

## **"DESARROLLO LOCAL E INSERCIÓN INTERNACIONAL: NEGOCIOS INCLUSIVOS."**

## **"LOCAL DEVELOPMENT AND INTERNATIONAL INSERT: INCLUSIVE BUSINESS"**

**Ms.C. Mahé Sosa Arencibia.**

Centro de Investigaciones de Economía Internacional.

mahe@rect.uh.cu

### **➤ Resumen.**

En las condiciones actuales de la economía internacional, la inserción externa viene a ser un elemento esencial a considerar en cualquier estrategia de desarrollo, sobre todo si ésta es concebida para la pequeña escala económica, entiéndase pequeña y mediana empresa, así como territorios o localidades específicas. En tiempos recientes ha surgido un nuevo enfoque de negocio que busca beneficiar a los sectores de bajos ingresos a partir de su inclusión en cadenas de valor, lo que resulta ser un tema interesante y necesario a considerar, en tanto puede entenderse ésta como una opción viable para dichos sectores, históricamente ignorados, pero existen cuestiones aun debatibles relacionadas con la magnitud real de la contribución de esta modalidad de negocio al desarrollo.

### **➤ Palabras Claves.**

desarrollo local, inserción internacional, cadenas globales de valor, negocios inclusivos.

➤ **Abstract.**

Under the current conditions of the international economy, the external insert comes to be an essential element to consider in any development strategy, mainly if this is conceived for the small economic scale, understand each other small and medium company, as well as territories or specific towns. In recent times it has arisen a new business focus that looks for to benefit to the sectors of low revenues starting from their inclusion in chains of value, what turns out to be an interesting and necessary topic to consider, as long as it can understand each other this like a viable option for this sectors, historically unknown, but questions even exist debatable related with the real magnitude of the contribution from this business modality to the development.

➤ **Key Words.**

local development, international insert, global value chains, inclusive business.

## ➤ **Introducción.**

La dimensión territorial del desarrollo ha tomado mayor importancia en los últimos tiempos, siendo preciso al abordar el tema, incluir lo que refiere a la inserción internacional como elemento esencial en cualquier estrategia de desarrollo que se implemente a este nivel.

Concebir estrategias de desarrollo basadas en la inserción externa precisa entonces conocer las cadenas globales de valor como agente fundamental en este propósito y estudiar de manera esencial, los negocios inclusivos como un nuevo enfoque de negocios, que busca beneficiar a los sectores menos favorecidos de la sociedad a partir de su inclusión en la cadena de valor.

Así, el trabajo pretende hacer un recorrido temático que relacione los ejes centrales de un proceso de desarrollo local basado en la inserción internacional y finalmente dedica un espacio a entender la modalidad de negocio basada en los *negocios inclusivos*; conceptos, motivaciones, y viabilidad de este enfoque.

➤ **Desarrollo local e inserción internacional: las cadenas globales de valor.**

El análisis de la problemática del desarrollo ha estado presente durante siglos en el pensamiento económico universal. Durante muchos años se igualó el concepto de crecimiento con el de desarrollo, sin considerar que el primero es una condición necesaria, pero no suficiente para que se pueda materializar aquel.

Los estudios del desarrollo y subdesarrollo se concentraron por mucho tiempo sólo en el enfoque macroeconómico y macro social, centrando la atención en grandes agregados promedios, tales como la inflación, déficit de la balanza de pagos, ritmos de crecimiento del producto interno bruto, déficit público, estructuras sociales, ingresos, pobreza, sólo por mencionar algunos, sin tener en cuenta los actores socioeconómicos y sin incorporar al territorio como un factor de desarrollo.

A partir de los ´70, cuando la producción flexible sustituyó a los modos de producción en masa, los economistas empiezan a tener en cuenta el análisis del proceso de desarrollo en relación con el territorio. Es entonces que se comienza a considerar la necesidad de entender la complejidad sociocultural y la capacidad de los actores sociales, y se toma en cuenta las peculiaridades territoriales, grupales, de género, culturales, religiosas, étnicas, entre otras. A ello se añade la crítica ambientalista y la conciencia del límite, es decir, desarrollarse sin poner en peligro las futuras generaciones.

A partir de los ´90 se reconoce al ser humano como la clave de este proceso, a la vez que se identifican todos los derechos que él tiene y se rompen todos los límites impuestos por los colonizadores.

En la época de la globalización, se hacen evidentes más que nunca antes los cambios en la concepción del territorio y la relevancia dada a este factor, en tanto resulta incorporado como parte esencial en el diseño de las estrategias de desarrollo. Entre ellos se incluyen: a) selectividad territorial, por sus

ventajas competitivas dinámicas, y la exclusión de otras zonas y franjas poblacionales que quedan fuera de la lógica de las conexiones globalizadas, b) altos grados de descentralización de la producción y la toma de decisiones y el poder económico en un número exiguo de grandes empresas transnacionales, c) reducción del papel del Estado y abandono de funciones redistributivas que antes fueron esenciales para la coordinación de intereses disímiles, la solución negociada de conflictos, la atención focalizada a sujetos específicos y la asignación de recursos significativos, así como d) intensificación de los procesos de hibridación, de cruces socioculturales en que interactúan lo tradicional y lo moderno, de recombinación de prácticas separadas que hacen aparecer nuevas prácticas con rasgos socio estructurales globales. (Camporredondo, 2006)

En la actualidad en el concepto de desarrollo se encuentran elementos fundamentales como el de carácter de proceso; de la sostenibilidad como requisito esencial del desarrollo; de la centralidad de los actores sociales; del carácter participativo; la dimensión cultural del desarrollo; así como su dimensión territorial.

De este modo el desarrollo puede ser entendido como *“un proceso que permite a los seres humanos utilizar su potencial, adquirir confianza en sí mismos y llevar una vida de dignidad y realización. Es un proceso que libra a la gente del temor a las carencias y a la explotación. Es una evolución que trae consigo la desaparición de la opresión política, económica y social. Gracias al desarrollo, la independencia en el terreno político adquiere su verdadero significado. Por último, es un proceso de crecimiento, un movimiento que surge esencialmente desde la sociedad que se está desarrollando”*. (Comisión Sur, 1990:20).

De esta manera afirma Baró Herrera, que las concepciones con respecto al desarrollo, han sufrido importantes modificaciones en el período posterior a la segunda guerra mundial, pero especialmente al último siglo. La distinción entre el desarrollo y el crecimiento, primero; la comprensión de que el desarrollo constituye un complejo proceso con aristas económicas, sociales, políticas, técnicas, ambientales e institucionales, entre otras, después; más

recientemente surgió la precisión de que el desarrollo es un proceso en el cual el ser humano no es sólo uno de sus medios sino sobre todo el fin, y finalmente se tendría la incorporación del aspecto ambiental. (Baró, 1996)

En el territorio se encuentran conjuntos de relaciones económicas, sociales, culturales, ambientales, políticas e históricas, que convierten a dicho espacio en una unidad o subsistema, conectado con conjuntos de mayor y menor generalidad, pero con una estructuración y conectividad interna propias, que le confieren relativa autonomía y especificidades en su funcionamiento, debido a las peculiaridades ambientales y de recursos naturales, las ventajas y limitaciones que de ello se derivan, el tamaño y capacitación de sus recursos humanos, sus tradiciones y costumbres, el grado de desarrollo de su estructura económica y la articulación, real o posible, de sus sujetos económicos y sociales, entre otras razones.

Es decir, que cada territorio posee valores diferenciales que lo distingue de otro, son los que determinan donde concentrar los esfuerzos, los tipos de actividades económicas que se van a realizar y las estrategias y políticas de desarrollo que se pueden tomar. De lo que se trata entonces no es que un territorio se desarrolle y cambie, se trata de movilizar los recursos endógenos con capacidad para generar un valor económico y articularlos en esta lógica de desarrollo, bajo el control y liderazgo de agentes locales. Se trata pues, de que este proceso de desarrollo sea endógeno.

El Desarrollo Endógeno, Desarrollo Local Endógeno o simplemente Desarrollo Local, como indistintamente es nombrado por varios autores, haciendo una asociación entre la orientación territorial de este desarrollo y la endogeneidad de las variables que lo explican, ha encontrado las más diversas definiciones conceptuales.

A los efectos de este trabajo se entenderá como *“...un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el*

*aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominar desarrollo local endógeno o simplemente desarrollo endógeno.”(Vázquez Barquero, 2000)*

Un elemento crucial en los procesos de desarrollo local es el tema del financiamiento. En este sentido puede señalarse que por definición "el desarrollo local endógeno implica la posibilidad de emprender el camino del desarrollo y organizarlo desde dentro. Presupone el aprovechamiento máximo y óptimo de los recursos en una zona dada, entre ellos el *capital*, la mano de obra y ciertas bases organizadas como la infraestructura local, en vez de esperar, o de intentar atraer, a capital y empresas exteriores para fomentar el crecimiento y el empleo." (Sengenberger, 1993)

Lo anterior refiere, en definitiva, que el financiamiento de estos proyectos locales debe ser buscado primeramente al interior del propio territorio. Sin embargo ello no significa que sea ilegítimo el uso de otras fuentes de financiamiento exógenos. Por el contrario, los proyectos de desarrollo local pueden ser financiados a partir de fuentes propias, fuentes externas o por la combinación de las anteriores. Generalmente hay fuentes externas involucradas.

Entre las fuentes financieras más usadas en proyectos de desarrollo local en América Latina por ejemplo, están las transferencias del nivel nacional, los recursos propios de los entes locales, y los créditos bancarios nacionales; dejando de aprovechar otras entre las que se puede citar las provenientes de organismos multilaterales, la inversión extranjera, los fondos de cohesión, entre otras.

El financiamiento viene a ser uno de los elementos que, con más frecuencia, obstaculiza o dificulta el buen desenvolvimiento de las estrategias locales de desarrollo. En este sentido, se considera la financiación de empresas locales como una de las mayores dificultades para la expansión de estos procesos de

desarrollo. “A pesar del dinamismo y actividad de los empresarios, los sistemas de empresas locales carecen de recursos financieros suficientes para llevar a cabo sus iniciativas debido tanto al aumento del coste de la actividad productiva, como a la dificultad de las empresas para acceder a los mercados financieros y la inadecuación de las políticas de ayuda existentes” (Vázquez Barquero, 1998)

Por lo general los recursos para mantener una actividad empresarial son insuficientes y no existe una capacidad de autofinanciación continuada. Por supuesto que esto es mucho peor si se trata de zonas menos desarrolladas, en las que existe una notable imperfección de los mercados financieros que se expresa en largos trámites burocráticos para la concesión de créditos, ausencia de instrumentos financieros flexibles (arrendamiento financiero, préstamos a medio y largo plazo, entre otros), inadecuada capacidad de los empresarios y deficiencias de los bancos locales para evaluar proyectos de pequeñas y medianas empresas.

A la dificultad de estas pequeñas empresas para acceder al financiamiento se añade el hecho de que en la gran mayoría de los casos son empresas incapaces de cumplir las garantías que la obtención del crédito requiere, a la vez que generalmente carecen de la información precisa sobre las posibilidades de financiación externa pública y privada.

Una cuestión básica en estos proyectos locales sería instrumentar medidas financieras adecuadas a los requerimientos de las empresas locales y en general, a los requerimientos del propio proyecto. De la forma de obtener el financiamiento necesario también habrá de establecerse particularidades para cada proyecto.

Existe sin embargo la posibilidad de acceder a recursos financieros externos a través de la inserción internacional; lo cual no sólo puede ser viable, sino además es básico en cualquier proceso de desarrollo que se emprenda en el contexto actual, marcado por una alta interrelación y dependencia entre los territorios; por un incremento de la competitividad, lo que aumenta la necesidad



de ofrecer productos de alta calidad; el avance de la tecnología y de la comunicación, entre otros que hacen que sea imposible desarrollarse de forma aislada.

Actualmente la inserción internacional de un país, región o territorio en la economía mundial implica una relación con las empresas transnacionales. En esta búsqueda de vías de acceder a mercados no es posible obviar el papel de las cadenas globales de valor.

Las cadenas globales de valor (CGV) pueden ser entendidas como un conjunto de eslabones o el conjunto de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, e incluye también el reciclaje de los residuos después de su uso. La CGV viene a ser una nueva forma de funcionamiento y organización de las redes transnacionales. Se trata de grandes empresas, en función de las magnitudes de capital y poder de mercado, que controlan los canales de producción y distribución del producto o servicio. Puede ser asumida como un conjunto de eslabones contentivos de actividades económicas, que interactúan en una dinámica continua, obligando a las pequeñas empresas a asumir una posición de subordinación dentro de la cadena.

Las CGV básicamente buscan las mayores ventajas de eficiencia (disminución de costos) en cada eslabón del proceso de investigación, producción y comercialización. En este entorno se produce una concentración de los flujos comerciales y financieros que deja en franca desventaja a las economías menos desarrolladas.

Adaptar las estrategias de inserción internacional a los objetivos de las cadenas transnacionales puede, sin dudas, ofrecer saldos favorables en la correlación competitiva, y puede también elevar los indicadores de crecimiento. En efecto, las cuestiones referidas a la organización de la actividad económica como un todo, la dinámica de circulación y realización del producto y la complejidad, diversidad y dinámica de la demanda en las condiciones competitivas globales, obligan a la evaluación y diseños de estrategias

competitivas sobre la base de costos globales, y convierten entonces la eficiencia en un criterio sistémico.

La competencia sistémica condiciona la participación y función de todos los eslabones de la cadena y asume de cada uno de ellos una actividad especializada, propiamente productiva o no, que define su competencia central “*core competence*”. De manera que la cadena va a incluir aquellas actividades que le reporten mayores ventajas de eficiencia, o sea que resulten más competitivas para la cadena como un todo.

En el ámbito de la competencia global los criterios competitivos se condicionan a las necesidades de las cadenas de valor, por ejemplo, la eficiencia de la producción de un “outsider” (lo que es lo mismo, de un agente externo a la cadena) o la calidad o peculiaridad de su actividad, sólo se concreta en una ventaja competitiva que le permita una inserción en los mercados globales, si se aviene la competencia sistémica de una cadena de valor determinada y si se constituye para ésta en un criterio de competencia central. Y lo mismo es válido para las empresas generadoras de innovación tecnológica, y las envueltas en las actividades de “producción del conocimiento”.

Por supuesto que la inserción en cadenas globales no está exenta de barreras. Para el caso de aquellos productos intensivos en mano de obra y de requerimientos tecnológicos relativamente bajos, el eslabón más abierto a la competencia es el eslabón de producción. En la medida que los competidores han desarrollado sus capacidades industriales y la fuerza de trabajo ha elevado su nivel, las barreras a la competencia han caído en el eslabón de producción. De lo anterior deriva una consecuencia directa en la participación de estas empresas en la distribución de los ingresos.

Ha de considerarse en tal sentido que la cadena es un mecanismo de distribución del ingreso generado en su actividad económica. Por tanto, sus eslabones captan niveles de ingreso diferenciados. La capacidad de absorción de estos eslabones depende más bien de cuan fuertes sean las barreras de entrada frente a la competencia y de la significación que tenga para la cadena

la competencia central que aporta el eslabón, y no necesariamente de su participación en el proceso de creación de valor. Lo anterior determina que su participación en la distribución del ingreso disminuye ante la disponibilidad para la cadena de “ofertantes” de competencia central idéntica.

¿Cuáles son entonces las vías a seguir para lograr el acceso al mercado? Es cierto que la globalización define como inserción competitiva en la actualidad, una relación cualitativa con el capital transnacional, pero como la evolución histórica de las economías del mundo subdesarrollado demuestra, no toda inserción y crecimiento es un eslabón que conduce al desarrollo.

La búsqueda de competencias centrales en actividades de la cadena de mayor receptividad de valor parecería ser la estrategia adecuada para enfrentar el reto inserción- desarrollo, pero hay que considerar que los eslabones de mayor rentabilidad en la cadena son altamente protegidos a la competencia y por lo mismo de muy difícil acceso.

La pequeña empresa que busca insertarse por su propia cuenta busca generalmente nichos de mercado que aún no están controlados por las grandes compañías. Cuando se tienen pequeñas empresas aglomeradas dentro del territorio de una comunidad, la vía cooperativa pudiera ser la más apropiada. Pero si lo que se quiere es dar el salto a un eslabón de permanencia en el mercado, entonces los encadenamientos globales parecen ser los más indicados para lograr este propósito.

Normalmente la pequeña empresa que busca insertarse a través de los encadenamientos globales ya establecidos, se subordina a las empresas líderes por encontrarse en los eslabones más inferiores de la cadena de su producto. El moverse de un eslabón a otro dependerá del tipo de relaciones dentro de la cadena, que pueden ser relaciones tradicionales, donde hay una organización vertical y una jerarquía o relaciones institucionalizadas que incentivan las innovaciones. Esta vía de inserción al mercado sin embargo, no es abierta. Mucho depende de las estrategias de empresas líderes que son las que establecen las reglas del juego dentro de la cadena.

A este complejo proceso de desplazamiento de las actividades y funciones de los diferentes eslabones al interior de la cadena y de aparición y erosión de barreras competitivas y competencias centrales, se le conoce como upgrading o escalamiento. Existen cuatro formas básicas de escalamiento: a) *Mejoramientos en el proceso*; a partir de una elevación de la eficiencia y eficacia de la actividad económica de la cadena; b) *Mejoramiento en el producto*; introduciendo nuevos productos o mejorando viejos productos; c) *Escalamiento funcional*; cambio en la función y actividad de las firmas dentro de la cadena; d) *Escalamiento de cadena*; movimiento de la cadena como un todo a otra actividad y mercado. (Kaplinsky y Morris, 2000)

De modo que, las estrategias de inserción de un territorio, y en muchos casos las de crecimiento, quedan en buena medida condicionadas por los procesos de escalamiento. Es importante enfatizar que estos procesos están referidos, como su nombre lo indica, a movimientos o cambios de posición “ascendentes” dentro de la cadena, y son controlados también por los eslabones jerárquicos principales en la cadena, mediante la *regulación* o *governance* que ejercen estos eslabones.

En suma, es importante tener en claro que las cadenas globales de valor no significan en absoluto una desarticulación con el nivel local, todo lo contrario. Las regiones y circuitos locales son cada vez más determinantes en la estructuración de la economía mundial en la actualidad; en la que la producción ocurre diseminada en los más recónditos lugares del orbe, pero coordinada bajo la lógica de beneficio de las cadenas globales.

En las condiciones actuales las políticas públicas tradicionales resultan insuficientes en la promoción de un proceso de desarrollo territorial; son las administraciones locales y otros actores económicos quienes asumen este rol. Las problemáticas del crecimiento, que tienen un carácter macroeconómico, han de encontrar alternativas de solución en el nivel local. Ha de pensarse en estrategias económicas que vinculen ambos espacios, que permitan emprender el camino al desarrollo, pero sin desconocer el papel de las redes transnacionales.

Partiendo de reconocer sin embargo que la inserción de localidades o sectores en cadenas de valor no necesariamente traerá como resultado un crecimiento uniforme para el país, ni responderá forzosamente a la necesidad de desarrollo estructural de la economía. La economía avanzará sólo en aquellos sectores o territorios que obedezcan a la lógica de funcionamiento de la cadena de valor en cuestión. Hay que tener en cuenta además, que aún en las condiciones óptimas de inserción, el resultado podría ser sólo un *crecimiento empobrecedor*, y en ello puede estar el peligro.

El hecho de que la inserción en cadenas vincule sólo a sectores específicos y territorios determinados, incluso cuando el objetivo de la estrategia de la CGV sea un factor abundante en el país receptor, trae como consecuencia que el acceso a los beneficios de dicha inserción dependerá de la redistribución del ingreso que se haga a partir de políticas públicas distributivas o de una relación de intercambio favorable a los territorios excluidos.

➤ **Negocios inclusivos.**

En un contexto donde los segmentos de mayores ingresos son cada vez más competitivos, se redefine el rol del Estado y se promueven modelos de desarrollo que involucran la cooperación de todos los actores sociales, surge el concepto de negocios inclusivos.

Los antecedentes de este concepto pueden ser encontrados en “La Fortuna en la Base de la Pirámide” (C.K. Prahalad, 2004), Alianza WBCSD – SNV (2006), Iniciativa “Growing Inclusive Markets”, del PNUD; así como en investigaciones y publicaciones de la Harvard Business School y Harvard Business Review.

Los negocios inclusivos son entendidos como *actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de*

*negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales. (Así se define en el sitio F:\Emp socialmente responsables\Negocios\_Inclusivos.htm)*

Para el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable- WBCSD *“es una Iniciativa empresarial que sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de bajos ingresos a su cadena de valor”*

En síntesis, el concepto de negocios inclusivos abarca todos aquellos modelos empresariales que pretenden convertir a las personas más pobres en consumidores de las grandes corporaciones. Y partiendo de ello, puede decirse que los negocios inclusivos son proyectos de una gran rentabilidad para las empresas transnacionales, ya que les permite acceder a novedosos nichos de mercado e incorporar a los sectores más desfavorecidos a la sociedad de consumo y el mercado globales.

Desde el momento en que la empresa surge como tal, su rol fundamental ha sido el de generar riqueza económica para sus accionistas, lo que hizo que se concentraran tradicionalmente en los consumidores de los segmentos de ingresos intermedios y altos de la sociedad, y en los suministradores y proveedores de servicio de la economía formal.

Sin embargo, más recientemente han entendido que para contrarrestar la caída de las tasas de ganancia en Europa y EE.UU., sobre todo en tiempos de recesión, necesitan incrementar sus volúmenes de negocio en los países periféricos para poder continuar con su lógica de acumulación constante. Por eso, están poniendo muchos esfuerzos para controlar el inmenso mercado que conforman los dos tercios de la humanidad que no son “clase consumidora”.

Es importante señalar que si bien hace unas décadas se concebía la necesidad de incluir a los menos favorecidos sólo en su papel de consumidores, más recientemente, las empresas han ampliado la idea de los negocios inclusivos para tener en cuenta a los pobres también como productores, proveedores, contratistas y socios estratégicos.

De este modo, los programas de negocios inclusivos tienen como objetivo llegar a todas aquellas personas que forman lo que se ha dado en llamar la base de la pirámide, proponiendo para ello un rol más abarcador para la empresa en la sociedad. Sin perder su esencia, se propone una orientación ética diferente donde su papel es *generar bienestar para la sociedad al mismo tiempo que genera riqueza económica*.

Estos modelos de negocio se diseñan con el fin de crear necesidades a las personas pobres a través de estrategias de mercado, para aumentar su productividad y facilitar su entrada a la economía formal. Lo que se pretende es incluirlos en el mercado "buscando soluciones en forma de productos nuevos y de nuevos modelos de negocios que pueden proporcionar bienes y servicios a precios razonables", según se plantea en un estudio patrocinado por el World Resources Institute y la Corporación Financiera Internacional.

Según se plantea en el citado informe "el punto de inicio no es la pobreza de la base de la pirámide. Por el contrario, es el hecho de que gran parte de la población de la base de la pirámide no se encuentra integrada a la economía de mercado global y no se beneficia de ella". En esta línea, se espera que los sectores de bajos ingresos aprendan los fundamentos de la cultura empresarial y se conviertan tanto en emprendedores como en consumidores directos e indirectos de los productos y servicios que son controlados por las empresas transnacionales.

Esta modalidad de negocio se anuncia como garante de la sostenibilidad en el tiempo; tanto económica, ambiental como social. Dada la baja participación de la ciudadanía en la economía formal, que se ve reflejada en los índices de inequidad del mundo globalizado, los negocios inclusivos se presentan como una alternativa viable para el desarrollo sostenible.

Para la empresa privada lo innovador del concepto está en la "intencionalidad" de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través de los negocios de la empresa, ayudando a las familias de bajos ingresos a lograr modos de vida más dignas, al mismo tiempo que crea nuevos mercados para las empresas. Para las organizaciones de la sociedad civil o cooperativas el

carácter innovador de este nuevo enfoque va a depender de las características de cada organización. Para muchas organizaciones, la búsqueda de soluciones utilizando mecanismos del mercado es una nueva manera de encarar el reto del desarrollo sostenible; mientras que para otras que ya venden bienes o servicios, el enfoque de incorporar indicadores de responsabilidad social y ambiental como parte del negocio puede ser innovador para su sostenibilidad financiera.

En general, los negocios inclusivos se caracterizan por el involucramiento de una empresa ancla primero y la identificación de la estrategia de negocio que podría mejorar el desempeño de la empresa a través de estas mismas oportunidades inclusivas. Esto marca una diferencia de táctica y estrategia con tendencias tradicionales de desarrollo que son caracterizadas por crear en primer lugar la oferta de productos y/o servicios y luego encontrar si hay o no un mercado. Y obviamente está a tono con la necesidad de resultar atractivos para la cadena de valor, que es la única manera de lograr insertarse en ella.

A partir de alianzas o de un marco de cooperación, las comunidades de segmentos de bajos ingresos (SBI) pueden ingresar a hacer parte de la cadena de valor de grandes empresas para generar mayores ingresos. Los proyectos de negocios inclusivos de las empresas ancla, involucran a los SBI en la cadena de valor de la empresa, permitiendo que estos participen formalmente en la sociedad de mercado.

El objetivo principal de este tipo de negocio es mejorar el nivel de vida de los SBI a partir de la generación de ingresos, empoderamiento comunitario, desarrollo de habilidades y transferencia de conocimiento y tecnología e involucrar a las comunidades en la cadena de valor de una empresa ancla. Como empleados y proveedores, los SBI obtienen acceso a la economía formal, incluyendo las posibilidades de formación y el acceso al financiamiento e ingresos.

Los operadores solidarios que actúan en la cadena productiva, deberán dar preferencia a proveedores solidarios donde estos existan, sustituyendo insumos y buscando alcanzar el objetivo de la sustentabilidad ecológica y



social. Donde tales distribuidores o insumos no existan, las redes locales deberán realizar emprendimientos que sean capaces de producir los productos demandados. Cuando las inversiones requeridas exceden las posibilidades de las redes locales, o el consumo de la red local sea insuficiente para mantener la facturación necesaria capaz de asegurar la viabilidad del nuevo emprendimiento, cabe a las redes regionales evaluar las mejores alternativas, en ámbitos de alcance horizontales cada vez mayores.

La novedad de este sistema está en que las empresas proveedoras son seleccionadas basándose en aspectos técnicos, ambientales y sociales. Esta selección se basa en la percepción de que el valor pagado por el consumidor en el producto final, es el que permite hacer avanzar la producción de los diversos operadores que proveen de algún insumo incorporado al producto final consumido o de algún otro elemento utilizado en el proceso de producción de dicho bien o servicio., así como hacer avanzar la producción de las empresas que venden el producto final.

Mientras tanto, en la medida en que la red solidaria va reactivando la cadena productiva, creando emprendimientos que actúen como proveedores, el lucro que anteriormente era acumulado en esos segmentos de la cadena, se convierte entonces en excedente que pasa a realimentar la expansión de la propia red. De este modo, una red que organiza emprendimientos capaces de generar cierto volumen de excedente, puede crecer si los reinvierte colectivamente en nuevos emprendimientos y reactiva la cadena productiva del producto final.

Un negocio inclusivo involucra un número importante de actores, que asumen diferentes roles en el proceso de implementación del negocio; entre los más usuales se encuentran: grandes empresas, consumidores, pequeñas empresas, gobierno central y gobiernos locales, agencias de desarrollo y ayuda humanitaria, organizaciones civiles de la sociedad, sector académico y sector financiero.

<b>Gobiernos</b>	<b>Organizaciones civiles de la sociedad</b>	<b>Sector Académico</b>	<b>Sector Financiero</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de leyes y normativas que faciliten la expansión de NI</li> <li>• Asesoría técnica, de modo de disminuir los riesgos.</li> <li>•Financiamiento para inversión inicial a grandes y pequeños.</li> <li>• Normativa legal que fomente los NI</li> <li>• Apoyo municipal o de gobiernos locales</li> <li>• Manejo de información y contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar herramientas de capacitación e infraestructura para los SBI.</li> <li>• Facilitar la llegada de las empresas a los SBI.</li> <li>• Actuar como mediadores o canal de comunicación entre la empresa y los SBI.</li> <li>• Disminuyen asimetrías entre empresas y SBI</li> <li>• Acumulan gran conocimiento y talentos para trabajar en este segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+D</li> <li>• Investigación del tema generando estudios, publicaciones y actividades de divulgación. • Promoción y debate.</li> <li>•Generador de un diagnóstico de la situación nacional, a través del estudio de casos.</li> <li>• Capacitación a futuros y actuales ejecutivos para liderar estos negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una evaluación económica del modelo de negocio, de modo de medir riesgo y rentabilidad</li> <li>▪ Proponer financiamiento para los proyectos.</li> <li>▪ Proponer financiamiento para empresarios de los SBI.</li> </ul>

Elaboración propia a partir de Vidal, Pablo "Taller de Negocios Inclusivos."

Existen cinco factores críticos de éxito para un negocio inclusivo, que deben ser tomados en cuenta al momento de iniciar acercamientos con las comunidades de SBI e iniciar proyectos productivos y de desarrollo con éstas:

a) La confianza es la base para un modelo sostenible en el tiempo; b) La tolerancia y el respeto deberán ser usadas para alcanzar la solidaridad y la cooperación; c) El nivel de fortalecimiento que adquiere la comunidad para ser agentes de su propio desarrollo; d) La capacidad de los miembros de la comunidad de utilizar sus fortalezas y habilidades para liderar o dirigir

diferentes procesos o aspectos fundamentales para el éxito y sostenimiento del modelo; y e) La capacidad del modelo de mantener su operación en el mediano plazo, sin depender de inversiones adicionales de recursos para sostener la operación, ni de la presencia permanente o parcial de los promotores, pivotes o asesores iniciales.

En este tipo de negocios generalmente se desarrollan programas de emprendimiento y/o programas de desarrollo comunitario. Algunos indicadores usados para este tipo de negocios son: número de comunidades organizadas y empoderadas de su propio desarrollo, empresas apoyadas con operación sostenible, eficiente y sólida, empleos permanentes generados y mejora de empleos y/o ingresos existentes, entre otros.

Es importante en este punto admitir que existe una interconexión innegable entre el concepto de Negocios Inclusivos (NI) y la Responsabilidad Social Empresarial<sup>1</sup> y Economía Solidaria<sup>2</sup>, entre otros. Lo fundamental en este sentido es tener en cuenta que la RSE estratégica busca balancear un triple resultado- social, ambiental y económico-, mientras que en los NI la prioridad está en mejorar la calidad de vida de las personas y el ambiente. Los negocios inclusivos tienen como fin un norte ético y como medio el uso de las fuerzas del mercado, que hoy en día son omnipresentes. Por eso hay que remarcar que en los negocios inclusivos el core business es la inclusión, mientras que en la RSE estratégica puede ser un efecto colateral o un beneficio adicional.

De ahí la fortaleza de esta forma de negocio; ella tiene un carácter favorecedor a los sectores históricamente menos beneficiados por las fuerzas del capital y del mercado, pero para lograr sus metas se plantea claramente hacer uso

---

<sup>1</sup> “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.”

<sup>2</sup> se plantea como *una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo.* (Razeto Migliaro, Luis)

precisamente de estas fuerzas que son en definitiva, imposibles de desconocer en el presente.

En tiempos recientes, la economía avanzará sólo en aquellos sectores o territorios que obedezcan a la lógica de funcionamiento de la cadena de valor en cuestión. Hay que tener en cuenta sin embargo, que aún en las condiciones óptimas de inserción, el resultado podría ser sólo un *crecimiento empobrecedor*, y en ello puede estar el peligro.

No pocas veces se ve desplegar estrategias de desarrollo local, bajo una lógica asistencialista; de asignación de recursos carentes en el territorio, con la idea de que ello significa una mejora en la calidad de vida de la comunidad involucrada. El desarrollo implica y requiere de mucho más que eso.

Los negocios inclusivos proponen un cambio, aunque no en su esencia, en la lógica con que actúan las cadenas de valor. Abren un espacio para participantes no habituales, o sea que se preocupan también por favorecer a los sectores de bajos ingresos; sin que ello les represente cambiar su rol empresarial. Ciertamente, esta modalidad de negocio parece ser una opción viable, toda vez que busca insertar en las cadenas de valor a sectores económicos poco favorecidos y garantizar con ello su permanencia en el ciclo económico.

Sin embargo no se puede perder de vista que las principales beneficiarias de este esquema de negocio son las grandes corporaciones, que logran de esta forma acceder a un nuevo nicho de mercado, que se considera como el "mercado más estimulante y de más rápido crecimiento del mundo". Según los cálculos de la mayor plataforma empresarial del mundo, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), "sólo en recursos naturales, sanidad y educación, la magnitud de estas oportunidades de negocio se cifra en torno a 0,5 y 1,5 billones de dólares al año en 2020, cifra que aumentará a entre 3 y 10 billones al año en 2050 a precios actuales". El agua, la sanidad, la educación, el transporte, los servicios públicos, los bienes comunes y, en definitiva,

cualquier actividad humana que todavía no haya sido mercantilizada, pasan a ser consideradas como fuentes de "innovadoras soluciones de mercado".

Los negocios inclusivos se plantean como la solución para caminar hacia la sostenibilidad y la lucha contra la pobreza. Pero mientras, no hay duda de que las grandes empresas están logrando un extraordinario incremento de sus beneficios anuales. La magnitud de su contribución real al desarrollo y al bienestar de las personas es una cuestión aun debatible, que debe demostrarse en un marco de análisis que trascienda los estudios encargados por las propias multinacionales.

## ➤ Conclusiones.

La dimensión local del desarrollo ha retomado relevancia en las últimas décadas, en que el incremento de la competencia en los mercados, la mayor interconexión de todos los espacios económicos y el surgimiento de nuevos patrones en la inserción internacional, son características esenciales de la economía internacional.

En este contexto, concebir estrategias locales de desarrollo de espaldas al mercado internacional resulta imposible, es indispensable reconocer como parte de estas estrategias el rol de la inserción internacional y por consiguiente de las cadenas globales de valor, como principal agente en este proceso.

En tal sentido, los negocios inclusivos son una opción viable para que los segmentos de menores ingresos logren incluirse en las cadenas de valor, asegurando así una permanencia en el mercado y con ello la obtención de beneficios económicos, que les permita mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo no ha de perderse de vista que bajo esta modalidad de negocio que busca favorecer a los sectores históricamente ignorados, continúan beneficiándose con creces las grande empresas trasnacionales.

➤ **Referencias bibliográficas.**

- Baró Herrera, Silvio: “El desarrollo sostenible: desafío para la humanidad”, *Economía y Desarrollo*, vol.11, núm. 1, La Habana, Marzo de 1996, p. 128
- Camporredondo, A: ‘El desarrollo local en Cuba: Retos y Perspectiva’, Habana 2006, pág. 45.
- Castillo Vidal, Pablo A. “Modelando Negocios Inclusivos”, 2008.
- Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike. (2000) “A Handbook for Value Chain Research” (Preparado por IDRC)
- Sengenberger, W. “El desarrollo local y la competencia económica internacional”, *Revista Internacional del Trabajo*, Volumen 112, p 37. 1993.
- Sosa Arencibia, Mahé. “Desarrollo local, cadenas globales y globalización: estudio de caso en el Centro Histórico de La Habana Vieja”. Tesis de Maestría. Julio, 2008.
- Observatorio de Multinacionales en América Latina.htm. (sitio web)
- Vázquez Barquero, A. “Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo.” Ed. Pirámide. Madrid. 1998.
- \_\_\_\_\_ . “Desarrollo endógeno y Globalización”. *Revista Eure*, Vol.XXVI, No79, p53. 2000.