



## DISTINCIONES DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

**Verónica Silva**

Investigadora PEEE

Universidad Alberto Hurtado

ssilva@uahurtado.cl

### Introducción:

La literatura sobre Base de la Pirámide (BdP) y de Negocios Inclusivos (NI), en términos amplios, se refiere a la forma de abordar problemas de pobreza mediante mecanismos de mercado, entendiendo que el sector privado es capaz de crear valor social al tiempo de operar con objetivos de rentabilidad. En esta literatura existe un sinnúmero de conceptos entrelazados –a veces indistinguibles– que nos ha parecido relevante mapear, en un ejercicio sin mayores pretensiones que identificar algunos de esos términos, el orden de ideas con que se asocian y algunas de sus características básicas. Esto es, no se propone alcanzar definiciones exhaustivas, así como tampoco agotar el conocimiento que existe ni encasillarse en los conceptos, los que en su mayoría se encuentran además en proceso de construcción. Las referencias indicadas en la bibliografía pueden aportar a mayores precisiones.

Debe destacarse que muchas de las iniciativas a las que aluden esos términos se desarrollaban antes de la sistematización creciente en el tema, probablemente bajo otras denominaciones. De cualquier modo, debe señalarse que la mayoría de los conceptos asociados al trabajo con la BdP encuentran una orientación común, como es el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. Más aún, en la propuesta internacional de Naciones Unidas, tales propósitos apoyarían el cumplimiento de los “Objetivos del Milenio”. Esto, a nivel de empresa u organizaciones se expresa en el triple resultado y la articulación de actores promovidos por la RSE.

Cabe enfatizar que en estos enfoques existen algunos elementos claves ya discutidos en documentos anteriores,<sup>1</sup> por lo que ahora solo se mencionan sintéticamente:

- Participación de las empresas y mecanismos de mercado en una visión renovada de éste,
- Articulación/alianza de actores, lo que integra a la comunidad de la BdP,

---

<sup>1</sup> Una revisión bibliográfica amplia, a partir de los trabajos seminales de Prahalad, Hart y Hammond (citados en las Referencias), se encuentra en Silva, 2009.

- Un proceso de co-creación de valor y lógica de ganar-ganar entre todos los involucrados.

En particular, la profundización del diálogo y las alianzas –muy especialmente entre empresas y ONG, o tercer sector– son muy relevantes en las iniciativas de mercado con la BdP, porque contribuyen a otorgar un contexto de estabilidad en los difíciles entornos en que opera la BdP y una mayor potenciación/ apalancamiento de las múltiples capacidades existentes entre tales actores. Entre ellas el capital social. Este, los diálogos para la generación de confianzas y los avances en transparencia son elementos vitales y toman formas distintas en función del contexto cultural en que insertan.<sup>2</sup> Todo ello representa a su vez: cambios y desafíos en los modelos de negocio e innovación en general, cambiando viejas estructuras con inclusión y empoderamiento de la BdP; y, en su conjunto, expresan la necesidad de nuevos marcos conceptuales con respecto a la forma o los distintos caminos para abordar la pobreza.

El trabajo sobre alianzas ha constituido un gran aporte para avanzar en la línea de BdP, aunque las iniciativas en ese marco cubren un mayor espectro que esta última. Por eso, aun habiendo proximidades entre ambas orientaciones, en el esquema de términos de la sección siguiente hemos separado los conceptos asociados a una u otra línea de trabajo (puntos A y B), las que se distinguen por el contexto en que se inscriben y los énfasis que marcan.

Organismos y redes empresariales o académicas internacionales han desarrollado propuestas que adscriben a esos diversos enfoques o estrategias dirigidas a la BdP, destacando algunas como:<sup>3</sup> la Iniciativa de Crecimiento de Mercados Inclusivos (PNUD), Programa de Negocios Inclusivos (AVINA\*), Oportunidades para la Mayoría (BID\*) Iniciativas de Mercado Antipobreza (IMAP, SEKN\*), Negocios con el Mercado de la Mayoría (SNV-BID\*), Ciudadanía económica para todos (ASHOKA) y Negocios para condiciones de vida sostenibles (WBCSD). Todas estas propuestas enfatizan la necesidad de establecer condiciones de crecimiento y replicabilidad o escala, compromisos de largo plazo o permanencia y eficiencia-eficacia, como requisitos para que la aplicación de estos enfoques de trabajo con la BdP tengan impacto en términos de desarrollo.

Desde el año 2008, el PEEE ha empezado a explorar estas materias,<sup>4</sup> inmerso por tanto en un proceso de aprendizaje y capacidad en desarrollo, con objetivos tales como: la actualización-seguimiento de literatura conceptual y metodológica, elaboración de notas-reseñas que informen/ayuden a los tomadores de decisiones, sistematización de casos que contribuyen en este aprendizaje, interés en la profundización hacia

---

<sup>2</sup> Aportes muy relevantes en estas materias provienen de la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por su sigla en inglés), recogidos en artículos de Austin, Reffico y BID en las Referencias.

<sup>3</sup> Con asterisco (\*) se indican las que muestran especialmente experiencia latinoamericana.

<sup>4</sup> El trabajo realizado hasta la fecha se recoge en el Boletín de marzo del PEEE en el siguiente link: <http://www.uahurtado.cl/mailling/peee/0309/index.html>

modelos de gestión y difusión de experiencias que marquen la relevancia del tema y fomenten por tanto la aplicación del enfoque.

Diversos actores, y sus alianzas, tienen un papel muy relevante, ya sea en funciones directas o como facilitadores y reguladores, en materias claves para el trabajo con la BdP, como el desarrollo de infraestructura, el financiamiento o la capacitación. ONG, OSC, comunidades y gobiernos locales, agencias de desarrollo y las propias universidades pueden aportar desde su conocimiento y capacidades específicas en estos procesos. Pero debemos precisar que la perspectiva del PEEE se orienta al campo de las empresas en estas materias. Esto es así porque entendemos este tipo de enfoques en el marco de la RSE estratégica, con énfasis en el ámbito de las relaciones externas de las empresas, con comunidades, clientes, proveedores u otros agentes que participen en la cadena de valor de aquellas. Finalmente, esperamos que el presente trabajo contribuya al mapeo/inventario de experiencias en Chile, que nos proponemos hacer a la brevedad, el que nos permitirá ilustrar con mayores matices los conceptos presentados en el siguiente cuadro:

TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA BDP	REFERENCIAS <sup>5</sup>
<b>A. En la literatura de la BdP</b>	
<p><b><u>Negocios inclusivos (NI) y estrategia de negocios con la BdP</u></b></p> <p>Estos conceptos aluden a soluciones de mercado, económicamente viables para atender los problemas de pobreza, lo que enfatiza el rol de las empresas en la reducción de esta. En una perspectiva más amplia, la idea de un <b><i>Capitalismo inclusivo</i></b>, apunta a un nuevo papel de las empresas transnacionales en la globalización.</p> <p>En su actual concepción las estrategias hacia la BdP comprenden un modelo de negocios comprometido con resultados sociales, en el marco de la RSE, que permite abordar la pobreza mediante un proceso integrador de las personas de la BdP como potenciales partícipes de toda la cadena de valor de las empresas. Esto es, consumidores, productores o distribuidores (elevando su renta), en su calidad de emprendedores y socios de las empresas.</p> <p>Mientras el concepto de BdP se orientaba inicialmente a esta población en su calidad de consumidores, una distinción entre este y los NI es el foco puesto por estos últimos sobre el desarrollo de capacidades, las instancias de participación y organización y la calidad de vida de las personas en condiciones de pobreza. Asimismo, se admite crecientemente que estas iniciativas no son privativas de las grandes empresas.</p>	<p>AVINA 2007</p> <p>Prahalad y Hart 2002</p> <p>Prahalad y Hammond 2005</p> <p>Rosenburg y Ribeiro 2008</p> <p>Simanis y Hart 2008</p>
<p><b><u>Cocreación de valor</u></b></p> <p>Trabajo de las empresas en asociación equitativa con las comunidades de BdP para desarrollar negocios sostenibles mediante una nueva proposición de valor. Se trata de una manera nueva de hacer negocios en articulación con otros actores, con modelos culturalmente apropiados y ambientalmente sostenibles,</p>	<p>Prahalad en Rosenburg y Ribeiro 2008</p> <p>Simanis y Hart</p>

<sup>5</sup> El texto de Prahalad 2005 resulta muy relevantes para la mayoría de estos conceptos.

TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA BDP	REFERENCIAS <sup>5</sup>
<p>basados en recursos y capacidades locales que se expanden en el proceso y que operan con un alto componente participativo de las comunidades.</p> <p>Este componente junto a la creación de valor mutuo, son principios centrales al trabajo con la BdP. <b><i>Valor mutuo</i></b> supone que en todo el proceso se crea valor para todos los involucrados de modo importante para cada uno.</p>	2008
<p><b><u>Ecosistemas de mercado*</u></b></p> <p>En los términos de Prahalad 2005 se trata de “...una combinación de formas de empresa privada que coexisten en relación simbiótica” –esto es, empresas transnacionales, grandes y Pymes, ONG, cooperativas y otras– articuladas con una amplia variedad de instituciones que coexisten y se complementan. Entre ellas pueden incluirse los gobiernos locales, la comunidad e instituciones académicas y financieras. Comprende por tanto alianzas para crear un contexto habilitador de negocios o arreglos colaborativos que extienden los límites de la firma para hacer una construcción social del mercado. Esto es, empresas efectivamente insertas en el entorno.</p> <p>La operación eficiente del ecosistema requiere de la <b><i>Gobernanza</i></b> o capacidad para garantizar la transparencia del proceso de transacciones económicas y la posibilidad de hacer cumplir los contratos. Se trata de una combinación de mecanismos de control legal y social para coordinar y salvaguardar las contribuciones de los socios, sus responsabilidades y la justa distribución de beneficios. Esta función enfrenta un importante desafío debido a la asimetría entre las partes involucradas en el trabajo con la BdP.</p> <p>En una perspectiva más amplia se plantea un enfoque de <b><i>Capitalismo creativo</i></b>, mediante el cual empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro trabajan juntos para ampliar el alcance de los mecanismos de mercado, de modo de reducir las desigualdades.</p> <p>[* Cabe señalar que este concepto también es abordado en la literatura sobre alianzas]</p>	<p>Austin y Chu 2006</p> <p>Reficco y Marquez (s/f)</p> <p>Bill Gates referido en Rosenburg y Ribeiro 2008</p>
<b>B. En la literatura sobre Alianzas</b>	
<p><b><u>Redes (estratégicas) socialmente inclusivas</u></b></p> <p>Son esquemas de cooperación horizontales con acciones coordinadas mediante acuerdos negociados y alineamiento de incentivos entre los participantes. Entre sus rasgos principales estarían los siguientes: membresía heterogénea, lógica de ganar-ganar, eficiencia, dimensión estratégica (inserción en cadenas de valor), presencia de un actor-privote y de constructores de mercado.</p> <p>En la perspectiva de formación de alianzas para la construcción social de mercados de la BdP, estas redes ayudan a superar la naturaleza fracturada e inestable de los entornos que rodean este segmento de población. Mediante relaciones de largo plazo se viabilizan educación, empoderamiento y transferencia de habilidades, con los cuales se logra una creación de valor no solo económico (“amigos de negocios”). Siendo las empresas un actor importante en estas conformaciones, son solo uno entre varios y de hecho las redes pueden ser dirigidas por distintos tipos de organismos.</p>	<p>Reficco y Marquez (s/f)</p> <p>Reffico 2006</p>

TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA BDP	REFERENCIAS <sup>5</sup>
<p><b><u>Negocios híbridos o cadenas híbridas de valor</u></b>            Empresa y ONG trabajando juntas, como iguales en beneficio mutuo, en una proposición de valor integrada con el objetivo último de crear valor para los clientes como parte de la cadena de valor del negocio, lo que la diferencia con las experiencias de filantropía. Corresponde aproximadamente a la idea de <b><i>Alianzas integrativas</i></b> propuesta por Austin y otros 2004. Estos negocios o cadenas serían un componente de las denominadas Redes socialmente inclusivas, las que a su vez forman parte de los Ecosistemas de negocios.</p>	Reficco y Marquez (s/f)
<p><b><u>Alianzas sociales entre empresas y organizaciones sociales</u></b>            La asociación en iniciativas de mercado con la BdP y en particular las alianzas intersectoriales –entre empresas y organizaciones sociales– adquieren mucha importancia en el objetivo de avanzar hacia un Ecosistema de mercado, según los términos ya presentados. En ese marco transparencia y confianza juegan un papel destacado.            Siendo las alianzas un fenómeno dinámico, o continuo de colaboración, pueden identificarse tres etapas en las relaciones de colaboración: i.) <i>filantrópica</i> o de caridad, ii.) <i>transaccional</i> con intercambio bilateral de valor, e iii.) <i>integrativa</i> que supone una cadena de valor común. Estas fases reflejan distintos grados de amplitud, profundidad e integración en las estrategias entre los participantes.            Entre los componentes del proceso de colaboración se mencionan: la construcción de puentes intersectoriales, el desarrollo del alineamiento, la generación de valor y la gestión de la alianza. En cualquiera de ellos, así como en los distintos momentos de desarrollo de una alianza, pueden encontrarse fuentes de riesgos y costos, lo que hace de ellas una tarea difícil. Sin embargo, la puesta de valor en conjunto redundaría en soluciones innovadoras para el desarrollo, al aprovechar los aportes de cada participante; por ejemplo, recursos financieros, gestión y tecnología de parte de las empresas, y capital social o conocimiento específico de parte de las organizaciones sociales.</p>	Austin y otros 2004  BID 2005  Brugmann y Prahalad 2007  Ishikawa y Morel 2008  Reficco y Marquez (s/f)
<p><b><u>Emprendimientos sociales</u></b>            Son iniciativas que crean valor al mismo tiempo que generan un impacto social positivo, que difieren de organismos de carácter social que dependen de financiamiento externo. La percepción generalizada es que estos emprendimientos están direccionados por una causa o actividades de valor social, no por el lucro o dividendos y los recursos generados por el negocio son reinvertidos por la compañía y los accionistas solo pueden recuperar su inversión inicial.            Pero también existe la apreciación de que se trata de organizaciones dedicadas a abordar los males de la sociedad independiente de si son sin fines de lucro, comerciales o del sector público.</p>	Austin y Chu 2006  BID 2005  Muhammad Yunus referido en Rosenberg y Ribeiro 2008
<p><b><u>Acción social o inversión social privada</u></b>            Constituye una instancia previa a la construcción de alianzas, mediante donación de recursos –dinero, productos o tiempo de los empleados– por parte de las</p>	Rosenberg y Ribeiro 2008

TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA BDP	REFERENCIAS <sup>5</sup>
empresas que generan efectos positivos en las comunidades. Se ubicarían más próximas al campo de <i>Alianzas filantrópicas</i> definidas por Austin y otros 2004.	Ishikawa y Morel 2008

### Referencias

- Austin, James y otros (2004), La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. En Harvard Business Review, diciembre 2004.
- Austin, James y Michael Chu (2006), La empresa privada y los sectores de bajos ingresos ¿Una nueva herramienta para atacar la pobreza?. En "Emprendimientos Sociales. Iniciativas con impacto real". ReVista, Harvard Review of Latin America, vol VI, Número 1, Otoño 2006.
- AVINA (2007), Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA. Programa de Negocios Inclusivos (<http://www.avina.com/web/siteavina.nsf/page?open>).
- BID (2005), Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el Sector privado y las Organizaciones de la Sociedad civil.
- Brugmann Jeb y C.K.Prahalad (2007), Crear un nuevo pacto social para las empresas. Harvard Business Review, agosto 2007.
- Ishikawa y Morel (2008), Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. IESE, Universidad de Navarra – Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresas y Gobierno Corporativo. Cuaderno No.2, noviembre de 2008.
- Prahalad, C.K. (2005), La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Prahalad, C.K. y Stuart Hart (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid. En Strategy + Business, issue 26, first quarter 2002.
- Prahalad, C.K. y Allen Hammond (2005), Atender a los pobres del mundo, rentablemente. En Harvard Business Review, agosto 2005, pp.87-95 (Reaparición del artículo de 2002, como lo mejor de HBR).
- Reficco, Ezequiel y Patricia Marquez (¿), Socially Inclusive Networks for Building BOP Markets. School of Business Administration, University of San Diego-Working Paper.
- Reffico, Ezequiel (2006), ¿Inclusión social a través de redes estratégicas?. En "Emprendimientos Sociales. Iniciativas con impacto real". ReVista, Harvard Review of Latin America, vol VI, Número 1, Otoño 2006.
- Rosenburg, Cynthia y Aline Ribeiro (2008), Em busca do capitalismo creativo. Época Negócios, octubre 2008. pp.71-90
- Silva, Verónica (2009), Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC. PEEE – Documento N°1, enero 2009 (<http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee/pdf/documentos/NEGOCIOS%20INC LUSIVOS.pdf>).

Simanis, Erick, Stuart Hart y equipo (2008), The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy. Cornell University. (The Base of the Pyramid Protocol, 2nd Edition). ([http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](http://www.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)).