimiento mientras mantiene y incluso aumenta los beneficios. Existen oportunidades para expandir el número de establecimientos en Sudáfrica (la demanda potencial de franquicias actualmente excede la capacidad de *Vodacom* de expandirse), para introducir nuevos servicios (tales como información y fax), y replicar el enfoque en otros países. El proyecto es también un buen negocio ya que presenta la marca de *Vodacom* a muchos consumidores y les muestra el valor de un teléfono. Mientras ellos crecen en su bienestar, muchos podrían escoger cambiarse a un teléfono móvil estándar de *Vodacom*.

Coca-Cola: Emprendedores locales como vendedores ¿Cómo ubicamos a nuestros clientes?

In 1999, la división de *Coca-Cola* en el Sur de África comenzó a establecer un Programa de Desarrollo de Emprendedores para ayudar a nuevos emprendedores a beneficiarse de nuevos negocios. Emprendedores prometedores fueron identificados para el programa cada año y capacitados en habilidades empresariales básicas. En el año 2000, el programa creó 12.900 nuevos empleos. Los embotelladores han desarrollado innovaciones creativas para satisfacer las

necesidades de estos emprendedores en desarrollo: bicicletas de transporte, minicasetas móviles, y refrigeradores móviles para la venta en las calles. Se ubicaron depósitos de venta ubicados estratégicamente para servir a estos micro-empresarios, y mientras estos micro-negocios se desarrollan, *Coca-Cola* está apoyando a los emprendedores a escalar en la cadena de suministro y expandir sus ganancias.

Holcim: Sirviendo una base más amplia de consumidores

¿Cómo aseguramos que **nuestros consumidores pueden comprarlos?**

En la mayoría de países, las empresas de cemento venden a mayoristas y distribuidores que les venden a los constructores. Pero en los países en vías de desarrollo, los constructores son personas que construyen sus propias casas. *Apasco*, una subsidiaria mexicana de la empresa global de cemento *Holcim*, se dio cuenta de que vender cemento en un balde a través de una cadena de intermediarios incrementa dramáticamente los precios. *Apasco* logró vender de manera responsable a los pobres al abrir nuevos centros de distribución en áreas remotas donde el cemento podría ser adquirido en sacos y

ofreciendo asesoría técnica y de seguridad a los constructores. Los beneficios para las comunidades locales incluyeron un acceso más fácil a los materiales de construcción a precios asequibles. El personal de *Apasco* ofreció servicios de consultoría en técnicas de construcción 'hágalo usted mismo'. Este apoyo adicional ayudó a asegurar que las casas fueran construidas con estándares buenos y seguros. Esto contribuyó a ofrecer a las personas locales habilidades de construcción adecuadas. Las lecciones aprendidas en México están siendo estudiadas en la sede para ver si este modelo puede ser replicado en otros lugares.





SC Johnson, productos de consumo

SC Johnson se ha enfocado en la sostenibilidad desde hace varios años. En sus esfuerzos por construir desarrollo y producción sostenibles en su empresa global, la empresa ha enfrentado varios desafíos que incluyen el manejo de proveedores impredecibles en climas políticos impredecibles.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



El principal ingrediente activo producido y suministrado por comunidades locales



Trabajo con una organización mixta

Durante los últimos cincuenta años, el productor de bienes de consumo con sede en Estados Unidos SC Johnson se ha convertido en uno de los mayores usuarios de piretrinas naturales en su negocio de productos para el control de insectos. Una margarita conocida como piretro es la fuente de un insecticida natural que se degrada rápidamente en el ambiente. Pequeños agricultores en las montañas de Kenia cultivan y suministran la flor del piretro para SC Johnson.

Naturalmente preferido

Cuando SC Johnson lanzó al mercado Raid® en 1950 como el primer insecticida aerosol comercial en el mundo, la empresa de propiedad y manejo de la familia escogió usar un piretro natural ambientalmente benigno como ingrediente activo. La empresa se volvió importante para la comunidad de las montañas, ofreciendo sustento a más de 200.000 agricultores y sus familias en Kenia. Cuando surgieron sintéticos alternativos de menor costo, SC Johnson escogió mantener las piretrinas naturales en la mezcla de su producto, valorando la relación de largo plazo que había construido con el Consejo de Piretro de Kenia (PBK) y los agricultores de las montañas. SC Johnson enfocó esfuerzos en dar apoyo al PBK para que se convierta en un productor más eficiente de las piretrinas naturales.

Trabajando con el gobierno

El PBK, una institución paraestatal que controla y opera todo el negocio del piretro en Kenia, administra la oferta total del país de piretro a través de una red de cooperativas de agricultores. SC Johnson ha trabajado directamente con PBK desde 1970. Esta relación se ha extendido considerablemente más allá de una relación normal entre proveedor-comprador, caracterizada crecientemente por un sólido nivel de conocimiento e intercambio de tecnología.

SC Johnson ha ayudado a PBK a desarrollar habilidades de planificación y proyección a través de compartir ejemplos de mejores prácticas y asesoramiento permanente respecto al establecimiento y mantenimiento de un inventario de seguridad para ayudar a sobrepasar la escasez de cosechas. *SC Johnson* ha ofrecido también asistencia técnica a PBK.

Como resultado de este esfuerzo de largo plazo para la construcción de capacidades, existe un notable mejoramiento en la calidad del producto y un incremento en los estándares de producción. PBK ha hecho mejoramiento continuo en sus programas de control de calidad, y ha pasado las auditorias de proveedores de *SC Johnson* así como los de su comprador europeo Aventis. Los estándares continúan en ascenso, y PBK está ahora buscando obtener una certificación ISO.

Desafíos y oportunidades

Las condiciones de contexto necesarias para hacer negocios – tales como sistemas legales transparentes y efectivos, bajos niveles de corrupción, y una burocracia gubernamental eficiente – se mantienen pobres en Kenia.

En distintos momentos, la existencia de PBK como una agencia paraestatal que reporta al Ministerio de Agricultura ha presentado desafíos para las relaciones empresariales con *SC Johnson*. Cambios de gobierno causan cambios en las posiciones dentro del Ministerio de Agricultura, lo cual afecta a la administración PBK. Recientemente, los nuevos oficiales del ministerio cuestionaron públicamente un acuerdo negociado entre *SC Johnson* y el PBK, sin haber hablado primero con la administración del PBK. PBK necesita tiempo para explicar a los oficiales de gobierno porque el acuerdo era de interés para PBK y los agricultores. El tema fue eventualmente resuelto, pero solo luego de causar una interrupción en el flujo de suministro a *SC Johnson* y problemas exacerbados en los inventarios de PBK.



Los desafíos no se han limitado a Kenia. La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos en la actualidad no apoya el etiquetado de productos hechos con piretro natural como insecticidas ‘naturales’, lo cual hace difícil que *SC Johnson* cubra los altos costos del piretro natural en el mercado de los Estados Unidos a través de una reivindicación de denominación ‘natural’ en su etiqueta.

En ambos casos, la empresa está trabajando en estrategias que contrarrestan estos obstáculos gubernamentales.

El trabajo de *SC Johnson* en Kenia forma parte de su estrategia africana continua. Esta consiste en construir sus negocios en la región a través de los aspectos de equidad social, liderazgo ambiental, y éxito económico. *SC Johnson*, cuyos productos se venden en más de 110 países, está desarrollando productos locales y estrategias para incrementar las condiciones de vida sostenibles en la región.

Sonae/Delta Café: Café reconocido para las comunidades sostenibles ¿Cómo mejorar nuestra cadena de valor?

Delta Café compra las materias primas de las comunidades de Timor Oriental, creando condiciones de vida sostenibles y ganando reconocimiento del mercado por producir un producto socialmente responsable.

Delta Café es parte del Grupo empresas alimenticias Nabeiro, y es el líder en el mercado del café en Portugal, con una cobertura del 38% del mercado. En el año 2000, Timor Oriental logró la independencia de Indonesia, y encontró

pobres métodos agrícolas producían un producto pobre. La empresa desarrolló la marca Delta Timor y la mercadeó como café ‘socialmente responsable’ después de haberse involucrado en las comunidades crecientes de las colinas remotas de Timor Oriental, una ex-colonia portuguesa.

El proyecto está ya generando beneficios, gracias a la popularidad de la nueva marca Delta Timor entre los consumidores portugueses, promovido fuertemente por su socio *Sonae*, el distribuidor más grande del país. *Delta* da la bienvenida a la competencia de otras empresas productoras de café en la región, ya que esto mejorará las técnicas de producción del café de todos los agricultores.

que sus fincas cafetaleras habían sufrido 20 años de rechazo; sus



DuPont: Trabajando con los gobiernos para la capacidad de compra ¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?

DuPont ha tratado de asegurar que los productores colombianos de maíz puedan comprar los productos agrícolas a través de ayudarles a obtener crédito, o más precisamente, adelantando pagos por sus cultivos. La empresa creó una alianza con el Ministerio de Agricultura, FINAGRO (el banco agrícola), el Consejo Nacional de Agricultura y Ganadería, la Casa Estatal de Compensación y Seguridad, entre otros, para desarrollar un programa que permite el financiamiento por adelantado de tal suerte que los agricultores puedan comprar

los insumos que necesitan para la estación con el fin de maximizar su cosecha.

DuPont introdujo el Plan Agrícola Integral (PAID) en el año 1999 para ofrecer a los agricultores soluciones financieras y comerciales, así como asistencia técnica. El plan permitía que los agricultores mantengan liquidez financiera durante la estación de crecimiento.

A través del uso de contratos por adelantado con las empresas de la agroindustria que compran las cosechas, los agricultores consiguen un precio fijo garantizado y una fecha de pago por adelantado, y los compradores tienen la garantía de un suministro a un precio fijo. El sistema PAID ofrece a los agricultores el dinero para comprar los insumos que necesitan para la producción de la plantación, y asistencia técnica durante el período de cultivo. Los agricultores no tienen que comprar productos *DuPont* pero la empresa ha introducido capacitación temprana y sistemas de asesoría para atraer la atención de este mercado.



DaimlerChrysler: Buscando una cadena de proveedores 'más verde' ¿Cómo mejoramos nuestra cadena de valor?

En Brasil, *DaimlerChrysler* encontró que la fibra de coco funciona bien para rellenar los respaldos de cabeza y los cojines de los asientos. Se contrataron empresas locales para cultivar, extraer, y proveer las fibras a otras empresas pequeñas que las procesan y moldean en su forma final. Las empresas locales se beneficiaron de la diversificación de sus plantaciones, la creación de fuentes

adicionales de ingreso, y la transferencia de tecnología.

DaimlerChrysler incrementó su desempeño en eco-eficiencia a través del uso de materiales renovables y reciclables y ayudó a la población local a mejorar sus condiciones de vida.



BP, Rio Tinto, y Shell

Las empresas en el sector extractivo (petróleo, gas y minas) están orientadas a una región geográfica particular por la geología. Estas empresas pueden operar en regiones remotas entre personas pobres. Su propósito principal podría no ser desarrollar los mercados locales de bienes y servicios, sino que la escala de sus actividades puede traer ingresos significativos, empleo y recursos que benefician a las comunidades anfitrionas, sea esto al nivel local, regional, nacional. Muchas empresas han hecho explícito el objetivo de tratar de maximizar estos beneficios.

Innovaciones a lo largo de la cadena de valor



Las empresas extractivas están involucrándose de manera creciente en el desarrollo del empleo y en la actividad económica sostenible, por ejemplo ayudando a las PYMES locales a convertirse en proveedoras para la empresa; ser mejores y más efectivos aliados empresariales; o colaborando con otros para ayudar a pequeños empresarios y nuevos negocios locales. Como resultado los empleados y las PYMES tendrán una mejor oportunidad de sostener sus negocios luego de que las operaciones de petróleo, gas o minas han disminuido o se han trasladado.

Además, muchos líderes industriales han empezado a buscar soluciones para mejorar el acceso a la energía y están desarrollando productos innovadores para ofrecer energía solar y gas licuado de petróleo, para atender las necesidades de energía de los dos mil millones de personas en el mundo que no tienen acceso a la electricidad.

Por último, a través de la interacción con los gobiernos de esos países cuando negocian licencias, impuestos y regalías, ellos pueden tener influencia sobre si y cuánto de esos ingresos son usados para ayudar a desarrollar las comunidades pobres.

Construyendo una comunidad local sostenible en Trinidad y Tobago

BP: Trabajando con los gobiernos para diversificar la economía local

Concentrándose en el impacto macroeconómico de sus operaciones, *BP* está trabajando con el gobierno en Trinidad & Tobago para estimular los mercados locales de capitales y promover una apropiación empresarial mayor, mientras que la empresa desarrolla la reserva de gas natural del país. El objetivo es promover una buena gobernanza y crear un fondo de negocios que no sólo suministran a las operaciones de *BP* sino que compiten a escala mundial, más allá del despegue actual del gas. Trinidad y Tobago es el mayor exportador de gas natural licuado hacia los Estados Unidos, y *BP* apunta a doblar su participación en el negocio global de gas natural licuado hasta el 2010.

La cantidad de impuestos y regalías recolectadas en el 2003/04 de *BP* por el gobierno correspondió a cerca de tres mil millones de dólares, una porción considerable del ingreso total del gobierno. Entonces, a través del cambio en las fuentes locales de proveedores, *BP* ha tenido un impacto significativo en la economía del país.



Ayudando a los contratistas locales a desarrollar capacidades de escala global y convertirse en una parte significativa de la cadena de proveedores que *BP* utiliza actualmente contribuye al objetivo del gobierno de alcanzar una economía dinámica y sostenible a través de la construcción de habilidades basadas en el conocimiento. Esto permitirá que la economía como un todo se desarrolle continuamente y se recree más allá del petróleo y el gas.

El éxito permitirá también que el gobierno y las personas se vean a sí mismos, quizás por la primera vez, no simplemente como exportadores de gas, sino como exportadores de capital intelectual. Esto podría hacerse realidad como resultado de las instituciones de aprendizaje locales, la fuerza laboral y las empresas convirtiéndose en expertos globales en la industria. Finalmente, estas pueden convertirse en las fuentes de multiplicadores de bienestar como resultado de la producción de un producto no renovable, el gas natural.

Mejorando la cadena de proveedores en Azerbaiján

BP: Aliándose para el desarrollo de las capacidades locales

BP busca proyectos para promover el desarrollo local de las áreas cercanas a sus operaciones como parte de su tarea. Tales proyectos ayudan también a construir buenas relaciones con los gobiernos locales y nacionales y agregan credenciales para cuando *BP* negocia trasladarse a nuevas áreas. En sus inversiones recientes, *BP* ha buscado maneras de hacer negocios con las poblaciones locales desde el principio de las operaciones.



La región del sur del Mar Caspio contiene el equivalente a 10 mil millones de barriles de reservas probadas de petróleo. Sin embargo, el número de personas que viven en la pobreza en Azerbaijón y Georgia creció substancialmente durante los años noventa. La Evaluación de la Pobreza del Banco Mundial del año 1997 encontró que más del 60% de los hogares no podían adquirir la ‘canasta básica de alimentos’.

BP está manejando una inversión de alrededor de \$20 mil millones para desarrollar los campos petroleros y los oleoductos en la región. Con sus aliados, está diseñando un mecanismo que involucra de manera más efectiva a las PYMES locales en la cadena de proveedores de la industria petrolera. Se estableció un centro empresarial en Bakú en Mayo del 2002 que ya forma parte integral de los intereses empresariales de *BP*, ofreciendo una prioridad para conducir el desarrollo de las habilidades locales de las PYMES y la confiabilidad. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades y confiabilidad de las PYMES se convierte en una parte crucial de los intereses empresariales de *BP*.

En octubre del 2003, los miembros de WBCSD Statoil y *BP*, con sus aliados empresariales y aliados en el desarrollo, estuvieron apoyando en Azerbaijón un fondo para estimular la capacidad entre los contratistas de la industria petrolera, que pudiera mejorar los negocios de *BP* y crear empleo en la comunidad.

BP, Statoil, y Unocal han anunciado un programa conjunto de \$650.000 con la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), el brazo del sector privado del Grupo del Banco Mundial, para establecer la organización de Asistencia Técnica para la Cadena de Proveedores. *BP* contribuyó con \$200.000 al programa, GTZ ofreció otros \$200.000 de fondos de Alianzas Público-Privadas, IFC contribuyó con \$100.000. Los aliados de *BP*, Statoil, Unocal y McDermott, contribuyeron con \$75.000, \$50.000 y \$25.000 respectivamente.

Este programa ayudará a equipar a las empresas locales de Azerbaijón para que participen más activamente en las oportunidades empresariales relacionadas con el desarrollo de proyectos de campo en petróleo y gas. El programa involucrará a empresas locales en una variedad de sectores identificados como proveedores de oportunidades de largo plazo en la industria de petróleo y gas y otras industrias.

La asistencia será adecuada a las necesidades, satisfaciendo los temas tales como planificación empresarial, acceso al capital, entrenamiento en administración, y el cumplimiento de los estándares requeridos por la comunidad empresarial internacional con sede en Bakú.

Desarrollando actividades económicas relacionadas en Indonesia

BP: Gestionando el legado de las operaciones extractivas

BP está haciendo algo similar mientras desarrolla un campo de gas en Indonesia, la cuarta nación más poblada del mundo. Está trabajando con el gobierno local y otros actores clave para crear mejores proveedores a través de la aplicación de una Estrategia de Crecimiento Distribuido que consiste en alianzas para la construcción de capacidades. La diferencia es que esta alianza también implica evitar que las empresas pequeñas y empleados se trasladen a las áreas remotas de explotación, porque estas localidades no pueden soportar migración de gran escala de aquellos que buscan nuevos trabajos y otros beneficios.

La estrategia promueve el desarrollo empresarial en áreas que tienen suficiente infraestructura de apoyo: las ciudades principales a lo largo de la Península Bird's Head de Papua. Estos Centros de Crecimiento Regional servirán como puertos de tránsito de los proyectos, centros de selección de personal y puntos de pago.

Bajo las previsiones de la Ley Especial de Autonomía de Papua, la producción del Proyecto Tangguh conducirá a una expansión dramática de los recursos fiscales para los gobiernos provinciales y distritales. La capacidad de manejar esos ingresos de manera transparente, eficiente, y equitativa es críticamente importante para BP y para los donantes internacionales y será sujeto de asistencia con entrenamiento y construcción de capacidades.

Cultivando una base confiable de proveedores en Sudáfrica

Rio Tinto: Vinculando los grandes negocios con los pequeños

Richards Bay Minerals (RBM) es una empresa de Rio Tinto que administra minas y fundiciones localizado en el norte de KwaZulu-Natal, Sudáfrica. RBM ha implementado un exitoso programa Empresas Económicas Negras para crear oportunidades empresariales reales para los históricamente desaventajados con el fin de suministrar bienes y servicios a la empresa.

El esquema ha incluido:

- > Comenzar nuevas iniciativas empresariales, e identificar y aproximarse a empresas pequeñas de propiedad de negros y ayudarles a establecerse como proveedores viables de bienes y servicios para RBM, a través de un proceso de asesoramiento, evaluación y acreditación;
- > Satisfacer los requerimientos de RBM que pueden ser ofrecidos por este sector, disminuyendo los contratos de proveedores principales, y planeando nuevos proyectos con la participación de Empresas Económicas Negras;



- > Promover el entendimiento de los procedimientos de adquisiciones de *RBM's*, y simplificar la documentación y términos estructurados y condiciones para acomodarse a las dificultades experimentadas por las Empresas Económicas Negras emergentes, sin separarse de los procedimientos empresariales aceptados y los estándares de calidad.

El programa ha sido enormemente exitoso, con *RBM* ofreciendo ahora directamente sobre los \$9 millones de dólares en bienes y servicios de las Empresas Económicas Negras locales por año. Esto ha resultado en la creación de más de 1.200 trabajos nuevos, fortalecimiento de la licencia social para operar de *RBM*, y a través de la tercerización, ayudó a mejorar la eficiencia administrativa empresarial como un todo.

Esta política ha apoyado el desarrollo de las PYMES negras sudafricanas en la organización de la cadena de proveedores, con un beneficio mutuo positivo para la empresa y la comunidad.

Promoviendo empleo local en las comunidades aborígenes en Australia

Rio Tinto: Adaptando los procedimientos de selección de personal para mejorar las oportunidades de empleo

Una gran parte de las operaciones mineras de *Rio Tinto* están localizadas en las partes remotas, rurales de Australia, o territorios aborígenes adyacentes. A pesar de que cada comunidad aborígen es diferente, muchas están altamente en desventaja cuando se las compara con la Australia no-aborígen, tienen estadísticas de salud pobres, bajos niveles de educación formal, limitado acceso a oportunidades de empleo, y niveles asociados de dependencia para el bienestar.

Consistentes con el compromiso de la política global de *Rio Tinto* con el desarrollo sostenible, *Rio Tinto* cree que sus proyectos de recursos minerales deberían incentivar el empleo local a través de involucrar a la empresa, los gobiernos, y las comunidades para trabajar juntos. Por esta razón, *Rio Tinto* durante los últimos años ha intentado ofrecer una mejor participación económica de la gente local cercana a sus minas. Esto a llevado a una gama de iniciativas en áreas como educación, entrenamiento, desarrollo de pequeñas empresas, y en particular, hacia alcanzar mejores niveles de empleo directo.

Como resultado de estos esfuerzos, los niveles de empleo indígena local en las operaciones australianas de *Rio Tinto* han crecido diez veces desde 1995.

La mina de diamantes Argyle de *Rio Tinto* está localizada en la remota región de Kimberly del Este en el occidente de Australia. Hasta hace poco, los esfuerzos para seleccionar personal localmente han sido largamente





infructuosos; la mayoría de las 500 personas contratadas para trabajos pesados fueron seleccionadas a más de 1.500 Km. de distancia de la operación, transportándose con un avión comercial desde y hacia la mina con una rotación de una o dos semanas.

Como parte de un esfuerzo para incrementar las alianzas económicas con las comunidades vecinas, Argyle revisó sus métodos de reclutamiento y selección. Esto resultó en el desarrollo de un nuevo proceso de reclutamiento que involucra totalmente a la comunidad y toma en consideración las diferencias culturales e individuales. Los resultados del proceso modificado han significado productos ganar-ganar para la mina y las comunidades indígenas vecinas.

En el pasado, se utilizó carteles con muchas palabras para anunciar las vacantes laborales, y el proceso de selección recaía fuertemente en las aplicaciones escritas y en los métodos estándares de entrevistas. El nuevo enfoque se caracteriza por “poner las manos en la evaluación” Argyle instituyó talleres de evaluación de una semana que ofrecían la oportunidad para grupos de veinte aplicantes de ver como es vivir y trabajar en una mina. En lugar de tener el proceso de reclutamiento conducido solamente por el personal de recursos humanos, los talleres de evaluación son monitoreados por un equipo que comprende especialistas comunitarios, personal de recursos humanos, y supervisores del departamento que esta reclutando. Durante la semana, los aplicantes trabajan en equipos en una variedad de actividades que incluyen la solución de problemas a campo abierto, en lugar de herramientas de evaluación sicométricas largas y abstractas. En los trabajos en los que el manejo de una maquina es requerido, Argyle ha establecido una pequeña cantera, y un instructor guía a los aplicantes a través de una gama de ejercicios usando la maquinaria para determinar su aptitud para el entrenamiento en maquinaria avanzada.

Se llevan a cabo discusiones en grupos pequeños para ventilar los temas que surgen de vivir dentro del complejo durante la semana, y los aplicantes tienen la oportunidad de discutir cualquier preocupación. Como resultado de estos cambios, más de la mitad de las personas indígenas que han asistido a los talleres de evaluación han recibido la oferta de empleo, y Argyle ha aumentado su proporción de empleados indígenas locales de 4.5% a más del 18% en tres años. Una marca del éxito es que el 90% de esa gente reclutada a través del programa se mantenga empleada. La meta de Argyle es alcanzar el 30% de empleo indígena local hasta el 2005. Existen beneficios empresariales asociados con esta transformación en el reclutamiento local y la diversidad de la fuerza laborar, se ha mejorado enormemente el vínculo con la comunidad de la mina y ofrecido una fuerza laboral más flexible. A lo largo del tiempo, el empleo local conducirá a reducir los gastos de movilización de la fuerza de trabajo.



Desarrollando productos energéticos apropiados en Sri Lanka

Shell: Haciendo la energía solar accesible

A través de sus Operaciones Solares Rurales, *Shell Solar* está llevando la electricidad y equipamiento solar directamente a los hogares remotos de seis países en desarrollo (India, Sri Lanka, Filipinas, Sudáfrica, China, y Marruecos).

En Sri Lanka un sistema solar típico suministra energía a siete bombillos y se vende por alrededor de \$550-600. Con 10.000 unidades vendidas por *Shell Solar*, los beneficios han incluido: 300 nuevos empleos, principalmente en las áreas rurales; reducción significativa de emisiones indeseables por el reemplazo de las lámparas de keroseno y generadores de diesel; luz brillante, lo cual hace que leer, cocinar, y educarse sea más fácil; y energía conveniente para conectarse con el mundo vía la televisión y la radio.

El modelo de distribución funciona, alcanzando el punto de equilibrio en el 2001, la primera vez para *Shell* un ejemplo para la industria. Se superaron dos barreras: disponibilidad de los sistemas y habilidad de los hogares para pagar.

El Fondo Ambiental Mundial (GEF) ofrece un subsidio por conexión a las empresas a través de canales locales, un subsidio que está disponible para todas las empresas, sean estas internacionales o nacionales. *Shell Solar Lanka* se ha beneficiado de este sistema de donaciones. Al comienzo utilizó parte de los subsidios para ayudar a crear un mercado de energía solar, a través de elevar el nivel de conciencia sobre los méritos de los sistemas solares y construir la infraestructura básica requerida. Una vez que fue claro que el modelo funcionaba, las empresas locales también entraron en el mercado. En la actualidad, nueve empresas locales están suministrando sistemas solares. *Shell Solar* abarca el 30% del mercado.

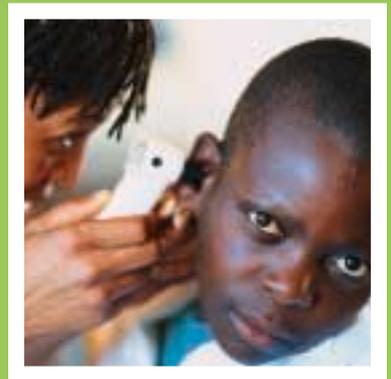
Los subsidios le permitieron a la empresa reducir el costo promedio de cada sistema solar a \$500. Sin embargo, aún con este costo reducido, muchas viviendas rurales no están en la situación de comprar un sistema solar para el hogar sobre la base de un pago completo en efectivo. Entonces la empresa desarrolló un sistema de crédito conjuntamente con el Banco Mundial y bancos locales, incluyendo una organización de microcrédito denominada Sarvodaya Economic Enterprise Development Services (SEEDS). Bajo este esquema, los clientes pagan un depósito inicial de aproximadamente \$100, y \$10 por mes durante cinco años. A lo largo de un período de 5 años, el precio total pagado por el cliente es \$700, dado que el préstamo ofrecido por la institución financiera tiene una tasa de interés de 18% a 20%, lo que permite al banco cubrir sus gastos de operación y recuperación. En general, el subsidio y el esquema de crédito han asegurado el éxito del programa.

Recomendaciones para enfrentar las preguntas empresariales básicas

- ¿Cuáles son las motivaciones y cómo cambiamos la manera de pensar?
- ¿Entendemos las necesidades reales del mercado?
- ¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado?
- ¿Cómo financiamos la inversión?
- ¿Cómo aseguramos que exista demanda para nuestro producto/servicio?
- ¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?
- ¿Cómo ubicamos a nuestros clientes?
- ¿Cómo recuperamos los beneficios?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestra cadena de valor?
- ¿Cómo podemos estimular actividades económicas relacionadas hacia abajo de la cadena de valor?
- ¿Cómo medimos el éxito?
- ¿Cómo podemos aumentar la escala o replicar?

Mensajes Claves

- Concéntrese, Localice, Cree Alianzas





Después de observar algunos ejemplos, tanto en profundidad como en forma general, podría ser útil regresar a las preguntas empresariales básicas que una empresa se debe preguntar sobre cualquier proyecto nuevo, y ciertamente en un proyecto empresarial pro-pobres (página 23).

¿Cuáles son las motivaciones y cómo cambiamos la manera de pensar?

Hemos desarrollado una lista de los diversos motivos para cambiar la manera de pensar respecto a hacer negocios con los pobres. La mayoría de las empresas serán guiadas por una mezcla de motivaciones. Algunas pueden comenzar desde una actitud “esto es lo que tenemos que hacer”. Esta ha sido la fuerza impulsora que mantiene a *SC Johnson* trabajando con los agricultores kenianos para cultivar los productos pesticidas. Otros pueden ser motivados por un sentido de oportunidad empresarial, esto fue el caso para el *GrupoNueva* – la ‘oportunidad’ de ser el sobreviviente de una subsidiaria. Otras empresas pueden sentirse presionadas por las expectativas sociales, mientras que otras en realidad están sujetas a contratos con el gobierno que les requieren hacer negocios con los pobres.

Una vez que una empresa, una parte de una empresa, o un líder dentro de la empresa decide cambiar la manera de pensar, entonces un empuje real es necesario para dispersar el nuevo pensamiento a través de la empresa. Si la visión se queda a nivel de la Gerencia/Directorio, entonces no hay cambios fundamentales dentro de las empresas. Las empresas que quieren hacer negocios con los pobres necesitarán obtener este nuevo pensamiento en las unidades empresariales, donde las ruedas de la empresa se enfrentan al camino, en particular los caminos difíciles del mundo en vías de desarrollo.

Es muy difícil para el empleado promedio ver a los pobres como aliados empresariales y clientes, y empezar a pensar, diseñar, y trabajar para asegurar que tanto las empresas como las personas de bajos ingresos y comunidades se beneficien de esa alianza.

GrupoNueva llevó a cabo un concurso en toda la empresa para encontrar ideas – y para difundir la nueva manera de pensar. Desde la sede hasta el campo, *Suez* articuló una visión para suministrar agua a los pobres que encajaba en la estrategia principal del Grupo. Para cambiar la mentalidad empresarial, *P&G* creó un equipo multinacional de desarrollo de producto para trabajar en la línea de producto PuR. Ellos sostuvieron reuniones de producto en el campo para lograr un entendimiento de contexto más profundo sobre las necesidades locales del mercado. *Banco do Nordeste* envió administradores senior en ‘jornadas de aprendizaje’. Esta *Guía de Campo* está hecha para ser una manera de circular el pensamiento de condiciones de vida sostenibles.



- > Ayude a difundir esta *Guía de Campo* y otras publicaciones y herramientas relevantes en toda su empresa.
- > Asigne recursos para investigación y desarrollo en estos nuevos modelos empresariales; pruebe múltiples ideas en el campo. Algunas empresas pueden usar los brazos de sus fundaciones para experimentar con filantropía empresarial estratégica y probar con proyecto pilotos basados en modelos empresariales para condiciones de vida sostenibles.
- > Prepare planes de negocios, no propuestas de donaciones. Los planes de negocios deben ser claros, rigurosos, y debatidos en los términos empresariales más estrictos. Es importante que los intentos tempranos sean lo suficientemente bien planeados para ser exitosos, ya que el éxito es el mejor argumento en los negocios-y los fracasos no motivan segundos intentos.

El WBCSD, en colaboración con IBLF y Deloitte, ha producido un informe sobre actores que podrían convertirse en aliados potenciales para negocios. Titulado *Guía Empresarial para Actores de Desarrollo*, es accesible vía Internet bajo: www.wbcd.org/web/devguide.htm

¿Entendemos las necesidades reales del mercado?

Las encuestas tradicionales y la segmentación de mercado pueden quedar cortas en ofrecer a la empresa una imagen detallada de las necesidades reales y prioridades en las comunidades de bajos ingresos. Ciertamente, esta puede no tomar en cuenta a personas que están justo afuera del mercado pero que están casi listas para entrar.

Usted no puede hacer negocios exitosos sin entender las necesidades del mercado y como satisfacerlas de una manera comercialmente exitosa. Una manera de obtener inteligencia de mercado es trabajar con aliados que también estén preocupados por esas necesidades. *Suez*, *P&G*, *SC Johnson*, y *Banco do Nordeste* han usado todos ellos aliados no empresariales para mejorar sus negocios pro-pobres para entender mejor al mercado. Al vender a *Habitat para la Humanidad*, *Grupo Nueva* está alcanzando a los pobres a través de la venta a una organización sin fines de lucro.



- > Interactúa con líderes comunitarios locales, representantes, u ONG de desarrollo. Su conocimiento local puede ofrecer perspectivas valiosas en los hábitos sociales y costumbres no documentadas.

¿Tenemos para ofrecer el producto/servicio adecuado?

Una vez que una empresa ha obtenido un mejor entendimiento de las necesidades reales de su mercado (no las necesidades percibidas), podría querer ya sea adaptar un producto existente o desarrollar uno nuevo que se ajuste a las características específicas de su audiencia objetivo. El adoptar un enfoque basado en las necesidades (o enfoque orientado a los clientes) a menudo significa pensar literalmente en ofrecer soluciones integrales en lugar de productos aislados.



- > Adapte los productos para un acceso más compartido, costos más bajos, más 'hágalo usted mismo' (deje que el cliente suministre algo del trabajo); venda el servicio provisto por el producto en lugar del producto mismo.
- > Establezca un equipo multinacional de desarrollo de producto con experiencia en mercados emergentes para entender mejor las necesidades potenciales de sus clientes. Vincularse directamente con las comunidades así como con los gobiernos locales o agencias de desarrollo ayuda a definir la oferta del producto o servicio correcto. Así como con las preguntas y ejemplos de arriba, trabaje con aliados no-empresariales.



- > Piense lateralmente. Considere soluciones integrales en lugar de productos aislados. Esto puede hacerse en casa o desarrollando nuevos productos/servicios conjuntamente con aliados (hacia arriba o debajo de la cadena de suministros o a través de diferentes industrias) para satisfacer las necesidades de una manera holística.

El WBCSD ha producido un informe sobre fuentes de capital y co-financiamiento, frecuentemente a términos blandos, disponible para aquellos involucrados en negocios pro-pobres. El informe, titulado *Identificando fuentes de capital para negocios pro-pobres*, es accesible vía Internet bajo: www.wbcd.org/web/publications/sl-finance.pdf

¿Cómo financiamos la inversión?

Los proyectos pro-pobres a veces requieren una gran inversión al inicio. Si el proyecto es relativamente directo y el plan de negocios anticipa una tasa de retorno aceptable, entonces los administradores pueden probablemente movilizar capital interno para financiarlo. Si estos requieren de alianzas complejas y presentan tasas de retorno inciertas, entonces se necesitara de capitales externos, y los administradores querrán hablar con instituciones financieras para definir los términos del préstamo que podría satisfacer las características específicas de los proyectos pro-pobres.

Los recursos financieros disponibles ofrecen términos atractivos a cambio de beneficios sociales. Sin embargo, este mercado es naciente y difícil de navegar. Prepárese para invertir cantidades significativas de tiempo para atraer estos recursos. *Suez* logró obtener inversiones de ayuda de múltiples fuentes: IFC, un banco de desarrollo brasilero, el Ministerio Francés de Asuntos Internacionales; y la Embajada de Francia en Brasil para sus esfuerzos de llevar el agua a los pobres en Manaos. *P&G* encontró ayuda en el desarrollo de producto para sus productos *NutriStar/NutriDelight* de fuentes externas.

El sector público crecientemente apoya al liderazgo empresarial, a las iniciativas de reducción de pobreza, y promueve alianzas público-privadas como un buen mecanismo para aumentar las oportunidades de éxito. La participación de organizaciones sin fines de lucro en la ejecución de proyectos para condiciones de vida sostenibles a menudo conlleva recursos no-financieros (tales como experiencia, recursos humanos y redes) para ayudar a reducir los costos operativos y satisfacer los objetivos empresariales.



> Trabaje con instituciones financieras para diseñar instrumentos financieros creativos para financiar proyectos pro-pobres que requieren grandes inversiones de capital inicial, produce por debajo de las tasas de retorno del mercado, pero genera un alto valor social en el largo plazo.



> Utilizar franquicias puede ser una manera de distribuir el capital de riesgo. Esto debe ser aproximado con cuidado dado que la naturaleza subdesarrollada de los mercados de capital en muchos países de bajo ingreso restringe el acceso de las personas al crédito.



> Las fundaciones, sean estas empresariales o no, están a menudo dispuestas a invertir en proyectos pro-pobres.

¿Cómo aseguramos que exista demanda para nuestro producto/servicio?

La educación y el aumento de la conciencia pueden resaltar una necesidad existente, señalar una solución, y explicar que hay algo que ganar al enfrentar el problema. El dejar que las organizaciones de desarrollo lideren las campañas de información puede brindar credibilidad adicional al producto o servicio ofrecido, y costos de mercadeo menores.

En el caso de *Suez*, el involucramiento de ESSOR ayudó a construir la confianza necesaria entre la empresa y los pobres, mostrando a los habitantes locales las ventajas de ser tratados como clientes y convencerles de que la empresa estaba tratando de adaptar sus servicios para atender mejor sus necesidades. Sus habilidades probaron ser esenciales para crear un puente de comunicación entre ellas.



> Aproveche la experiencia de sus aliados. Las ONG de desarrollo y las organizaciones sin fines de lucro pueden jugar un rol en reconciliar las necesidades de las comunidades y la de las empresas.

¿Cómo aseguramos que nuestros consumidores pueden comprarlos?

Contrariamente al mito de que ‘los pobres son demasiado pobres para poder comprar algo’, existe un monto significativo de capital disponible en las economías informales que no es siempre contabilizado por las estadísticas oficiales. Los pobres tienen poder de compra. Si les ofrece un producto/servicio lo suficientemente valioso de una manera asequible, ellos encontrarán una manera de pagarlo.

Los pobres aspiran a convertirse en participantes activos en el desarrollo del mercado local en lugar de receptores de caridad. “La gente pobre quiere convertirse en clientes y recibir una factura. Ellos también quieren pagar sus facturas. Esto es una señal importante que muestra que ellos pertenecen a la

sociedad,” de acuerdo con Alain Mathys, director administrativo del Programa Agua para Todos de Suez.



> Venta en porciones pequeñas puede ser crucial para asegurar la asequibilidad. Con algunos productos, es un proceso físico directo de dividir el producto en partes más pequeñas. Muchos otros productos no pueden ser subdivididos físicamente y requieren de un pensamiento más creativo para compartir propiedad o ventas basadas en un servicio en lugar del producto por sí mismo (como con *Vodacom* que vende el servicio del teléfono en lugar de vender teléfonos).



> Considere maneras de ofrecer apoyo financiero tales como subsidios de gobierno, micro-créditos, o esquemas de crédito. Alíese con instituciones de micro-crédito.

¿Cómo ubicamos a nuestros clientes?

La infraestructura inadecuada y la falta de redes de distribución pueden hacer difícil el ubicar a los clientes, especialmente en comunidades remotas. Estas dificultades significan que una gran parte de los mercados potenciales pueden permanecer como un punto ciego de la empresa. Usted podría necesitar desarrollar sistemas de distribución diferentes y más informales. Estos podrían no ser capaces de cubrir sus costos sobre la base de un solo producto, entonces la cooperación y el aprovechamiento de los recursos existentes podría llegar a ser más importante que normalmente.



> Busque ‘sistemas naturales de distribución’ (mayoristas, almacenes pequeños, tiendas, etc.) donde medios tradicionales pueden alcanzar mercados que no existen. Identifíquese con emprendedores adecuados y ayude a fortalecer su capacidad y alcance, como lo ha hecho *Coca-Cola* y *Vodacom* en Sudáfrica.

¿Cómo recuperamos los beneficios?

Los esquemas tradicionales de pago podrían no ser adecuados para las comunidades que carecen de direcciones postales, teléfonos, tarjetas de crédito, o cuentas bancarias. Sin embargo, dependiendo de las necesidades de las comunidades, las empresas pueden desarrollar métodos innovadores para recuperar los beneficios.



> El prepago por servicios (a través de fichas, tarjetas o mecanismos similares) puede reducir los riesgos del crédito y darle al cliente flexibilidad.

> Ofrezca incentivos para motivar los pagos (por ejemplo, un descuento en la próxima planilla de pago en un plazo dado).



> Establezca un sistema colectivo de planillas que permita que la comunidad haga una inversión común y decida cómo dividir los costos entre ellos.

¿Cómo podemos mejorar nuestra cadena de valor?

Los recursos locales están disponibles en los recursos naturales, conocimiento local, y capital humano. Cualquiera de estos puede ser integrado en el negocio principal de la empresa si se identifica cómo hacer el mejor uso de este, en maneras que agreguen valor o reduzca los costos operativos. Las empresas locales se pueden beneficiar de la experiencia y conocimiento de la empresa, y la administración de la cadena de suministros puede ayudarles a volverse más competitivos en el mercado global. Se podrían crear nuevas empresas locales como resultado de la presencia de la empresa, para suministrarle materias primas, fuerza laboral y otros recursos necesarios.



- > Examine toda su cadena de valor, busque oportunidades de tercerización que podrían ser satisfechas por contratantes locales.
- > Utilice la capacidad emprendedora de las comunidades cercanas. Ayude a las empresas locales existentes a beneficiarse del conocimiento de la empresa y fortalezca su capacidad para volverse más competitivo en el mercado global. Cree alianzas con organizaciones cuya misión es fortalecer pequeñas y medianas empresas.

¿Cómo podemos estimular actividades económicas relacionadas hacia abajo de la cadena de valor?

La mera presencia de la empresa puede motivar el desarrollo de actividades económicas relacionadas. Por ejemplo, los productos de la producción de una empresa dada (por ejemplo aluminio) pueden ser usados por pequeñas empresas hacia debajo de la cadena de valor (por ejemplo para manufacturar muebles, utensillos de cocina, partes de autos, etc.) para atender al mercado local.



- > Promueva vínculos. Ayude a construir la capacidad de las PYMES locales que usan su producto como insumo para sus actividades empresariales. Su éxito se trasladará en las ventas de su propia empresa.

¿Cómo medimos el éxito?

Medir y reportar los beneficios generados para la empresa y la comunidad es esencial, pero no es fácil. Este es un factor clave para nuestra licencia para operar. Medir el impacto es importante para una comunicación eficiente pero también para mejorar o afinar nuestras actividades.

Las estadísticas de las empresas pueden ser muy directas (volúmenes de ventas, beneficios, retornos a la inversión, y crecimiento de la participación en el mercado). Los beneficios indirectos son mucho más difíciles de medir (fortalecimiento del valor de la marca, mejoramiento en la reputación, posicionamiento, o el facilitamiento de la entrada en nuevos mercados).

Medir los beneficios para las comunidades establece un desafío todavía mucho mayor. Los indicadores sociales que miden el valor social creado deben ser desarrollados. Estos incluyen el número de trabajos creados, entrenamiento, nuevos impuestos, tecnología transferida, etc.

El dilema del retorno

Existe un gran debate entorno al potencial de retornos financieros de los negocios para condiciones de vida sostenibles. Algunos señalan la oportunidad de un mercado significativo y los modelos empresariales inteligentemente diseñados que han desarrollado. Ellos indican que este es un negocio como cualquier otro y que los retornos deben ser proporcionales al riesgo.

Otros enfatizan los obstáculos que enfrentan los negocios para condiciones de vida sostenibles: pobreza, falta de servicios básicos como salud y educación, inestabilidad política, pobre seguridad, uso ambiguo de la ley, y falta de infraestructura y mecanismos efectivos de mercado. Ellos sugieren que un modelo financieramente viable o un retorno modestamente positivo es más realista, y que considerando los beneficios sociales significativos tales retornos deberían realmente ser considerados un éxito.

Las empresas encuestadas reconocen el potencial para la rentabilidad en el mediano a largo plazo. Como ha sido el caso con China, empresas visionarias han previsto entrar en este enorme mercado potencial mucho antes de que este sea realmente rentable. Durante más de 20 años, ellos hicieron inversiones importantes con pérdidas o retornos modestos al principio. Ahora, algunas están comenzando a ver retornos más significativos y beneficiarse de la ventaja del primero en entrar.

¿Cómo podemos aumentar la escala o replicar?

Las empresas logran mayores beneficios al vincularse en negocios para condiciones de vida sostenibles si son capaces de transferir las lecciones y los éxitos a otras áreas de operaciones o entrar en nuevos mercados.

Vodacom planea difundir sus ‘almacenes de teléfonos’ a lo largo de Sudáfrica y en otros países, agregando otros servicios de comunicación mientras se expande. *SC Johnson* planea lograr una cobertura regional en el este de África con su trabajo y los agricultores de piretro. *Grupo Nueva* simplemente aumentó más camiones a su fuerza móvil de ventas. *Suez* ha establecido un equipo para trabajar en la replicabilidad y está usando la universidad de la empresa para filtrar algunas de esas lecciones en los programas de capacitación de ejecutivos.



- > Establezca un proceso de abajo hacia arriba para compartir lecciones de las oficinas de campo en toda la empresa y determinar las guías genéricas de los enfoques exitosos. Considere utilizar un modelo de franquicia en países donde la empresa no está representada.



Concéntrese, Localice, Cree alianzas

Hemos aprendido que hacer negocios con los pobres en maneras que benefician a los pobres y benefician a las empresas requiere de una mezcla delicada de innovación y de negocios tradicionales. La innovación más radical es pensar en los pobres como aliados empresariales. Entonces las empresas pueden desarrollar nuevas maneras de embalaje, mercadeo, distribución, publicidad y cobro – los mismos viejos problemas empresariales, con nuevas soluciones. Pero los negocios para condiciones de vida sostenibles normalmente reflejan los negocios principales de la empresa y las fortalezas de la empresa: provisión de agua, venta de bienes comerciales, extracción de minerales, etc. Los principios empresariales normales aplican y son esenciales para el éxito de las iniciativas para condiciones de vida sostenibles en la misma manera que lo son para negocios convencionales.

Las bases adecuadas de los negocios para condiciones de vida sostenibles



Los casos principales de este informe sugieren tres elementos esenciales que deben estar presentes en todo esfuerzo empresarial para que sea exitoso en generar negocios para condiciones de vida sostenibles:

- > Un fuerte énfasis en las competencias clave de la empresa;
- > Una activa participación de la fuerza de trabajo local, de las PYMES y de los emprendedores locales;
- > Una estrategia para alianzas externas, ya sea para beneficiarse de la experiencia de una organización de desarrollo o de las capacidades complementarias de otra empresa.

“Hacer los cambios que se necesitan para mantenerse competitivo y permanecer en la delantera es duro, pero las consecuencias de no hacerlos son mucho más difíciles.”

Carly Fiorina, Hewlett-Packard, Gerenta.

Anexo 1

Lectura recomendada

De Soto, Hernando. *The Other Path: The Invisible revolution in the Third World*. (HarperCollins, 1989).

De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. (Basic Books, 2000).

Emerson, Jed. *The Blended Value Map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation*. (2003).

Forstater, Maya & MacDonald, Jacqui & Raynard, Peter. *Business and Poverty: Bridging the gap*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2002).

Hart, Stuart L. & Hammond, Allen. *Serving the World's Poor, Profitably*. (Harvard Business Review Article, 2002).

Henninger, Norbert & Snel, Mathilde. *Where are the Poor? Experiences with the development and use of poverty maps*. (World Resources Institute Online Bookstore, 2002).

Holliday, Chad & Pepper, John. *Sustainability Through the Markets: Seven keys to success*. (World Business Council for Sustainable Development, 2001).

Holliday, Chad & Schmidheiny, Stephan & Sir Watts, Philip. *Walking the Talk: The business case for sustainable development*. (Greenleaf Publishing, 2002).

Holme, Richard & Sir Watts, Philip. *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. (World Business Council for Sustainable Development, 2000).

Nelson, Jane & Bergrem, Caroline. *Values and Value: Communicating the strategic importance of corporate citizenship to investors*. (World Economic Forum & The Prince of Wales International Business Forum, 2004).

Nelson, Jane & Prescott, Dave. *Business and the Millenium Development Goals. A framework for action*. (The Prince of Wales International Business Forum, 2003).

Prahalad, C.K. & Hart, Stuart L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. (Booz Allen Hamilton, 2002).

Zadek, Simon & Weiser, John. *Ongoing Conversations with Disbelievers: Persuading business to address social challenges*. (2000).

Apéndice 1

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

Objetivos y metas (de la declaración del Milenio)		Indicadores	
Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre			
Meta 1.	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día	1 2 3	Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día a paridad del poder adquisitivo (1993 PPA) (Banco Mundial) a) Coeficiente de la brecha de pobreza [la incidencia de la pobreza multiplicada por la gravedad de la pobreza] (Banco Mundial) b) Proporción del consumo nacional que corresponde al quintil más pobre de la población (Banco Mundial)
Meta 2.	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre	4 5	Porcentaje de menores de 5 años con insuficiencia ponderal (UNICEF-OMS) b) Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria (FAO)
Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal			
Meta 3.	Velar por que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria	6 7 8	Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria (UNESCO) b) Porcentaje de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado (UNESCO) c) Tasa de alfabetización de las personas de 15 a 24 años (UNESCO)
Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer			
Meta 4.	Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de fines de 2015	9 10 11 12	Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior (UNESCO) b) Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de 15 a 24 años (UNESCO) c) Proporción de mujeres entre los empleados asalariados en el sector no agrícola (OIT) d) Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional (Unión Interparlamentaria)
Objetivo 4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años			
Meta 5.	Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años	13 14 15	Tasas de mortalidad de menores de 5 años (UNICEF-OMS) b) Tasa de mortalidad infantil (UNICEF-OMS) c) Porcentaje de niños de 1 año vacunados contra el sarampión (UNICEF-OMS)
Objetivo 5. Mejorar la salud materna			
Meta 6.	Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes	16 17	Tasa de mortalidad materna (UNICEF-OMS) b) Porcentaje de partos con asistencia de personal sanitario especializado (UNICEF-OMS)
Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades			
Meta 7.	Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA	18 19 20	Prevalencia de VIH entre gestantes de 15 a 24 años (ONUSIDA-OMS-UNICEF) b) Porcentaje de uso de preservativos dentro de la tasa de uso de anticonceptivos (División de Población de las Naciones Unidas) c) Relación entre la matriculación de niños huérfanos y la matriculación de niños no huérfanos de 10 a 14 años (UNICEF, ONUSIDA, OMS)
Meta 8.	Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves	21 22 23 24	Prevalencia y tasas de mortalidad asociadas al paludismo (OMS) b) Proporción de la población de zonas de riesgo de paludismo que aplica medidas eficaces de prevención y tratamiento del paludismo (UNICEF-OMS) c) Prevalencia y tasas de mortalidad asociadas a la tuberculosis (OMS) d) Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con DOTS (estrategia recomendada internacionalmente para el control de tuberculosis)(OMS)
Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente			
Meta 9.	Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente	25 26 27 28 29	Proporción de la superficie cubierta por bosques (FAO) b) Relación entre zonas protegidas para mantener la diversidad biológica y la superficie total (PNUMA-WCMC) c) Uso de energía (equivalente en kilogramos de petróleo) por 1,000 dólares del producto interno bruto (PPA) (OIE, Banco Mundial) d) Emisiones de dióxido de carbono per cápita (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, División de Estadística de las Naciones Unidas) y consumo de clorofluorocarburos que agotan la capa de ozono (toneladas de PAO) (PNUMA-Secretaría del Convenio sobre el Ozono) e) Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos (OMS)

Meta 10.	Reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento	30	Proporción de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua, en zonas urbanas y rurales (UNICEF-OMS)
Meta 11.	Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios	31	Proporción de la población con acceso a servicios de saneamiento mejorados, en zonas urbanas y rurales (UNICEF-OMS)
		32	Proporción de hogares con acceso a tenencia segura (Naciones Unidas Hábitat)
Objetivo 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo			
Meta 12.	Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. <i>Se incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional.</i>		<i>En los casos de los países menos adelantados, los países africanos, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, algunos de los indicadores mencionados a continuación se supervisarán por separado.</i> <u>Asistencia oficial para el desarrollo (AOD)</u> 33 La AOD neta, total y para los países menos adelantados, en porcentaje del ingreso nacional bruto de los países donantes del Comité de la Asistencia para el desarrollo (CAD) de la OCDE (OCDE) 34 Proporción de la AOD total bilateral y por sectores de los donantes del CAD de la OCDE para los servicios sociales básicos (educación básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua salubre y servicios de saneamiento) (OCDE)
Meta 13.	Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. <i>Se incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza.</i>		35 Proporción de la AOD bilateral de los donantes del CAD de la OCDE que no está condicionada (OCDE) 36 La AOD recibida en los países en desarrollo sin litoral en porcentaje de su ingreso nacional bruto (OCDE) 37 La AOD recibida por los pequeños Estados insulares en desarrollo en proporción de su ingreso nacional bruto (OCDE) <u>Acceso a los mercados</u> 38 Proporción del total de importaciones de los países desarrollados (por su valor y sin incluir armamentos) procedentes de países en desarrollo y de países menos adelantados, admitidas libres de derechos (UNCTAD, OMC, Banco Mundial) 39 Aranceles medios aplicados por países desarrollados a los productos agrícolas y textiles y el vestido procedentes de países en desarrollo (UNCTAD, OMC, Banco Mundial)
Meta 14.	Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo <i>(mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y las decisiones adoptadas en el vigésimo segundo período extraordinario de sesiones de la Asamblea General).</i>		40 Estimación de la ayuda agrícola en países de la OCDE en porcentaje de su producto interno bruto (OCDE) 41 Proporción de la AOD para fomentar la capacidad comercial (OCDE, OMC) <u>Sostenibilidad de la deuda</u> 42 Número total de países que han alcanzado los puntos de decisión y número que ha alcanzado los puntos de culminación en la iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (acumulativo) (FMI-Banco Mundial)
Meta 15.	Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.		43 Alivio de la deuda comprometido conforme a la iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (FMI-Banco Mundial) 44 Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios (FMI-Banco Mundial)
Meta 16.	En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo	45	Tasa de desempleo de jóvenes comprendidos entre los 15 y los 24 años, por sexo y total (OIT) e
Meta 17.	En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo a un costo razonable	46	Proporción de la población con acceso estable a medicamentos esenciales a un costo razonable (OMS)
Meta 18.	En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular de las tecnologías de la información y de las comunicaciones	47	Líneas de teléfono y abonados a teléfonos celulares por 100 habitantes (UIT)
		48	Computadoras personales en uso por 100 habitantes y usuarios de Internet por 100 habitantes (UIT)

Acerca del WBCSD

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) es una coalición de 180 compañías internacionales unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible a través de sus tres pilares: el crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social. Nuestros afiliados provienen de más de 30 países y de 20 sectores industriales. También nos beneficiamos de una red global de más de 50 consejos empresariales nacionales y regionales, y organizaciones asociadas.

Nuestra misión es proveer liderazgo empresarial como catalizador para el cambio hacia el desarrollo sostenible, y apoyar la licencia empresarial para operar, innovar y crecer, en un mundo que cada vez más es moldeado por los temas del desarrollo sostenible.

Nuestros objetivos incluyen:

- > **Liderazgo Empresarial:** ser un defensor líder del desarrollo sostenible.
- > **Desarrollo de Políticas:** participar en el desarrollo de políticas para crear las condiciones marco apropiadas, que permitan a las empresas hacer una contribución efectiva al desarrollo sostenible.
- > **El Caso Empresarial:** Desarrollar y promover los casos empresariales de desarrollo sostenible.
- > **Mejores prácticas:** mostrar las soluciones empresariales que contribuyen al desarrollo sostenible y compartir las mejores prácticas entre los afiliados.
- > **Alcance Global:** contribuir a un futuro sostenible para las naciones en desarrollo y en transición.

Exención de responsabilidad

Este reporte es publicado en nombre del WBCSD. Como otros reportes del WBCSD, es el resultado de un esfuerzo conjunto de los miembros del secretariado y ejecutivos de diversas compañías afiliadas. Los borradores fueron revisados por un amplio rango de miembros, para asegurar que, en general, el documento representa el punto de vista de la mayoría de los afiliados al WBCSD. Esto sin embargo, no significa que todas las compañías afiliadas están de acuerdo con todas las palabras.

Publicaciones sobre El Desarrollo

Negocios para el desarrollo, Julio 2006

Business for development, Septiembre 2005

Regional perspective on sustainable livelihoods & business, Diciembre 2004

A business guide to development actors, Octubre 2004

Finding capital for sustainable livelihoods businesses, Julio 2004

Doing business with the poor: a field guide, Marzo 2004

Investing for sustainable development: Getting the conditions right, Julio 2002

Para ordenar publicaciones

WBCSD, c/o EarthPrint Limited

Tel.:(44 1438) 748111

Fax: (44 1438) 748844

E-mail: wbcسد@earthprint.com

Las publicaciones están disponibles en:

www.wbcسد.org

www.earthprint.com

Créditos

Estamos agradecidos con los miembros del grupo de trabajo de Condiciones de Vida Sostenibles por su contribución a la investigación, su revisión crítica y valioso apoyo. Aparte de la membresía de WBCSD queremos reconocer la contribución de Origo Social Enterprise Partners (www.origoinc.com) como parte del grupo principal involucrado en la investigación y creación de este documento.

Crédito por las fotografías

Ofrecidas por cortesía de las empresas

Traducción al castellano

Dania Quirola Suárez

Copyright

© WBCSD, Julio de 2006

ISBN

2-940240-92-2

Publicado originalmente con el título "Doing business with the poor: a field guide"

© WBCSD, Marzo 2004

ISBN 2-940240-54-X

Impresión

Atar Roto Presse S.A., Suiza

Impreso en papel con un contenido de 50% de material reciclado y 50% proveniente de plantaciones forestales certificadas (FSC y PEFC). 100% libre de cloro. La planta de pulpa se encuentra certificada ISO 14001.

“ El trabajo de Condiciones de Vida Sostenibles de WBCSD enfatiza que las iniciativas exitosas deben crear beneficios reales para los pobres y también ser buenas para las empresas.

Las iniciativas que ayudan a levantarse a las personas por ellas mismas, construyen capacidades, y las empoderan con herramientas que promueven su propio desarrollo establecen las bases para las condiciones de vida sostenibles y abren oportunidades reales para el crecimiento empresarial en el largo plazo. ”

Kevin McKague
Coordinador, Red de Negocios y Condiciones de Vida Sostenibles
Instituto para la Investigación e Innovación de la Sostenibilidad
York University

“ *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza* es una guía de campo fundamental para la próxima gran oportunidad empresarial – los mercados desatendidos de la base de la pirámide económica. Esta guía contiene una riqueza de estudios de caso así como consejos prácticos y recomendaciones para estrategias empresariales exitosas pro-pobres que pueden dar también dividendos sociales. ”

Allen Hammond
Vicepresidente, Innovación y Director del Proyecto Dividendos Digitales
World Resources Institute (WRI)

“ El libro *Oportunidades de negocios para reducir la pobreza* es un gran catalizador para provocar el pensamiento y la acción. Un lanzamiento oportuno en el 12da. Reunión del Consejo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, Nueva York, 26 de abril del 2004 – el mercado necesitaba algunos ejemplos. Ya he enviado copias a algunas personas de mi red de contactos y estoy esperando la próxima serie. Como un centro que conduce investigación y desarrolla currículo en este tema, nosotros estamos agradecidos por su contribución en enfatizar ejemplos prácticos en el campo. ”

Anthony Westenberg M.A.
Centro para la Administración de la Investigación Ambiental y Social
INSEAD

“ Leí el libro y su relevancia en hacer negocios en Africa es clara. Por mi propia experiencia y conocimiento muchas de las lecciones y aproximaciones suenan verdaderas y le daré amplia circulación al libro entre nuestro equipo de administración. ”

Dennis Lewis
Vicepresidente
Unilever