



## **MAPEO DE ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS EN NEGOCIOS INCLUSIVOS EN CHILE**

### **Nota preliminar**

**Verónica Silva<sup>1</sup>**

Investigadora del PEEE

Universidad Alberto Hurtado

ssilva@uahurtado.cl

### **1.-Introducción**

Este documento corresponde a un segundo avance de aspectos de la investigación sobre las Iniciativas, Instituciones y Estrategias en materia de Negocios Inclusivos (NI) en Chile.<sup>2</sup> Materia referida al trabajo en el marco empresarial con la Base de la Pirámide (BdP), o población de menores ingresos, para incorporarla en la cadena de valor de las empresas con fines de rentabilidad y, al mismo tiempo, mejores condiciones de vida para dicha población.

La investigación amplia en que se inscribe el presente documento contiene básicamente tres apartados: el *primero* destinado a una rápida revisión conceptual en el tema;<sup>3</sup> el *segundo* sistematiza los antecedentes disponibles de la Base de la Pirámide (BdP) y de los negocios inclusivos en Chile, al tiempo que inicia un primer mapeo de organizaciones involucradas en estas iniciativas; y un *tercer* apartado que se propone profundizar sobre aquellas experiencias abordadas por diversas empresas en los últimos años.

Específicamente, la presente Nota se refiere al mapeo de organizaciones participantes y/o gestoras de iniciativas de NI, en un ejercicio que deberá

---

<sup>1</sup> La autora agradece los comentarios de Beatriz Calderón y Rodrigo León a un borrador de esta Nota.

<sup>2</sup> El primero, presentado en el Boletín de septiembre hacía una caracterización de la BdP en Chile, como segmento de menores ingresos y no estrictamente homologable a la población en condiciones de pobreza como es entendida en diversos estudios.

<sup>3</sup> Documentos anteriores al respecto se encuentran en

[http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee/html/investigaciones\\_negocios\\_inclusivos.html](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee/html/investigaciones_negocios_inclusivos.html)



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

desarrollarse permanentemente. En esta no se han incluido las empresas, que serán presentadas en avances posteriores.

## **2.-La relevancia de las distintas organizaciones**

Sabemos que la BdP presenta deficiencias en materia de infraestructura, capacitación, conocimientos de mercado y acceso al crédito, entre otras; cuya superación requiere de importantes esfuerzos. En ese desafío, resulta clave el desarrollo de alianzas entre diversos actores –especialmente empresas, ONG y la propia BdP– en este tipo de iniciativas.<sup>4</sup> Ellos aportan con sus capacidades y potencialidades específicas para enfrentar las citadas deficiencias, contribuyendo para que el mercado trabaje efectivamente hacia este segmento de población en el contexto institucional en que se desenvuelve.

Cabe señalar que en la categoría de ONG se engloban actores tan diversos como Fundaciones y organismos de apoyo –estudio, capacitación, financiamiento– a sectores vulnerables, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC),<sup>5</sup> emprendedores sociales o gestores comunitarios. Complementariamente, otros agentes desempeñan un papel importante en estas iniciativas, entre ellos: gobierno, universidades, entidades financieras y agencias de desarrollo.

Al mismo tiempo, ha resultado prometedora la relación entre grandes y pequeñas empresas (Mypes) de la BdP o la asociación entre estas últimas. Esa relación se hace productiva mediante asistencia técnica, desarrollo de proveedores, franquicias y *spin-off* de emprendedores internos; facilitadas muchas veces por otros actores (Ramos y otros, 2007). Y más recientemente se ha relevado también el potencial que deriva de una mayor articulación entre grandes empresas y Pequeñas o Medianas (Pymes) para abordar estos proyectos de negocios inclusivos respecto de la BdP (Bruni y otros, 2009).

---

<sup>4</sup> En una exploración sobre conceptos afines a la BdP se daba cuenta de la importancia que asumen las alianzas (Silva, 2009 b). Materia en la cual uno de los principales referentes es la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN, por su sigla en inglés), recogidos en artículos de Austin, Reffico y BID en la Bibliografía.

<sup>5</sup> Incluyen organizaciones como centros de madres, juntas de vecinos, organizaciones juveniles, etc.



La diversidad de capacidades y potenciales ganancias de cada uno de los agentes involucrados ha sido extensamente ilustrado en la literatura, pero pueden resumirse del modo siguiente:

### Actores y capacidades para los NI

Actores	Capacidades
Grandes empresas	Recursos de inversión, acceso a mercados, iniciativas y capacidades de gestión e innovación
Pymes	Focalización en el mercado de la BdP, proximidad, flexibilidad, creatividad no convencional, compromiso y pasión
OSC y ONG	Proximidad, legitimidad, conocimientos específicos y formas de trabajo con las comunidades donde estos proyectos operan
Emprendedores de la BdP y Mypes	Iniciativas, conocimiento tácito, capital social y otras potencialidades a la espera de oportunidades de negocios viables
Agencias de desarrollo	Financiamiento, difusión conceptual, análisis en el marco internacional, promoción de alianzas
Gobierno	Facilitar la articulación, apoyo al desarrollo de capacidades de la BdP, desarrollo del marco institucional e infraestructura
Universidades	Exploración y difusión de conceptos y experiencias, construcción de marcos explicativos de los modelos de negocios, análisis de casos, articulación de actores

Fuente: elaboración propia a base de Austin y otros, 2004; Ramos y otros, 2007; Flores y otros, 2007; Márquez y otros, 2009; y Bruni y otros, 2009.

A su vez, las potenciales ganancias de las alianzas para los actores directamente involucrados en iniciativas de NI, en cuanto a información, transparencia, innovación, confianza y potenciación de capacidades, se expresan en ámbitos como los siguientes:

- **Para las empresas:** acceso a mercados inexplorados, conexión y mejores relaciones con otros grupos de interés, riesgo compartido, retención de talentos, reposicionamiento de marca e imagen, mejora de procesos internos (transparencia), acceso a recursos especiales (ej. información confiable), ahorro de costos o ventajas competitivas por diferenciación. Todo lo cual redundará en potenciales ganancias de rentabilidad.
- **Para las ONG y OSC:** donaciones, mayor visibilidad, credibilidad y acceso a financiamiento, capacidad institucional y experiencia de gestión, canales de distribución o expansión. Ganancias que pueden marcar el paso de la sobrevivencia e incertidumbre a la sustentabilidad de más largo plazo de estas organizaciones.
- **Para la comunidad de la BdP:** creación de trabajo y aumento de productividad e ingresos, desarrollo de capacidades, acceso a conocimientos y otros recursos, ahorro por menores precios, opciones expandidas de consumo, consolidación de derechos, empoderamiento. Para las Mypes de la BdP en particular, acelerar sus



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

procesos de progreso competitivo. Se trata en general de ganancias que mejoran su calidad de vida (véanse fuentes citadas en el cuadro precedente).

Para todos ellos, estas ganancias contribuyen a la sustentabilidad de largo plazo y con ello a los objetivos de desarrollo, lo que contempla objetivos económicos, sociales y ambientales.

La articulación de las grandes empresas con otros actores requiere renovar su cultura organizacional, procesos y habilidades en gestión, puesto que las capacidades de escuchar y coordinarse más intensamente con ellos son muy relevantes para este tipo de iniciativas. Esto se ha expresado muy claramente en el II Protocolo de la BdP (Simanis, Hart y otros, 2008).

Por su parte, es necesario precisar que si bien las OSC difieren de las ONG en cuanto a objetivos, estructura y otros, pueden compartir con ellas algunas capacidades y ventajas para la relación empresa–BdP, así como beneficios derivados de los NI. Al mismo tiempo, las OSC pueden ser representativas de la propia BdP y por ello tener también los beneficios que se asumen para esta, además de sus ganancias como organización. Por otra parte, en el marco de las ONG existe una gran variedad de alcances y por tanto ellas pueden diferir también respecto de capacidades, objetivos y beneficios.

Y sin duda, las potencialidades para la BdP dependerán de la forma en que ella se inserta en las cadenas de valor y el contexto en que esto se produce. Pero puede preverse que el mayor acceso a conocimientos y desarrollo de capacidades –en particular las de emprendimiento– se concentra en aquellas iniciativas que la involucran como proveedor o distribuidor, más que como consumidor de bienes finales. Por su parte, NI que atienden la satisfacción de necesidades esenciales mediante la prestación de servicios básicos pueden habilitar a la BdP para acceder a mayores oportunidades de realización económica y social.

### **3.–Actores y ecosistema de mercado**

Desde los planteamientos originales sobre el trabajo con la BdP se ha evaluado que la construcción de un “ecosistema de mercado” es un requisito básico,



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

habida cuenta de las restricciones y condiciones que enfrentan los mercados en este segmento de la población (véase Prahalad, 2005). Los desafíos de infraestructura y educación del consumidor, así como de construcción de confianzas y gobernanza del sistema, entre otros,<sup>6</sup> necesitan el concurso de diversos actores como fuente de oportunidades para llevar adelante las iniciativas de NI. Estos son, a su vez, los impulsores de innovación en productos y procesos –como financiamiento o distribución– que caracterizan tales iniciativas.

La definición siguiente resume su funcionamiento, al señalar que el ecosistema:

*“...está constituido por la comunidad de intereses que gira alrededor del propio negocio. Incluye su cadena de valor, más la cadena extendida, tanto hacia arriba (los proveedores) como hacia abajo (los distribuidores, procesadores o consumidores finales). Pero además de esta mirada comercial tradicional, el concepto de ecosistema incluye actores no comerciales, cuya importancia es vital en los negocios inclusivos, como los reguladores, organizaciones de apoyo u observadores interesados. ... Cuando ciertas funciones básicas no se realizan en forma adecuada, todo el ecosistema sufre. ... Tal como ocurre en una flota, la velocidad del conjunto es determinada por la de su miembro más lento”.*

Y las ventajas de trabajar junto a otros miembros del ecosistema se expresa en: reducir la incertidumbre, ganar legitimidad, capitalizar la infraestructura existente, adquirir un conocimiento experto fuente de inteligencia de mercado y externalizar costos (Márquez y otros, pp.34 y ss). Esto puede visualizarse aún mejor pensando en el entorno local, con actores concretos que se reconocen actuando en sectores específicos con una cultura productiva particular y en un contexto determinado para conformar el ecosistema.

Reconocido entonces el papel de los ecosistemas de mercado, donde contribuyen diversos actores y sus capacidades específicas, es importante avanzar sobre el tipo de organizaciones participantes y sus vínculos.

Al respecto, una categorización planteada por AVINA muestra que existirían al menos dos grupos amplios de actores:

---

<sup>6</sup> Lo que se engloba normalmente como componentes que hacen que el mercado trabaje efectivamente y en particular hacia los segmentos de pobreza (DFID, 2005).



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

- Ejecutores directos de los NI y
- Agencias de promoción y fomento de los NI (Arntz, 2008<sup>7</sup>).

La misma institución hace distinciones más precisas según las funciones asumidas por los actores, donde distingue las siguientes i.) *dentro del ecosistema*: pivote, regulador, legitimizador/respaldo, financiador y asesor; y ii.) *fuera de este*: promotor/impulsores y observadores (AVINA, 2009).<sup>8</sup>

En un esquema similar, Hart (2009), considera a estos últimos “facilitadores de la relación”, mientras empresas y comunidad constituirían lo que el denomina “emprendedores unidos”. La empresa en particular suele ser el pivote en muchos de los casos y es además donde está puesto el énfasis en el presente trabajo.

Con esas referencias y para los fines propuestos en este trabajo se van a distinguir especialmente los siguientes actores: i.) como ejecutores directos: empresas, BdP e intermediarios; y ii.) como promotores y de fomento: promotores/ financiadores y gobierno. El tipo de organización, sus funciones y las relaciones entre ellos se ilustra en el gráfico siguiente, el que pretende caracterizar un ecosistema genérico, entendiendo que la conformación del sistema para proyectos específicos tendrá sus particularidades.

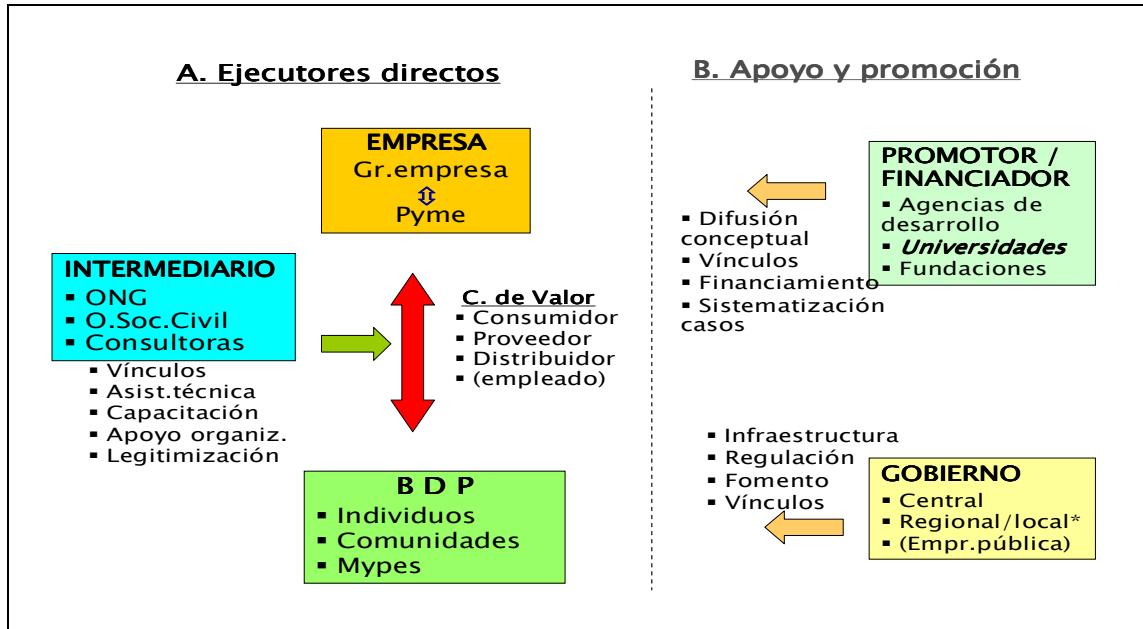
---

<sup>7</sup> En las páginas 9 y siguientes del documento citado, se explican las funciones, atributos deseables, potencialidad y debilidades de cada uno de estos.

<sup>8</sup> En ese esquema se distingue a su vez por tipo de organización participante: privado, social, público, académico y entidades multilaterales.



**Prototipo de actores en los ecosistemas de NI**



Fuente: elaboración propia para el trabajo en curso dentro del PEEE

De allí puede destacarse el papel específico cumplido por los actores, en función de sus capacidades diferenciadas y al mismo tiempo complementarias. Además, todos ellos, desde su particular ubicación, pueden contribuir a desarrollar los vínculos necesarios y consolidar el ecosistema. Mecanismos con los cuales se avanzará en desarrollar confianzas, abordar asimetrías entre actores, potenciar sus distintas capacidades y complementar los recursos disponibles en ellos.

Estos vínculos, centrales para las iniciativas de NI, tienen como eje básico la relación empresa-BdP mediante la inserción de esta última en la cadena de valor. Relación que es a su vez promovida, facilitada o apoyada de diversas formas por la acción de los restantes actores.

**4.-Actores del ecosistema en Chile**

A partir del esquema presentado y como antecedente para explorar los actores específicos de ese ecosistema en Chile, es necesario puntualizar que existe una percepción generalizada de que las instituciones funcionan en el país, lo cual es una plataforma de partida relativamente favorable para esta



construcción. Sin embargo, el nivel de confianzas entre los actores tiene mayores problemas, siendo el desconocimiento y los prejuicios parte de la explicación en ello. Existe entonces un desafío importante en este plano.

Por otra parte, debemos aclarar que si bien en Chile a diversas organizaciones se les suele reconocer como ONG, en la descripción que haremos se intenta distinguir aquellas que proceden de la propia comunidad de la BdP en la forma de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La particular articulación con ellas reconoce una capacidad de organización endógena / capital social, entre otros capitales, importantes de potenciar a su vez con estas experiencias.

De acuerdo a un primer levantamiento de la información disponible, se encontrarían los siguientes actores:

***a) Ejecutores directos de NI***

Incluyen a las empresas, agentes intermediarios y personas o comunidades de la BdP, donde cabe destacar los siguientes actores:

a.1.–Empresas y Comunidad de la BdP: existe un grupo significativo de empresas que trabajan con la BdP asociadas a su eje central de negocios, cuya descripción más acabada de experiencias será abordada en otras secciones de la investigación más amplia de la cual forma parte este documento. Baste indicar por ahora que las iniciativas observadas en muy diversos sectores muestran: i.) la incorporación de la BdP efectivamente en las distintas fases de la cadena de valor, incluida la fase de I+D; ii.) existe una cierta difusión de experiencias de la BdP como consumidor en el sector de servicios (microcréditos o servicios básicos); y iii.) también en el desarrollo de proveedores de este segmento hacia empresas de recursos naturales localizadas en regiones y/o que contemplan el concurso de distintos tipos de recolectores en torno al negocio del reciclaje.

***El papel de la BdP en su relación con las empresas,*** es una tema que también se ilustrará en avances posteriores, lo que contempla su participación en estas iniciativas, a nivel individual, comunitario o como emprendedor Mype (eventualmente Pyme). En parte de la experiencia nacional que se encuentra en

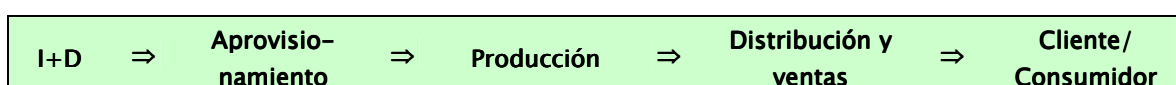




**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

proceso de análisis, esta puede ser una población acotada dentro de casos pilotos.

En términos generales, como se muestra en el esquema siguiente, la BdP puede tener el papel de consumidor -final o de insumos intermedios-, proveedor, distribuidor u otras fases de la cadena y, con cautela, empleados.



El involucramiento de la BdP como “empleados” no siempre es reconocida explícitamente como parte de estas iniciativas, lo que además dependerá al menos de la calidad del empleo que se brinde.<sup>9</sup> Asimismo, en la perspectiva del II Protocolo, la BdP pasaría a ser un socio del negocio y por tanto no dependiente como es en el caso de los empleados. Sin embargo, cuando Prahalad y Hart (2002) consignan la creación del poder de compra como uno de los elementos claves para alcanzar el mercado de la BdP, indican que uno de los tipos de intervención para ello es aumentar el potencial de ingreso de los pobres, lo cual podría estar aludiendo al empleo como fuente de ese potencial.

Una situación especial, que se ubica más claramente en la categoría de NI, estaría dada por empleados de la BdP que son estimulados y apoyados por las empresas -como fomento del emprendedurismo social interno- para abocarse a negocios propios en la forma de *spin-off* y eventualmente como franquiciados de productos de la empresa pivote.<sup>10</sup>

Por otra parte, la participación de la BdP puede producirse también en actividades de I+D, como es de hecho la experiencia de Un Techo para Chile (UTPCH) que se ilustra:

El “Programa Mínimo” de UTPCH, una iniciativa que existe desde el año 2005, a partir de una *tríada sustentable de organizaciones*, se plantea crear soluciones mediante

<sup>9</sup> Algunos organismos los consideran explícitamente, pero aquellos que no los consideran no ofrecen una explicación clara sobre su exclusión.

<sup>10</sup> Es el caso del Grupo Bon, República Dominicana, que elabora productos alimenticios de base agrícola, ilustrado en Ramos y otros, 2007. Es también una política utilizada por MASISA (Gardetti, 2009).



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

innovación de abajo hacia arriba para mejorar la calidad de vida de más de 120.000 personas en viviendas de baja habitabilidad. Esta surge de un enfoque metodológico especial de la academia (Carrera de Diseño de la Universidad Católica) y la preocupación de una ONG (UTPCH), que coordinan con la atención prestada por las empresas a la innovación dirigida a este segmento de población.

Un taller académico basado en *Design Thinking* y un fuerte componente de estudios cualitativos de usuarios –etnografía, entrevistas y *card sorting*– permite a los estudiantes, más allá del ejercicio académico, diseñar con participación de la BdP un nivel de productos viables y efectivos en y para campamentos. En particular se ha trabajado con Unilever Chile, buscando tanto los objetivos de mejora de calidad de vida de estas personas, como los de rentabilidad empresarial.

El proceso considera los requerimientos empresariales, los comportamientos de consumo de los pobladores y las necesidades dentro de la vivienda social básica (de los campamentos de UTPCH). Se abarcan tópicos como el desorden y la falta de espacio; se estudian lugares como los cuartos, la cocina y el baño; y se buscan soluciones para optimizar los hogares pensando en que el cambio desde los campamentos hacia las casas implica nuevos gastos que merman la calidad de vida dentro de los hogares más humildes.

Fuentes: Entrevistas a C.Miranda, J.Ugarte y A.Iriondo, 19.3.09 y 1.4.09; charla de C.Miranda en el Club de la Innovación, UAI-IGT, 15.5.09; y los sitios: [www.innovacionsocial.cl](http://www.innovacionsocial.cl) y [www.untechoparachile.cl/noticias/96.html](http://www.untechoparachile.cl/noticias/96.html)

En el Programa Mínimo reseñado cabe destacar el foco en innovación inherente al trabajo con la BdP, proceso que en este caso toma además un carácter participativo, mostrando una alternativa a la inclusión de la BdP en las fases más tempranas en la cadena de valor. Enfoque que también coordina con visiones renovadas sobre el papel más activo del consumidor en esta.

a.2.-Intermediarios, es una categoría que incluye consultores, fundaciones, organizaciones comunitarias, etc. Esto es, organismos que aportan vínculos entre los actores (en particular empresa-comunidad), asistencia técnica, capacitación y apoyo organizacional a la BdP. Además, de acuerdo a su experiencia en el trabajo con esta población, pueden contribuir a legitimizar los proyectos en las comunidades a que está dirigida.

Por ejemplo, **Casa de la Paz** es una ONG que tiene entre sus objetivos promover la RS y entre sus áreas de trabajo la educación ambiental, la participación ciudadana y la convivencia sustentable. En su primer Reporte de Sustentabilidad 2007, ella ilustra el proyecto “Fortalecimiento de Redes de Recolectores Asociados a Centros de Acopio”, con Gerdau Aza, que ha generado un modelo de gestión para fortalecer la cadena de valor de la empresa productora de acero (reciclado) y la inclusión social de los recolectores de



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

chatarra (insumo para la industria). El organismo ha sido el nexo entre empresa y recolectores en esta experiencia, donde ha contado con alianzas y financiamiento de varios actores, entre los cuales se destacan municipios, bancos, otras ONGs y organismos de cooperación internacional

Entre los proyectos de Convivencia Sustentable ilustrados en el mismo Reporte se menciona además el “Diseño de un modelo de negocios inclusivos a través de toda la cadena de valor del servicio Internet inalámbrico”, cuyo destinatario es Telmex (Casa de la Paz, 2008 b; Barros y otros, 2008; véase también Casa de la Paz y Acción RSE, 2006).

Por otra parte, estos organismos “intermediarios” muchas veces cumplen también una función de “promoción/ fomento”, como la que cumplen los que se presentan a continuación.

***b) Agencias de promoción y fomento de los NI:***

Es un grupo de organismos facilitadores de estas iniciativas, el cual incluiría universidades, fundaciones y otras ONG, agencias de desarrollo, organismos gremiales e instituciones públicas, entre otros. El aporte de estos se expresa en algunos de los siguientes mecanismos: difusión conceptual, apoyo en infraestructura o financiamiento para el desarrollo de proyectos, exploración y sistematización de casos, subsidios y regulación, por mencionar algunos.

El conjunto de actores mencionados en esta categoría, sin incluir al gobierno (que será abordado en el punto siguiente), se ilustra en el cuadro siguiente con sus principales características en torno a programas y actividades específicas.<sup>11</sup> Como se indicara anteriormente, algunos de ellos pueden cumplir funciones directas (intermediarios) o indirectas (de fomento), que son expresadas en el cuadro para mostrar su forma de insertarse en el trabajo con negocios inclusivos.

El cuadro se ha elaborado a base de fuentes de información secundaria y entrevistas realizadas a diversas instituciones, pero se trata de una primera exploración y por tanto no pretende abarcar la totalidad de organismos existentes. Se indican por tanto aquellos contactados para la investigación en

---

<sup>11</sup> Cabe señalar que existe una empresa de publicidad que, sin tener el propósito específico de promoción de NI, cumple ese papel en la sensibilización y difusión conceptual a sus clientes, como se documentará en avances posteriores.



curso, algunos de los cuales efectuados en el marco del Laboratorio de NI del PEEE.

**Organismos con actividades en Negocios Inclusivos en Chile**  
***a.-Instituciones Internacionales con presencia en Chile***

INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD EN NI	FUNCIONES COMO INTERMEDIARIO	FUNCIONES COMO PROMOTOR/FOMENTO
Avina	Programa de Negocios Inclusivos	Trabajo directo de fortalecimiento de la BdP y articulación de actores	Sistematización y desarrollo conceptual, propuestas de enfoque y metodologías/indicadores
BID-FOMIN	Oportunidades para la mayoría (OMJ) y Plan de Acción-Promoción de Oportunidades para la Mayoría a través de la Inclusión Económica		Promueve/ financia modelos emergentes con articulación de actores. <sup>12</sup> Colaboración con personas y Mypes para participar en actividades económicas con nuevo enfoque de atención a la pobreza
CDI	Escuela de Informática y Ciudadanía (EIC) (Proyecto Quijote VTR) <sup>13</sup>	Inclusión digital comunitaria con población de la BdP	
Fundes	Encadenamiento productivo	Fortalecimiento de Mipymes y articulación para la competitividad	
Integrare	Intermediación entre empresas socias y proveedores de diversidad o integración	Intermediación y certificación de proveedoras de integración (EPI)	
Nesst	Telecentros y ecosistemas, desarrollo de mercado de proveedores (coordinación con CDI)	Fortalecimiento de organizaciones/ emprendedores sociales	
SNV (con WBCSD)	Alianza para los NI (coordinación con Acción RSE)		Difundir el enfoque, facilitar el desarrollo de oportunidades específicas de NI, promover marco institucional adecuado
Technoserve	Proyecto "Idea tu empresa" y Proyecto "Track de Negocios" (coordinado con Octantis)	Apoyo y seguimiento a emprendedores orientados a la BdP	Apoyo financiero a emprendedores orientados a la BdP

***b.-Instituciones Locales***

INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD EN NI	FUNCIONES COMO INTERMEDIARIO	FUNCIONES COMO PROMOTOR/FOMENTO
Acción RSE	Mesas de trabajo para empresas asociadas y talleres		Difusión del enfoque y asesoría a empresas asociadas

<sup>12</sup> Actualmente participan de esta iniciativa dos empresas locales: MASISA y BCI-Nova (BID-FOMIN; 2009).

<sup>13</sup> Proyecto en que participan la ONG CDI y el OSC "Los de la T" de Recoleta. Véase Calderón y Silva, 2009.



INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD EN NI	FUNCIONES COMO INTERMEDIARIO	FUNCIONES COMO PROMOTOR/FOMENTO
	de difusión general		
Acción Emprendedora	Centros de emprendimiento	Fortalecimiento de Mipymes	
Casa de la Paz	En el marco de trabajo en: -Área de reciclaje -Convivencia Sustentable	Fortalecimiento de la BdP e intermediación con la empresa	NI en el marco de Relaciones con la comunidad y Reciclaje
CORPOSORNO (OSC)	Competitividad de unidades productivas mediante cluster y valores de inclusividad, etc.	Organismo puente público-privado	
Educere	Trabajo con varias empresas en la zona sur de Santiago (coordinación con Avina)	Apoyo a emprendedores sociales en un marco de desarrollo territorial - NI gestionados desde la base	
FUNDAR Rancagua	Programa de emprendedores jóvenes	Interés en vincular los planes de negocios con empresas regionales	
Infocap	Centro de Negocios (Alianza con BCI Nova)	Apoyo en gestión de microempresas	
Los de la T (OSC, comuna de Recoleta)	Proyecto Quijote con VTR (y CDI)	Intermediación y apoyo en gestión comunidad - empresa	
Trabajo para un Hermano	Trabajo con emprendedores de la BdP	Apoyo y fortalecimiento en gestión	
U.A.Ibañez - Octantis	Incubadora de Innovación Concurso ChileEmpresario Programas de Emprendimiento Corporativo	Orientación a proyectos innovadores con impacto social. Apoyo en gestión a emprendedores	Estudios etnográficos a emprendedores Modelos de negocios
UC-SEKN	Investigación SEKN sobre NI (precedida de estudios sobre Alianzas)		Generación de conocimiento y análisis de casos
U.A.Hurtado - PEEE	Área de investigación-acción sobre NI	Laboratorio NI	Sistematización de conceptos y experiencias, propuestas metodológicas, difusión de conocimientos y propuestas de acción multistakeholder
U.de Chile-FEN	Clínica de microempresas	Trabajo académico práctico de fortalecimiento de Mipymes	Investigación aplicada y docencia Sistematización de metodologías y extensión
U.del Biobío - Carrera de Diseño, Concepción	Innovación y aplicación del diseño a y desde necesidades sociales: medio rural, artesanos y recicladores (coordinación con Avina)	Talleres en comunidades como parte del trabajo docente. Perspectiva democrática del diseño <sup>14</sup>	Generación y difusión de conocimiento sobre innovación desde y para necesidades sociales
U.del Desarrollo-	Incubadora de NI	Involucramiento en casos de	Investigación aplicada y difusión

<sup>14</sup> Idea cercana al *design thinking* (Programa Mínimo-UTPCH) y con perspectiva similar a la "innovación disruptiva".



INSTITUCIÓN	ACTIVIDAD EN NI	FUNCIONES COMO INTERMEDIARIO	FUNCIONES COMO PROMOTOR/FOMENTO
C.Emprendimiento e Innovación	(coordinación con Avina)	apoyo	Desarrollo de modelos de negocios
UTPCH-CIS	Programa de Microcrédito en marco de fomento productivo	Trabajo con metodología Yunus en campamentos	
Un Techo para Chile (UTPCH) e Innovación Social <sup>15*</sup>	Programa Mínimo - Trabajo con Unilever y otras empresas Actualmente Centro de Innovación	Trabajo académico práctico en campamentos para el diseño inclusivo -desde la BdP- hacia el negocio	

Cabe destacar la diversidad de organismos que pueden asumir estas tareas, así como señalar que en varios casos, la iniciativa de NI procede de estas organizaciones. El papel específico asumido por algunas de ellas en experiencias con empresas se mostrará en avances posteriores. Pero es una tarea pendiente la exploración sobre las motivaciones que estas organizaciones han tenido para participar de estas iniciativas, así como los costos y beneficios alcanzados en ellas.

Por otra parte, debe reseñarse que existen organismos que han elaborado un trabajo con la BdP sin alcanzar o sin proponerse aún vínculos con las empresas que los puedan asumir como NI.

El caso de **un Programa de Microcréditos de UTPCH** asociados a emprendimientos sería un ejemplo de lo último indicado, el que aplica en los campamentos la metodología de Muhammad Yunus y el Banco Grameen de Bangladesh para otorgar préstamos a personas de bajos recursos.

Los resultados muestran que el programa logró involucrar a jóvenes pobladores y habría tenido cierto impacto positivo en las relaciones interpersonales, la potenciación de habilidades para el trabajo en equipo, el desarrollo de confianza y seguridad en cada persona y con sus relaciones (capital social), y la percepción de mayores oportunidades fuera del campamento (Cavada, 2002).

El programa de microcréditos reseñado es por tanto uno de aquellos que pueden considerarse una plataforma de apoyo a la BdP que podría llegar a constituir un impulso a un NI. Algo similar ocurre con algunas experiencias de los organismos citados en el cuadro, como AVINA, CDI o la carrera de Diseño

<sup>15</sup> El segundo es un organismo virtual que recoge la experiencia de diseño innovador para la BdP a partir de una actividad docente llevada a cabo en la Universidad Católica en coordinación con UTPCH para el Programa Mínimo (ver recuadro).



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

de la Universidad del Biobío que se plantean derivar en proyectos de NI. Los que se diferencian de proyectos ya operando en la forma de NI con empresas grandes, que han emergido desde este tipo de organismos, como en algunos casos de Educere o el Programa Mínimo de UTPCH antes presentado.

### 5.-El gobierno en sus distintos niveles:

Como actor relevante entre aquellos que hacen promoción y fomento, abordaremos el gobierno en sus distintos niveles, el que también puede desarrollar intermediación y en general asumir funciones facilitadoras de iniciativas de **negocios inclusivos**. Materias que aprovechan además el marco de políticas hacia la RSE, lo que en el caso de Chile se ha venido desarrollando muy recientemente en términos explícitos.<sup>16</sup> Todo ello se inscribe además en nuevas formas de relación público-privada, considerando también el tercer sector (ONG) en diversas experiencias.

En términos generales, los instrumentos concretos de los gobiernos para el desarrollo de estas iniciativas pueden orientarse a tres ámbitos de acción: regulación, incentivos e información. Esto significa, entre otros: generar el marco regulatorio e institucional de base; conformar la plataforma de diálogo; el desarrollo de infraestructura –física y tecnológica–; la capacitación general de la BdP y al apoyo financiero (subsidios) para facilitar su acceso a las cadenas de valor o a los servicios básicos. Asimismo, las compras gubernamentales pueden ser un instrumento específico de fomento a los NI, cuando los criterios establecidos consideren la relación de la cadena de valor con la BdP.

En el ámbito más específico de los incentivos, habrían dos ámbitos en que los subsidios serían importantes para la conformación de NI, pudiendo ser a su vez provistos por otros programas de alivio a la pobreza:<sup>17</sup> i.) a la inversión, en bienes públicos necesarios que pueden requerir un empuje inicial; o ii.) al consumo, para fortalecer la demanda (como algunos *vouchers* en países desarrollados) (London, 2007). En términos amplios el objetivo es profundizar el mercado y hacer que este trabaje para los segmentos más pobres (DFID, 2005).

<sup>16</sup> Véase SUSESO, 2008; y como referencia internacional a Steurer y otros, 2008.

<sup>17</sup> Esto refleja el carácter complementario del enfoque de BdP con otras estrategias orientadas a la pobreza.



Finalmente, por el alcance de su trabajo, el gobierno puede contribuir en la escalabilidad de algunos proyectos para este tipo de negocios; al mismo tiempo, el nivel local aporta ciertas ventajas para una participación más directa y específica en ellos.

Sobre estas materias, un estudio de AVINA ha identificado diversos instrumentos con un alto potencial de uso para abrir oportunidades a los negocios inclusivos en el país. A base de esa información se presenta el cuadro adjunto:

INSTITUCIÓN / ÁMBITO	CORFO	SERCOTEC	FOSIS
Eje de trabajo	Fomento productivo e iniciativas emprendedoras	Desarrollo de micro y pequeños emprendimientos mediante encadenamientos productivos	Programas de fomento dirigido a segmentos de mayor pobreza
Fomento productivo	-Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) -Programa de Emprendimientos Locales (PEL)	Encadenamiento productivo de Mypes con medianas y grandes empresas. <sup>18</sup>	-Apoyo al micro-emprendimiento (iniciativa emprendedora) -Apoyo a Actividades Económicas en sectores en condiciones de pobreza -Emprende +: fortalecimiento de iniciativas emprendedoras
Desarrollo laboral			-Nivelación de Competencias Laborales o de preparación para el trabajo -Empleabilidad Juvenil

Fuente: A base de Arntz, 2008: pp.15-19.

La autora del estudio de AVINA mencionado indica que, mientras en el caso de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) la oferta de instrumentos es posible de usar en los NI, en el caso del Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS) y del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) habría disposición a modificar su oferta para el desarrollo de este tipo de iniciativas (Arntz, 2008).

Con información adicional puede indicarse que la **CORFO**, que en 2009 conmemora sus 70 años, apoya en la actualidad a las empresas en condiciones de competir en los mercados globales, en términos individuales, en forma asociativa o en cadenas de producción. Asimismo, promueve nuevos negocios, innovación e inversiones, y apoya el emprendimiento innovador. En el amplio

<sup>18</sup> Territorio de Copiapó y Huasco.





**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

espectro de funciones que este organismo apoya, los citados instrumentos PEL y PDP corresponden respectivamente a los objetivos de mejorar la gestión o procesos y mejorar la red de proveedores (CORFO, 2009).

El primero, *Programa de Emprendimientos Locales* (PEL), supone apoyo a emprendedores de una localidad mediante subsidios a inversiones que le permiten acceder a nuevas oportunidades de negocios, así como desarrollar sus competencias y capacidades. Por su parte, el *Programa de Desarrollo de Proveedores* (PDP) apoya la integración de las empresas proveedoras a cadenas productivas para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente.<sup>19</sup>

La estrategia de **SERCOTEC**, para su oferta de servicios y programas considera un nuevo enfoque de gestión con énfasis en la equidad en el acceso de los servicios y transparencia en los procesos. Esa oferta se focaliza en una también nueva segmentación de clientes –emprendedores/as, microempresas y pequeñas empresas– para aumentar su competitividad y acceso a mercados.<sup>20</sup> Cabe destacar que a los programas específicos orientados a tales actores –“Servicios de Desarrollo Empresarial”– se suman “Programas de entorno”, enfocados en mejorar las condiciones en que se desenvuelven las empresas (SERCOTEC, 2009).

Los *Servicios de Desarrollo Empresarial*, sean estos Generales o de orientación, Intermedios o Habilitantes, y Especializados, se dirigen a los siguientes ámbitos de intervención: información y orientación, asistencia técnica, asesoría en gestión empresarial, formación, financiamiento, desarrollo de la asociatividad empresarial y promoción/difusión. Esta oferta constituye además una oferta institucional permanente con expresión “regional”. Por su parte, con los *Programas de Entorno* –sin ser parte de la oferta institucional permanente– se busca mejorar las condiciones en que surgen y se desarrollan las MIPE, mediante una acción indirecta con clientes realizada a través de instituciones públicas y privadas. Una panorámica de los instrumentos en las dos categorías mencionadas se encuentra en el cuadro siguiente:

<sup>19</sup> De hecho este es uno de los programas y modalidades más referidos en una investigación efectuada por Acción RSE respecto de la situación de los negocios inclusivos en Chile (Guzmán, 2008).

<sup>20</sup> Entrevista a M.Chandía y M.Gallardo de la Gerencia de Innovación y Desarrollo de esa institución, 28.9.09.



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

### Instrumentos SERCOTEC

Servicios de Desarrollo Empresarial	Programas de entorno
<p><u>Generales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de orientación al cliente</li> </ul> <p><u>Intermedios (habilitantes):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios virtuales</li> <li>Plataforma de servicios empresariales</li> <li>Redes de encuentro y desarrollo empresarial</li> <li>Generación de competencias para mujeres empresarias o emprendedoras</li> <li>Capital semilla, línea de financiamiento emprendedores</li> </ul> <p><u>Especializados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas de desarrollo de mercados</li> <li>Capital semilla, línea de financiamiento empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al financiamiento</li> <li>Desarrollo económico local</li> <li>Fortalecimiento organizaciones gremiales y empresariales</li> <li>Preinversión</li> <li>Desarrollo económico territorial</li> <li>Programas especiales de emergencia productiva</li> </ul>

Fuente: a base de SERCOTEC, 2009

Por su parte, el **FOSIS** desarrolla programas de fomento destinados a los segmentos más pobres que necesitan oportunidades para superar dicha condición. Esta institución ha generado muy recientemente –a mediados de 2009– una “*Unidad Responsabilidad Social*” orientada a coordinarse con el sector privado para gestionar sus programas. Esto es, buscar las complementariedades en la acción hacia segmentos de la BdP y aprovechando el conocimiento alcanzado de estas comunidades, así como de metodologías de trabajos con ellas.<sup>21</sup>

En esta tarea se potencian las dos líneas complementarias de trabajo de FOSIS, económica (con microempresas) y social, donde se insertan los cuatro aspectos considerados para el desarrollo de instrumentos: apertura de mercados, asistencia técnica, desarrollo de habilidades y habitabilidad (condiciones en las viviendas), autonomía y participación. De acuerdo a ello, los programas disponibles para 2009 –según se indica en su sitio web– se organizaban en torno a las siguientes áreas:

- Ayuda para encontrar trabajo
- Ayuda para iniciar o fortalecer emprendimientos
- Apoyo a familias y comunidades
- Voluntariado (con adultos mayores)
- Iniciativas especiales.

<sup>21</sup> Información proporcionada por S.Bravo, a cargo de la Unidad mencionada, en entrevista del 22.9.09.



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

Son precisamente las dos primeras áreas, las que parecen ofrecer mayores posibilidades en términos de fortalecimiento de la BdP para potencial involucramiento en NI. Finalmente, es importante señalar que el criterio de trabajo respecto de los beneficiarios de este organismo es el de “vulnerabilidad”, que va más allá de las consideraciones de ingreso de las familias.

A su vez, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (**INDAP**) es el referente para estas materias en el sector agropecuario, organismo que en su política de fomento tiene como objetivo general:

*“Fortalecer el encadenamiento o articulación sustentable de la Agricultura Familiar Campesina, AFC, a sus actuales o potenciales mercados. A través de este objetivo, se busca fortalecer la posición competitiva del sector, así como de sus empresas en los distintos mercados, independiente de sus diversas características”*

Este se expresa en objetivos específicos por sub-sector dirigidos a la Agricultura Familiar Campesina (AFC) comercial o de multiactividad.

Como **principios orientadores de esa política** se encuentran, entre otros: habilitar y generar capacidades y habilidades, por sobre la acción “asistencial”; carácter inclusivo y diferenciado para los segmentos que conforman la Agricultura Familiar Campesina (AFC); énfasis en los productores(as) ubicados en lugares de las cadenas agroindustriales que les permitan articularse a mercados de mayor dinamismo; quienes desarrollan rubros tradicionales con pérdida de competitividad, así como los nuevos segmentos emprendedores –especialmente mujeres, jóvenes y grupos étnicos– buscando equilibrio entre calidad y cobertura de atención; establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas; adaptación de las acciones a cada realidad regional y local; desarrollo de la asociatividad y el diálogo como base para el éxito a las personas; articulación con el sector privado más otros actores de la cadena; generación y fortalecimiento de los canales de participación de los campesinos y las organizaciones (INDAP, s/f).

Sus líneas de servicios están estructuradas en torno a cuatro áreas: i.) desarrollo de recursos productivos, ii.) desarrollo de capital humano, iii.) financiamiento crediticio y iv.) facilitación de acceso a mercados. Muchos de los instrumentos incluidos en tales líneas aportan al desarrollo de pequeños productores –BdP–, entre los cuales puede destacarse el Programa de Desarrollo local (PRODESAL), ubicado en la línea ii.) que es ejecutada por las



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

Municipalidades y está dirigido a a los segmentos de menor desarrollo productivo de la AFC (sitio web INDAP).

Pero es precisamente en la última línea de servicios donde se ubica un instrumento específico de gran utilidad para iniciativas de negocios inclusivos: las “*Alianzas Productivas*”. Este instrumento, en una lógica similar a los PDP, promueve y fortalece relaciones de encadenamiento, financiando un porcentaje de los costos asociados y con el seguimiento de procesos de asistencia técnica de parte de grandes empresas a pequeños productores proveedores que proceden de la AFC. Es relevante en este caso el desarrollo de confianzas entre los actores participantes (alianzas estratégicas sustentables), tarea para la que también han logrado acuerdos con gremios del sector. Hasta ahora, el uso del instrumento involucra a 20 empresas aproximadamente en sectores lácteos, berries, vino, etc.<sup>22</sup>

Como puede verse en los organismos presentados, las orientaciones e instrumentos disponibles y en particular la experiencia de trabajo en coordinación público–privada, así como con otro tipo de organismos, presentan sin duda un gran potencial para el desarrollo de NI. Ello es particularmente cierto, en la medida que el apoyo a emprendedores y Mipymes fortalece la base de trabajo de este segmento de la BdP para su articulación en la cadena de valor con empresas grandes o medianas.

Otros organismos e iniciativas que entendemos hacen aportes relevantes en esta perspectiva serían al menos: Chile Emprende, las diversas Secretarías Regionales del Ministerio de Planificación (SERPLACs) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Los que prevemos examinar en versiones posteriores de este estudio. Asimismo, entendemos que un sinnúmero de instituciones locales a lo largo del país estarían haciendo contribuciones en el mismo sentido.

En materia de **servicios públicos**, existen iniciativas interesantes en un marco de cooperación público–privado, donde este último contribuye para que los instrumentos públicos (subsidios) sean efectivamente utilizados por la

---

<sup>22</sup> Entrevista a M.Miranda y M.Olivares de la División de Fomento y del Gabinete de la Dirección Nacional de ese organismo, respectivamente, 30.10.09.



población de menores ingresos dentro de la BdP. Pueden mencionarse en estos casos la articulación con Aguas Andinas, ESVAL, CONAFE, entre otros; los que serán analizados en avances posteriores.

Por otra parte, como acción directa mediante **empresas del Estado**, el citado estudio de AVINA menciona el trabajo de la Empresa Nacional de Minería (ENAMI) en relación con pequeños productores mineros, que a la relación comercial acompaña diversos instrumentos de fomento (Arntz, 2008). A ello pueden agregarse iniciativas del Banco Estado dirigidas a la BdP como su Programa de Microcréditos, Caja Vecina, y plataformas de co-creación e intermediación financiera entre gran y pequeña empresa. Experiencias que también serán retomadas en próximos avances.

Una referencia especial merecen **los gobiernos territoriales** (oficinas regionales de organismos públicos), y locales en particular, en materias que van más allá del fomento. Su proximidad a las comunidades que integran la BdP y la localización de actividades productivas en sus territorios motivan su participación como facilitadores e intermediarios del contacto empresa-comunidad. Esta función resulta de un gran potencial como plataforma para potenciales experiencias de NI, como puede verse en el recuadro.

**Recuadro: El papel de los gobiernos territoriales en el desarrollo económico local**

Un artículo reciente de Casa de la Paz muestra el papel clave jugado por los gobiernos territoriales en el desarrollo económico local. Aparece allí un enorme abanico de experiencias, algunas de las cuales han generado más de una creación de empresas.

**Diversidad de iniciativas y actores participantes:** el artículo mencionado muestra ejemplos provenientes de los distintos niveles territoriales: gobiernos regionales, gobernaciones y municipalidades. Y es interesante notar que algunos de ellos se realizan, no solo en coordinación público-privada local, sino también con organismos públicos del nivel central, universidades u otros organismos. Entre los primeros, FOSIS, SERNAM, SERCOTEC y Chile Compra. Algunos también se desarrollan en articulación de estas propias instancias territoriales, asociaciones de municipios por ejemplo.

**Estrategias:** el tipo de orientaciones en estas iniciativas se organizan en las siguientes cinco categorías:

- Asociativismo empresarial y municipal
- Facilitación de micro créditos
- Apoyo al micro emprendimiento
- Instancias público-privadas territoriales



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

o Encadenamiento productivo

Efectivamente, estas estrategias desplegadas por los gobiernos locales incluyen desde creaciones de centros de apoyo al empleo, o empresariales que fomentan micro emprendimientos, hasta programas específicos de apoyo financiero, al encadenamiento o al fortalecimiento de capacidades (Casa de la Paz, 2009).

Por la vía de la contribución de estrategias como las descritas al desarrollo económico local, se generarían condiciones que pueden facilitar la concreción de iniciativas de NI, que articulen el bienestar de las localidades con las actividades productivas en los territorios respectivos.

En síntesis, resulta llamativo que junto con varias empresas que han empezado en años recientes estrategias en el campo de los NI, otros organismos necesarios para la conformación de los ecosistemas de mercado prestan creciente atención a estas iniciativas, desarrollando un aprendizaje que se aprecia promisorio. Como hemos indicado, la diversidad de capacidades puestas en juego y los potenciales beneficios para los distintos actores son factores motivantes de esta participación. Materias todas que se prevé profundizar en otras fases de la presente investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arntz, María Eliana (2008), *Negocios Inclusivos en Chile*. Documento AVINA.

AVINA (2009), *Presentación final de resultados. Mapeo e identificación de actores clave de Negocios Inclusivos en América Latina*. Compartamos con Colombia, Bogotá – 19 de mayo de 2009.

Austin, James y otros (2004), *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas*. En *Harvard Business Review*, diciembre 2004.

Barros, Sebastián, Paulina Celis y Carolina Panadés (2008), *Caracterización de un modelo de Negocios de Inclusión para Chile*. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad Diego Portales, Santiago.

BID (2005), *Alianzas sociales en América Latina*. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el Sector privado y las Organizaciones de la Sociedad civil.

BID – FOMIN (2009), *Plan de acción del grupo de proyectos del FOMIN*. Promoción de oportunidades para la mayoría a través de la inclusión económica (<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1775748>)



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

- Brugmann Jeb y C.K.Prahalad (2007), Crear un nuevo pacto social para las empresas. Harvard Business Review, agosto 2007.
- Bruni, Josefina y otros (2009), Las empresas grandes y las Pymes como emprendedoras sociales. En Harvard Business Review, mayo 2009.
- Calderón, Beatriz y Verónica Silva (2009), Trabajar con la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica. Un caso de estudio en el sector de telecomunicaciones: El “Proyecto Quijote” de VTR–Chile. Documento PEEE, enero 2009.
- Casa de la Paz (2008), Reporte de Sustentabilidad, 2007. Junio 2008.
- Casa de la Paz (2009), Buenas prácticas para el desarrollo Aportes de gobiernos locales, provinciales y regionales. Revista Acuerdos No. 43, abril 2009 (pp.9–11)
- Casa de la Paz y Acción RSE (2006), Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas.
- Cavada, Daniel (2002), Evaluación del Área de Microcrédito de Un Techo para Chile. CIS–UTPCH.
- CORFO (2009), Guía CORFO para empresas y emprendedores: Prepárate para crecer. Abril 2009.
- DFID (2005), Making Market Systems Work Better for the Poor (M4P). An Introduction to the concept. Discussion paper prepared for the ADB–DFID “learning event” ADB Headquarters – Manila, February.
- Flores, Juliano y otros (2007), El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. BID–INCAE, noviembre 2007.
- Gardetti, Miguel Angel, compilador (2009), Textos sobre la Base de la Pirámide – Hacia la Co–creación de Valor y Desarrollo. IESC, Buenos Aires 2009 (www.TextosBdP.org.ar)
- Hart,Stuart (2009), Impulsando la innovación sustentable desde la Base de la Pirámide. Presentación en el V Laboratorio de la BdP, Buenos Aires, 22–24 de abril 2009.
- INDAP, Política de fomento para la agricultura familiar campesina 2007–2010. sitio Indap: [www.indap.gob.cl](http://www.indap.gob.cl)
- London, Ted (2007), A Base–of–the–Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. Working Paper. William Davidson Institute/Stephen M. Ross School of Business
- Márquez, Patricia y otros (2009), Negocios inclusivos en América Latina. En Harvard Business Review, mayo 2009.



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL Y ECONÓMICA

- 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.
- SERCOTEC (2009), Guía de Servicios y Programas.
- Silva, Verónica (2009 a), Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC. PEEE – Documento N°1, enero 2009
- Silva, Verónica (2009 b), Distinciones de términos relacionados con la base de la pirámide. PEEE – Documento, abril 2009.
- 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.
- Ramos, Eva y otros (2007), Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. BID, abril.
- 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))
- Steurer, Reinhard y otros (2008), Public policies on CSR in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases on Awareness Raising for CSR, Sustainable Public Procurement and Socially Responsible. ESDN, Quarterly Report, June 2008 ([http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report\\_id=9](http://www.sd-network.eu/?k=quarterly%20reports&report_id=9))
- SUSES0 (2008), Seminario Internacional: El Rol del Gobierno en la Responsabilidad Social. CEPAL, Santiago 29 de agosto 2008 ([www.suseso.cl](http://www.suseso.cl) – responsabilidad social).