



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–Chile¹

Beatriz Calderón y Verónica Silva²

Introducción

El presente trabajo explora la relación entre Base de la Pirámide (BdP) o Negocios Inclusivos (NI) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE o RSC), en particular en su vertiente estratégica. Ambos conceptos presentan distintas definiciones y una importante evolución en los últimos años, de modo que se analizan también las condiciones en que ambos enfoques se retroalimentan y los elementos de un modelo de negocios orientado por la RSE estratégica.

En primera instancia, puede decirse que la RSE es el compromiso de las empresas (y otras organizaciones) con el desarrollo sustentable –en sus dimensiones económica, social y ambiental–, basado en principios éticos y mediante la articulación con sus grupos de interés. En su vertiente estratégica, las prácticas de RSE se relacionan con las estrategias del negocio y su cadena de valor.

Por su parte, los negocios inclusivos pueden entenderse básicamente como relaciones de negocios de las empresas –en su cadena de valor– con personas de bajos de ingresos (BdP), cuyos resultados pueden contribuir tanto en términos de rentabilidad para estas como en la superación de la pobreza. El modelo asociado a los negocios inclusivos enfatiza la co–creación de valor como elemento crítico del trabajo con la BdP. La diversidad de aproximaciones que pueden leerse de las experiencias muestra, de modo central en este tipo de negocios, la creación simultánea de valor económico y social que beneficia a todos los involucrados. Resultado posible en la medida que el trabajo con la BdP se articula con la estrategia y giro básico de negocio de la empresa que desarrolla este tipo de iniciativas, lo que también ocurre en el marco de la RSE estratégica.

El análisis de un caso de negocio inclusivo en el sector de telecomunicaciones en Chile –el “Proyecto Quijote” de VTR– se usa como referencia para analizar y discutir esos diversos

¹ Documento aceptado por el Comité Científico de la ADERSE, Francia, como ponencia en el 6º Congreso de esta institución, organizado por el Groupe ESC-Pau, a desarrollarse en Pau los días 22-23 de enero 2009. Este trabajo corresponde a una investigación en curso en el Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado, Chile (PEEE, [sitio web: www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee](http://www.economiaynegocios.uahurtado.cl/peee)).

² Directora e investigadora, respectivamente, del PEEE. [Correos](mailto:bcaldero@uahurtado.cl) de las autoras: bcaldero@uahurtado.cl y ssliva@uahurtado.cl.

conceptos. El proceso presentado en este caso ilustra las condiciones que han hecho posible la creación de valor económico y social para los involucrados y la presencia implícita de un enfoque de RSE estratégica en la empresa. Al mismo tiempo, los avances más recientes en la comprensión y recomendaciones sobre los negocios inclusivos, permiten concluir sobre algunos desafíos que se presentan a la empresa para potenciar aún más los resultados beneficiosos de esta iniciativa.

De modo que, el presente documento presenta como punto 1 una exploración de la dinámica de los dos conceptos centrales –negocios inclusivos (o BdP) y RSE– para avanzar en el punto 2 sobre la vertiente estratégica de este último. Enseguida, los puntos 3 y 4 profundizan respectivamente sobre el actual significado del trabajo con la BdP y su proximidad con el enfoque de RSE estratégica. Los antecedentes y desarrollo del caso, presentados en el punto 5, anticipan también el balance que luego es sistematizado con sus elementos favorables y carencias en el punto 6. Finalmente, las conclusiones en el punto 7 muestran los desafíos que se presentan a la empresa para avanzar sobre esta iniciativa y algunas recomendaciones a la luz de la evolución en las materias presentadas. En particular, se ha pretendido también buscar el papel del enfoque de RSE de la empresa sobre la formulación de esta iniciativa.

1.– RSE y BdP/NI: una nueva mirada a los negocios y dos conceptos en evolución

Desde hace un par de décadas, el enfoque de gestión identificado con la RSE ha venido cambiando los objetivos que se plantean las empresas en su accionar, incorporando en ellos, los aspectos éticos del negocio, la transparencia, el diálogo con sus públicos de interés y su relación con el entorno en los ámbitos económico, social y ambiental. Si bien existen variadas definiciones de RSE, ellas coinciden en considerar tales dimensiones y con ello el aporte que pueden hacer las empresas –y otras organizaciones– al desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad.³

De ellos derivan oportunidades de innovación importantes respecto del impacto de las empresas en el contexto en que se encuentran insertas o de las oportunidades que éste les ofrece para su propia sostenibilidad, elementos constitutivos de la RSE estratégica como veremos en especial en el punto 2. En el camino también se ha producido un desplazamiento de la sola orientación filantrópica o de buena ciudadanía de las empresas hacia una que vincula las actividades enmarcadas en la RSE con la estrategia del negocio permitiendo efectivamente un ganar-ganar entre empresa y otros actores o públicos de interés.

En la práctica, sin embargo, la visión y práctica observada en las empresas ofrecen matices importantes. Por lo mismo, se han ido tejiendo *mitos* respecto a la RSE que deben ser aclarados, subrayando entre otros: la confusión de este enfoque con la filantropía, el sesgo hacia el marketing o las relaciones públicas, su carácter estático y de concepto de moda (Calderón, 2008). A partir de ello, la construcción del concepto expresada en la discusión internacional sobre la *ISO 26.000*, subraya los siguientes aspectos de la RS: comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sustentable y bienestar de la sociedad; toma en cuenta a los grupos de interés con que se relaciona; cumple y va más allá de la ley, siendo además consistente con normas internacionales; y está integrada en la organización y en sus relaciones con terceros.⁴

³ Una revisión del concepto y su evolución puede encontrarse en Arroyo y Suarez, 2007; Jáuregui, 2006; Porter y Kramer, 2006, entre otros.

⁴ La referencia a RS da cuenta de una responsabilidad de todos los actores y no solamente los empresariales. Véanse antecedentes sobre la ISO 26000 en <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.

Un aspecto central en esa perspectiva es el papel que asume la cadena *de valor de las empresas y el entorno en que estas se desenvuelven* para comprender mejor el ámbito de acciones potenciales en RSE. Esto es lo que presentaremos en el punto siguiente como RSE estratégica, en contraposición a una RSE reactiva –en los términos de Porter y Kramer, 2006–, y donde las posibilidades de innovación y la perspectiva de ganar–ganar son mayores.

Por otra parte, desde el ámbito de las estrategias de negocios, hace una década se acuñó el concepto de *Base de la Pirámide (BdP)*, que aludía a la relación provechosa que pueden establecer las empresas con los segmentos más pobres de la población (Prahalad, 2005).⁵ Es decir, se plantea como una estrategia –que también se identifica como *Negocios Inclusivos*– desde los negocios para atender los problemas de pobreza al tiempo que es una oportunidad rentable para las propias empresas.

En términos más precisos, los “*Negocios Inclusivos son iniciativas económicamente rentables, y ambiental/ socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos ...*”. Esto es permitiendo a estas personas: participar en alguna fase de la cadena de valor, acceder a servicios básicos de mejor calidad o menor precio y/o acceder a productos o servicios que les generen un círculo virtuoso de de oportunidades (AVINA, 2007).⁶

De modo que este enfoque, inicialmente concebido como una aproximación al segmento de menores ingresos en su carácter de consumidor (de alto potencial debido a la magnitud de población involucrada), con la experiencia avanza hacia la percepción de oportunidades que ofrece la BdP en su participación dentro de otras fases de la cadena de valor.⁷ Entre otros aspectos, se ha registrado el espíritu emprendedor de la BdP,⁸ realizar consumo con sentido de valor, disponer de capital social, propender a la conectividad y a productos de tecnología, y poseer conocimiento específico y acumulado sobre las condiciones del entorno/ localidad.

La evolución mostrada por el concepto está asociada a una nueva concepción del mercado o “ecosistemas de mercado” con participación de un mayor número de actores y en relaciones que van más allá del intercambio comercial (Prahalad, 2005: capítulo 4) Entre esos actores, diversidad de empresas (incluido el sector financiero), las ONG, organizaciones y gobiernos locales, parecen ser los más relevantes. Estos últimos derivan del carácter específico que toman los negocios inclusivos respecto de las poblaciones–lugar que atienden: como consumidores u oferentes, en sus formas de organización y capital social y de acuerdo a las características físicas y económicas de su entorno, entre otros.

En virtud de lo anterior, un nuevo modelo de negocios que supone una mayor articulación entre empresa y comunidad se hace más necesario, y a partir de allí la generación de una *co-creación de valor* que beneficia a todos los participantes en este tipo de negocios. Por su parte, la dinámica de crecimiento de la población de la BdP hacen de esta una promesa de futuro para los negocios.

⁵ Las bases difundidas de este enfoque se plasmaron en dos artículos del año 2002 de Prahalad y Hart, y de Prahalad y Hammond (este último luego reproducido en HBR en 2005, como es citado en la bibliografía).

⁶ Otras definiciones tienen coordenadas similares.

⁷ La evolución experimentada y los avances en operacionalización del concepto pueden verse en Simanis, Hart y otros (2008), quienes han elaborado el Segundo Protocolo de la BdP.

⁸ Esto lo revela el peso que asume la economía informal en muchos países.

Como puede verse, RSE y BdP, no son conceptos estancados sino más bien asumen crecientemente expresiones más complejas, pero más promisorias en términos de desarrollo a nuestro juicio. Por su parte, los vínculos entre ambos resultan relativamente visibles: alineamiento de acciones con la estrategia del negocio, involucramiento y articulación de actores, impactos en innovación y desarrollo, y finalmente la perspectiva de ganar-ganar.

2.- RSE en su vertiente estratégica

Como indicáramos, un aspecto central del enfoque de RSE es el alineamiento de sus actividades con la estrategia del negocio. En esa perspectiva, la comprensión y análisis simultáneos de la *cadena de valor de las empresas y el entorno en que estas se desenvuelven* ofrece la oportunidad de visualizar mejor el ámbito de acciones potenciales en RSE. Esta es la propuesta que formulan Porter y Kramer (2006), quienes sugieren trabajar explorando al mismo tiempo los impactos sociales de la cadena (de adentro hacia fuera de la empresa), así como las oportunidades que ofrece el entorno (de afuera hacia dentro).⁹

En los puntos de intersección entre impactos y oportunidades, las empresas podrían identificar selectivamente las posibles iniciativas de RSE que se inscriben en la estrategia y giro del negocio, permitiendo *maximizar el valor social compartido* con beneficio tanto hacia la sociedad (“buena salud del contexto competitivo”), como para su propia competitividad.¹⁰ Es decir, mostrando las interdependencias o relación simbiótica entre empresas exitosas y sociedades sanas, y por tanto el mayor potencial de ganar-ganar.

Esta forma de encarar la RSE, a juicio de Porter y Kramer, ofrece oportunidades de innovación, específicas a la empresa y por tanto exclusiva y diferenciable de la competencia, lo que le permite desarrollar por tanto una ventaja competitiva. Además, la creación de valor compartido debe ser vista como la I+D, esto es como una inversión de largo plazo. En este proceso, la empresa también se involucra en una relación ventajosa con sus públicos de interés, ya sea que son afectados por las acciones de la empresa o determinantes de las condiciones que el entorno ofrece a esta. Y así también cambia la forma en que empresa y sociedad se consideran mutuamente.

Asimismo, un análisis de la cadena de valor permite identificar potenciales nichos de participación de la BdP que resulten provechosos para esta y la empresa al mismo tiempo. De hecho, un ejemplo con que los autores mencionados ilustran la integración empresa-contexto o de progreso social y ventaja competitiva, es un distrito lechero de Nestlé, que refleja exactamente una experiencia de trabajo con la BdP -agricultores en un distrito en India- que fue integrada virtuosamente a la cadena de valor de la transnacional.

3.- Lo que representa actualmente el trabajo con la BdP: elementos básicos, co-creación de valor y el II Protocolo

El trabajo con la BdP o negocios inclusivos representa un modo nuevo de abordar la pobreza mediante una visión renovada del mercado, con un papel protagónico para las grandes empresas -poseedoras de importantes activos de diversa índole- en articulación con otros

⁹ Esta segunda perspectiva se basa en la conocida propuesta de Porter respecto del contexto competitivo –o “diamante”- en que se desenvuelven las empresas.

¹⁰ Dos áreas de interés al respecto son las acciones respecto de la formación de recursos humanos/ capacitación y para el fortalecimiento de pymes del entorno. Ambas representan iniciativas con un alto potencial de valor social y económico para todos los involucrados.

actores, con los que converge en lugares específicos de atención y articulación de la BdP en su cadena de valor.¹¹ La participación de esta población puede tomar distintas formas, como consumidor, proveedor, distribuidor o trabajador; y es precisamente el modo en que se articula a la cadena el que puede determinar el carácter virtuoso y de ganancia para todos en la experiencia. Pero en ese resultado también incide el papel asumido por diversos actores con capacidad para desarrollar institucionalidad –capacidad de gobernanza– e infraestructura, generar clima o facilitar la articulación y muy especialmente promover el desarrollo de capacidades, entre otros.

Un concepto clave al respecto es el de *co-creación de valor*, esto es la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencie los recursos diferenciados de los actores participantes. Esto solo ya pone de relieve el carácter innovador de este tipo de experiencia, que requiere de nuevos modelos de negocios, pero empuja a su vez innovaciones en productos, formas de distribución y financiamiento (también hacia consumidores colectivos), debido a las particulares –muchas veces precarias– condiciones mostradas por la BdP. Entre estas, dificultades de acceso físico o económico al mercado, falta de información o formalización y rezagos en capacidades técnicas o de organización.

El concepto de co-creación de valor, operacionalizado en el II Protocolo de la BdP, supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BdP como consumidor hacia la idea de socio de negocios, con el cual la empresa establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de valor (Simanis, Hart y otros, 2008).¹² Claves en ello son el desarrollo de nuevas capacidades y de un empresariado colectivo. Un elemento relevante también en este ejercicio es la evolución hacia un nuevo pacto social entre empresa y ONGs u organismos sociales de la comunidad (OSC), así como la evolución hacia la articulación directa y de carácter “integrativo” empresa-comunidad.¹³ Evolución que permite la construcción de modelos de negocio únicos y por tanto difíciles de replicar por otras empresas, con lo que se produce una ventaja competitiva para la empresa involucrada en estas iniciativas.

4.- Coordinadas básicas para el trabajo de la BdP orientado por la RSE estratégica

La proximidad del enfoque de BdP al de RSE estratégica parece evidente, ya indicábamos: alineamiento de acciones con la estrategia del negocio, involucramiento y articulación de actores, impactos en innovación y desarrollo, y finalmente la perspectiva de ganar-ganar. De hecho, muchas de las iniciativas de trabajo con la BdP surgen al alero de la RSE o persiguen objetivos comunes y esto es particularmente válido cuando las primeras van más allá de una simple estrategia de mercado que visualiza la BdP solo como consumidor (Silva, 2008, capítulo IV).

Desarrollo de capacidades e impulso a la organización local, que se muestran como dos ejes de acción muy relevantes en el trabajo con la BdP, pueden potenciarse con el desarrollo de la RSE que valora las condiciones del contexto competitivo, establece vínculos estratégicos con los

¹¹ Como ilustran varios casos en Latinoamérica, esta articulación puede tomar la forma de encadenamiento de grandes y medianas empresa con Mypes (Ramos y otros, 2007).

¹² Este II Protocolo surge de una sociedad entre las universidades de Cornell y de Michigan con otros organismos y empresas, quienes lanzan en 2003 el Proyecto de Protocolo de la BdP, el que surge a su vez del Laboratorio de Aprendizaje de BdP (2002). El equipo central del proyecto (Hart, Simanis y otros) explora varias disciplinas y metodologías para alimentar sus recomendaciones, así como la experiencia de dos grandes transnacionales en este enfoque: SCJohnson en Kenia y DuPont en la India.

¹³ Aportes en este sentido pueden encontrarse en el propio II Protocolo, como también en Brugman y Prahalad, 2007 y Austin y otros, 2004. La “relación integrativa” según los últimos requiere que ambos socios pongan en juego sus activos más importantes combinados de forma única para crear valor. Una presentación resumida de estos aportes se encuentra en Silva, 2008.

públicos de interés –en la perspectiva de ganar-ganar– y opera en un horizonte temporal de largo plazo. Según lo argumentado en puntos anteriores además, ambas suponen nuevos modelos de negocio y un impulso significativo a la innovación que contribuiría a un modelo de desarrollo más equitativo y sustentable.

Parece ser por tanto, que es el enfoque de RSE el que establece las bases y facilita la emergencia de trabajos con la BdP, pero resta un trabajo de exploración para determinar todos los elementos de vínculo entre ambos. Claramente, la causalidad es mayor cuando se trata de la RSE estratégica y ese es un punto importante en el análisis del caso que presentamos a continuación.

5.- El caso: Proyecto Quijote de VTR

5.1 Antecedentes

La empresa. VTR GlobalCom tiene una trayectoria de 80 años en el desarrollo de las telecomunicaciones en Chile, con cerca de 3.000 trabajadores está desplegada en un gran número de ciudades del país y es uno de los principales actores de este sector de la economía, que ofrece los servicios de Televisión por Cable, Telefonía e Internet de Banda Ancha, a través de la misma plataforma tecnológica a un millón de clientes. La empresa es miembro de Liberty Global Inc, el principal operador de vídeo y cable internacional (fuera de Estados Unidos), con productos avanzados de voz y servicios de banda ancha, que permiten conectar a los clientes con el mundo de la entretención, las comunicaciones y la información (VTR, 2006 y 2007; Fuentealba, 2008 b).

En materia de RSE, la empresa adscribe una visión de “ciudadano corporativo responsable”, con una perspectiva de negocios que incorpora armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Más exactamente, la visión de RSE de VTR: “*Es el ejercicio de un desempeño ético y transparente, con énfasis en el potencial y crecimiento del capital humano, procurando contribuir sustantivamente a la mejora del medioambiente y generando nuevas oportunidades de desarrollo para la sociedad y las personas*” (Fuentealba, 2008 b: p.3).

En particular, ello se expresa en el compromiso por que el desarrollo tecnológico y la digitalización lleguen a todos los sectores; es decir, su eje de trabajo es la *inclusión digital*.¹⁴ Tarea que viene impulsando desde el año 2000, incorporando las diversas dimensiones de la RSE: económica, social y ambiental (VTR, 2006). Al respecto, cabe señalar que la empresa ocupa lugares destacados dentro de diversas investigaciones sobre la reputación de las empresas en el país.¹⁵

Al igual que su empresa matriz, Liberty Global, en el ámbito de *inversión en la comunidad*, VTR está enfocada en reducir la brecha digital con iniciativas que ofrecen acceso y generan habilidades y oportunidades, esto es, la capacidad de sacar el máximo provecho a todo lo que ofrece el mundo digital.¹⁶ Las actividades en este ámbito, realizadas en alianza con otras empresas y organismos, incluye áreas como las siguientes: digitalización escolar, un Índice de

¹⁴ Antecedentes sobre RSE en la sección “Nuestra empresa - Comunidad” del sitio de la empresa: <http://vtr.com/index.php>.

¹⁵ Entre los estudios más recientes: Revista Qué Pasa No. 1962, 14 de noviembre de 2008: “Las empresas con mejor reputación en Chile”, y Diario La Tercera, Domingo 14 de diciembre de 2008: pp.50-51.

¹⁶ Liberty Global lanzó a fines de 2006 el programa mundial “En la Comunidad” (In the Community), mediante el cual agrupó todas las actividades de inversión de sus empresas hacia la disminución de la brecha digital. Las tareas que VTR desarrolla en Chile corresponde al 30% de las iniciativas realizadas por la multinacional en los 14 países en que está presente (VTR, 2007). Mayores antecedentes sobre Liberty Global en: <http://www.lgi.com>.

Generación Digital (IGD), televisión educativa, colaboración con liceos técnicos, apoyo a canales y otros proyectos locales, a la familia con capacitación y el uso responsable de las tecnologías (VTR – Familia Atenta) y el Proyecto Quijote (Fuentealba, 2008 a). Es interesante notar que estas actividades en el ámbito de la *comunidad* tienen un importante foco en *educación para disminuir la brecha digital* y se ubican por tanto dentro del área de acción del *giro del negocio*.

Coherente con lo anterior, el trabajo de *Negocios Inclusivos* en la empresa se encuentra dentro de uno de sus dos focos estratégicos de RSE, como es el de “expandir el impacto social positivo del negocio”, cuyo propósito es el desarrollo social de los chilenos a través del *acceso al mundo digital*.¹⁷ Bajo este foco se encuentran además las políticas pro-consumidores y la educación digital (Fuentealba, 2008 b). En ese marco se ubica el caso de análisis: Proyecto Quijote.

El Proyecto Quijote (Q), puesto en marcha el año 2006, nace junto con la iniciación formal del área de RSE de la empresa y corresponde a un esfuerzo trisectorial que incluye al Centro Social, Cultural y Artístico de Recoleta "Los de la T" (véase recuadro 1) y la Municipalidad de esa comuna. El servicio ofrecido es el acceso a TV cable full a un precio fuertemente rebajado – proporción 1/10 del precio normal del servicio– a un sector de la base de la pirámide en dicha comuna con altos índices de riesgo social y donde se presentaban conexiones ilegales. Este sector contaba por otra parte con una comunidad organizada mediante el mencionado Centro.¹⁸

El objetivo del Proyecto Q, que inicialmente no se visualizó como negocio inclusivo, es “*transferir capacidades tecnológicas a comunidades de escasos recursos y generar un acceso más equitativo a los beneficios educacionales y culturales de la televisión por cable*” (Fuentealba, 2008b: p.5). Con este se logra un acceso equitativo a una amplia variedad de contenidos televisivos y, a la vez, reducir el número de conexiones ilegales o “colgados”, como se le llama comúnmente (sitio web VTR). Este último resultado se ubica dentro del giro del negocio.

¹⁷ El otro foco, centrado en la “Internet segura”, apunta a mitigar el impacto social negativo del negocio y hacer de este un elemento de diferenciación.

¹⁸ El servicio contemplado –que incluye mantención gratis– llega a un mercado de más de 400 familias (casas), con baja penetración de oferta de la empresa, del sector “Escritores de Chile” de la comuna de Recoleta. Comuna perteneciente a la ciudad capital nacional, centro norte de Santiago, que concentra sectores de ingresos medios y medio-bajos (niveles C3 y D en la clasificación socioeconómica). En estricto rigor, alcanzaría a un mayor número de familias porque en las casas suele haber más de una familia y se estima que beneficiaría a unos 2.500 vecinos.

Recuadro 1: El Centro Social Cultural y Artístico “Los de la T”

El Centro “Los de la T”, iniciado en 1995, es una organización social comunitaria sin recursos financieros –regida por la Ley 19.418– que cuenta con recursos humanos voluntarios, y que surge de un grupo de jóvenes de “esquina” –o “piño”– interesados en el trabajo social y cultural, inicialmente con niños y jóvenes en riesgo social. Con el tiempo se va incorporando la familia, “creciendo juntos”, con talleres para dueñas de casa, tercera edad o hermanos adultos. El trabajo se inserta en el sector “Escritores de Chile” de la comuna de Recoleta, que alberga cerca de 700 casas, las que representan a unas 1000 familias, pero las actividades se proyectan a toda la comuna.

“Los objetivos de la organización son: Igualdad y Justicia Social, como también inducir a los valores de la solidaridad y de la participación ciudadana”. Y estos se plasman en actividades con un marcado sello cultural, lo que incluye la edición de un Boletín vecinal de carácter vecinal con un tiraje de 4.000 copias. Sus objetivos también se expresan en capacitación preventiva (CONACE) y talleres diversos con foco en la informática: Infocentro (con INJUV), licencia digital para la comunidad trabajadora (ICDL) y la participación en el Proyecto Q con VTR.

Para su trabajo cuenta con una estructura piramidal en lo relativo a las relaciones con el exterior pero horizontal en su trabajo interno. Actualmente son 180 socios, 50 personas con liderazgo reconocido desarrollan gestión en el Centro y 5 constituyen la directiva, que se elige cada 2 años. Los socios no pagan cuotas, solo aportan su compromiso de trabajo en actividades del Centro. La infraestructura se ha conseguido con el trabajo de la comunidad y la postulación a proyectos, para lo cual cuentan con el apoyo de un equipo voluntario profesional y multidisciplinario externo a la comunidad, quienes se han vinculado previamente con el Centro en alguna actividad. Cuentan también con una comisión revisora de cuentas que opera cada 6 meses.

Este Centro tiene gran validación y credibilidad de la comunidad, destacado nivel de liderazgo y funcionamiento organizacional, y es reconocido como un referente a nivel nacional, especialmente en el ámbito de la informática. Cuenta también con reconocimientos como organización social en la comuna y en la Región Metropolitana. Un elemento clave en su desarrollo ha sido su Presidente, líder que también tiene representación de una Junta de Vecinos y es coordinador de la Unión de organizaciones sociales infantiles y juveniles de la misma comuna. A futuro, el Centro se plantea como importante desafío la profesionalización de su trabajo.

Fuentes: Entrevista a Miguel Acosta, Presidente del Centro “Los de la T”, 25.11.08; El Mercurio–Ediciones Especiales, 27.3.08: “Televisión por cable: Conexión en la pobla”; Boletín Vecinal “Los de la T”; Centro “Los de la T”: Antecedentes Históricos; You tube: “Los de la T – Proyecto Quijote” y “Los de la T – lanzamiento proyecto Quijote” (<http://www.youtube.com/>).

Como proceso, cabe señalar que VTR había intentado desarrollar el componente de TV cable a precio preferencial con otras comunas, hasta llegar a Recoleta e identificar al Centro “Los de la T”, con quienes sostienen una primera reunión en Marzo 2006. El objetivo para ese Centro, muy discutido en su interior, es obtener infraestructura. Dos meses después logran el acuerdo para trabajar juntos y desde allí se alcanza muy rápidamente un amplio público de interesados inscritos.¹⁹ Algunos aspectos de este proceso deben ser destacados:

- Se establecen reglas claras y conocidas, porque se asume el compromiso colectivo de pagar a VTR (por ejemplo: quién no paga corre el riesgo de salir y no poder volver al Proyecto y).²⁰

¹⁹ La implementación se inició en junio de 2006 y su lanzamiento formal en septiembre del mismo año.

²⁰ Se reconoce el carácter de “Dicom” vecinal al Centro comunitario.

Esto es muy importante para el éxito del Proyecto y es un logro de la organización social de la comunidad.

- Hay un diferencial entre el pago de los vecinos y el pago a la empresa que permite absorber algunas moras y subsidios temporales para algunas familias, más otros usos para el Centro.
- Un equipo revisor de cuentas rinde al Centro, a VTR y al Municipio. El equipo se conforma de profesionales voluntarios del Centro y un funcionario municipal (entrevista a Miguel Acosta, 25.11.08 y otras fuentes citadas en el recuadro).

A fines de junio del mismo año, se suma a tal iniciativa el Comité para la Democratización de la Información (CDI - Chile), quienes desarrollan junto con el Centro comunitario -a partir de septiembre- una Escuela de Informática y Ciudadanía (EIC) (véase recuadro 2). Esta escuela es un centro de desarrollo digital orientado a disminuir la brecha digital en la población, y por tanto una actividad con alta *coincidencia* de objetivos del CDI y el eje de RSE de la empresa. Idea que se aproxima también a un objetivo del Centro comunitario de formar una Infored para dueñas de casa y trabajadores con una capacitación que -más allá de Internet- se orientara a herramientas de uso funcional.²¹ Hay que subrayar que entre los propósitos del CDI se encuentran: la apropiación local de la tecnología, la inclusión social mediante la inclusión digital y en particular la concepción de las EIC como emprendimientos comunitarios basados en la autogestión y autosustentabilidad.

Recuadro 2: Comité para la Democratización de la Información - CDI

CDI es una ONG fundada en Brasil en 1995, cuya misión es promover actividades educativas a través del uso de la tecnología en Escuelas de Informática y Ciudadanía (EIC). El organismo tiene de las mayores experiencias en inclusión digital comunitaria, como vía de inclusión social. Junto con llevar la informática a las poblaciones menos favorecidas, promueve la ciudadanía, la alfabetización, la ecología, la salud, la participación ciudadana y la no-violencia, a través de la tecnología de la información. Ello mediante sus telecentros y sus EIC, como la implementada dentro del Proyecto Q. En el CDI están preocupados de los procesos de inclusión -en especial en el "cómo" más que en el "qué"-; es decir, trabajan con la idea de conocimiento que transforma.

Este organismo cuenta con una red en varios países, y por ello su modelo se ha armado a base del aprendizaje local adquirido; esto es, la asociación con organizaciones comunitarias permite ajustarse a condiciones locales y mediante capacitación a capacitadores de la propia comunidad intenta que los beneficiarios de su trabajo encuentren sentido a la tecnología. Por ejemplo, las dueñas de casa se interesan inicialmente por acceder a estas herramientas para ayudar en las tareas de los hijos, pero luego van descubriendo nuevas posibilidades a estas. Por otra parte, el organismo concibe su trabajo bajo el alero de la RSE, en general con empresas ligadas al rubro -como Microsoft y otras-, porque requieren financiamiento para la implementación de sus proyectos y la búsqueda de sustentabilidad del modelo EIC en el tiempo.

CDI-Chile, perteneciente a la franquicia social de CDI Internacional, con más de siete años de trabajo en el país ha implementado más de 40 EIC y trabaja actualmente en torno a dos ámbitos: un campo relativamente nuevo es el trabajo en el área agrícola, y más específicamente en agricultura campesina, que desarrollan con el gobierno; en segundo lugar, un consorcio de instituciones complementarias para la inclusión digital, con las que se pretende mejorar el modelo actual y que incluye universidades regionales (FSM, Concepción) y corporaciones/fundaciones (El Encuentro-Peñalolen, Maule Activa, Asociación de tele centristas: Atach).

²¹ Entrevista Miguel Acosta, 25.11.08.

Fuentes: Entrevista a Eugenio Vergara, Subdirector CDI-Chile, 16.12.08; sitio web: http://www.cdichile.org/acerca_de.asp.

La EIC dentro del Proyecto Q contribuye al desarrollo de la comunidad y las personas –70 personas capacitadas en inclusión digital–, reduciendo la brecha digital y dejando capacidades instaladas (Fuentelba, 2008b). Un resultado adicional de este segundo componente del proyecto, entre quienes han recibido educación en la EIC de la localidad, es el incremento en la demanda por servicios de Internet adquiridos a precio de mercado a la misma empresa.²²

De la descripción general que hemos hecho, se desprenden como *elementos muy relevantes de la experiencia de VTR*:

- o la articulación de sus acciones dentro del *giro del negocio* y enmarcados en los objetivos de inclusión digital,
- o el foco en *educación* dentro de todo su accionar en RSE, y en el Proyecto Q en particular, y por tanto hacia el *desarrollo de capacidades* que reduzcan la brecha digital, y
- o la ubicación de *socios estratégicos* que coinciden con sus objetivos de RSE, municipio, organización de base y ONG que refuerza capacidades.

5.2 Desarrollo del Proyecto Q

El funcionamiento del Proyecto recibe, como se indicara, los beneficios de la convergencia de intereses de diversos actores de gran calidad organizacional y metodologías enriquecedoras a los propósitos de la empresa. A los aportes como facilitadora y patrocinadora de la Municipalidad se suman de modo clave los aportes del Centro comunitario y del CDI, como se reseña a continuación.

De gran eficacia organizacional y liderazgo, el Centro “Los de la T”, es quien administra la facturación del servicio de TV cable a este *consumidor colectivo* que es el conjunto de la población que ha contratado el servicio a un precio preferencial.²³ A su vez, este contrato empodera a los clientes y les permite acceder a un mejor servicio que el que obtenían en calidad de “colgados”. Con el tiempo, VTR ha llegado a tener una relación que va más allá del Proyecto Q con este Centro y ha mejorado la acogida y penetración de la empresa en la localidad.

El CDI, por su parte, se hace cargo de la EIC con su metodología inclusiva ya probada en lo pedagógico y que, junto con abrir el acceso al mundo digital, da cuenta de problemáticas específicas de la comunidad en que opera. Con esto también se logra reforzar a la propia comunidad en términos de capacidades y de organización. Debe anotarse que la comunidad identifica solo esta actividad como acción de RSE de la empresa y que se han incorporado en estas tareas *voluntarios* de esta que llevan su lado humano a la localidad. Por su parte, los capacitadores son voluntarios que provienen del Centro comunitario.

Existe una apreciación relativamente compartida sobre la poca participación real y apoyo efectivo del municipio, y en general del trabajo con el gobierno, aunque este ha aportado infraestructura y alguna capacitación (por ejemplo a la organización comunitaria).

5.3 Evolución, balance y lecciones

²² Entrevista radial a María José Fuentelba, Subgerente de RSE de VTR, en el Programa sobre RSE: Ser Activa de Radio Cooperativa, 9.11.08 (<http://programas.cooperativa.cl/seractivo/>).

²³ Cabe notar que experiencias similares se han presentado en otros sectores de servicios –agua, electricidad– en países de la región (véase Ramos y otros, 2007, Mutis y Ricart, 2008).

Evaluación de impacto de esta experiencia. Un estudio para revisar el alcance y los resultados concretos del Proyecto Q constató la importante disminución en la cantidad de conexiones ilegales de TV cable, con una alta apreciación positiva de los clientes beneficiados. Además, advirtió un mejoramiento en la calidad de vida familiar, lo que se expresa entre los beneficiados, por ejemplo: en el mayor tiempo que los niños pasan en el hogar y disfrutando más programas en familia; así como una percepción de mayor seguridad dentro del barrio. Respecto de la EIC y con más de un año de desarrollo del Proyecto Q, se llegó a cerca de 100 personas de la localidad. El estudio también reveló que las personas capacitadas se sienten más seguras en el manejo del computador y para navegar por Internet, y consideran que cuentan con nuevas herramientas para administrar temáticas laborales, del colegio y del hogar (VTR, 2007: p.93).

Resultados y desafíos para la empresa. Desde el punto de vista de la empresa, el Proyecto sigue teniendo un carácter *piloto*, aunque han recibido pedidos de otros municipios para replicarlo. Ya mencionados los resultados en mayor demanda de Internet, existe adicionalmente una opinión generalizada sobre el aporte de este tipo de experiencias como *diferenciador* favorable respecto de la fuerte competencia en este sector. Pero también se visualizan desafíos como los siguientes: la necesidad de revisar algunos aspectos de gestión para atender la modalidad de contratos probada en el Proyecto Q, lograr que exista una percepción compartida en la empresa sobre la relevancia de este y desarrollar algunas mediciones sobre los beneficios asociados que pueden contribuir en ese objetivo.²⁴

En síntesis, existen diversos resultados y beneficios derivados de este cambio de mirada, al integrar al negocio a los más pobres. Respecto de los objetivos del proyecto, la empresa evalúa que se crea valor económico y social. Ya que, por una parte, se ha logrado formalizar el acceso a un servicio de la empresa, devolviendo la dignidad de pago a las personas y ofreciendo una oportunidad real de participar en ese mercado. Por otra, se ha empoderado de liderazgo a la comunidad y se ha logrado ampliar el acceso a nuevas oportunidades educativas y culturales para las personas del sector, en particular –mediante la EIC– permitiendo incluir digitalmente a las personas del sector. Con ello se genera un aumento de futuras demandas de servicios por parte de la comunidad, sobre todo Internet, multiplicado las opciones de vinculación con los productos VTR. En general, las estrategias dirigidas a la base de la pirámide crean necesariamente trabajo y mejoran la renta de las personas, contribuyendo lentamente a disminuir las brechas observadas (Fuentelba, 2008b).

Para el Centro comunitario “Los de la T”, existe una evaluación positiva del Proyecto por el buen comportamiento de la comunidad en materia de pagos y compromisos. De hecho esta organización recibió el premio a la innovación en sustentabilidad de las EIC de parte de CDI Internacional. A su vez, constatan que el Proyecto ha incentivado demandas a VTR en sus variados servicios, reflejando una cierta lealtad y mayor aproximación a la empresa. Y en términos de impacto, evalúan que las herramientas informáticas de trabajo aportadas por la capacitación han ayudado incluso a mejorar la posición laboral de jóvenes.²⁵ Al igual que la empresa, visualizan algunas dificultades de gestión del Proyecto por automaticidades del sistema en esta: cobros individuales o desconexiones que no corresponden, que generaron molestias y hasta miedo. Mientras, señalan una estupenda valoración del voluntariado de la empresa para la implementación de este. En cuanto al trabajo con el organismo especializado – CDI– con el que comparten el interés focalizado en TIC, plantean que requieren un mayor

²⁴ Entrevista de las autoras de este trabajo a María José Fuentelba, Subgerente de RSE de VTR, 14.11.08.

²⁵ Los suscritos al proyecto Q en la parte de cable acceden preferencialmente a la EIC.

monitoreo y apoyo. Por otra parte, aprecian solo un interés discreto por el Proyecto de los dirigentes de otros sectores de la comuna (entrevista a Miguel Acosta, 25.11.08).

A partir de esa evaluación, el Presidente del Centro considera que con el tiempo pueden salir nuevas metas desde la propia comunidad. Al respecto, aprecian un interés prioritario por un Proyecto Q en Internet –a precio preferencial– teniendo consciencia de la necesidad de acceder también a los equipos necesarios. Asimismo, visualizan la posibilidad de expansión a otros lugares, donde el propio Centro puede mostrar el aprendizaje del proyecto. Por otra parte, se plantean dudas sobre una potencial co-creación de valor, considerando que el trabajo social no debe tener fines de lucro; pero estando conscientes a su vez de la necesidad de recursos para una mayor profesionalización de las actividades del Centro.²⁶

En la evaluación del CDI, entienden que las EIC agregan valor al proyecto. Al llegar a este cuando el proceso ya había empezado, fueron testigos más que actores en el acercamiento empresa-comunidad, particularmente en el componente de TV-Cable y esto ha sido de gran interés porque han visto mutaciones en ambas organizaciones. Evalúan también que ha habido co-construcción puesto que los organismos han operado al mismo nivel, pero comparte que, aunque se ha dado alguna articulación espontánea, aún faltan vínculos entre las *dos partes del proyecto*: TV cable y Educación. En el marco de su trabajo a nivel internacional consideran que el Centro comunitario “Los de la T” sobresalen positivamente, al mismo tiempo evalúan que de algún modo la EIC ha ayudado a validar a este Centro, al que reconocen una serie de funciones vitales para el funcionamiento del Proyecto Q. Esto último es relevante ante los *nuevos desafíos de Proyecto Q* o lo que podría ser la segunda etapa de este: proveer Internet en un esquema parecido al del cable y donde se pasaría de la EIC a dar un *servicio de soporte técnico* al proyecto. En este caso VTR-Comunidad serían socios de negocios, donde esta última cumpliría los papeles de comprador y proveedor (entrevista a Eugenio Vergara, 16.12.08).

Es muy relevante para CDI-Chile el papel que ha tenido *este Proyecto Q*, como expresión de aprendizaje de la diversidad de las escuelas que tienen en realidades muy distintas, el que es muy valorado también por el organismo internacional. Evalúan que el Proyecto *“abrió los ojos” de CDI* respecto de una de las preocupaciones centrales del organismo como es la *sustentabilidad* de las EIC. Claramente el financiamiento de la empresa aporta permanencia al Centro comunitario y a CDI, lo cual coincide con esa preocupación y puede expresarse en una fase siguiente en nuevos servicios y desarrollo de la comunidad.

6.- El caso como NI: elementos presentes y carencias

El foco en educación y desarrollo de capacidades para la inclusión digital, la articulación dentro del giro del negocio, y el nivel y convergencia de los socios estratégicos, son fortalezas claves en esta experiencia. Sin embargo, en la perspectiva de la evolución que ha tenido el enfoque de la BdP y en sincronía con la RSE estratégica, pueden anotarse algunas características que requieren revisión:

- la centralidad del carácter de consumidor que se otorga a la localidad de trabajo en este proyecto,
- el foco en la reducción de precios –sin ajustes en el diseño del servicio– en parte de los alcances de este,
- el carácter “transaccional” más que “integrativo” –en los términos de Austin y otros, 2004– en las relaciones que la empresa mantiene hasta ahora con sus organismos socios,

²⁶ Necesidad de profesionales permanentes, como asistentes sociales, psicólogos, capacitadores y otros (entrevista a Miguel Acosta, 25.11.08).

- el modelo de gestión en la empresa y la evaluación de falta de integración del Proyecto a todas las áreas y niveles de ésta.

Cabe preguntar entonces: ¿Se ha construido un “equipo multidisciplinario de campo” de la empresa para atender la especificidad de este sector poblacional?, ¿Existe un entorno habilitador para que la experiencia se convierta en un campo de I+D del modelo de negocios para la empresa?

Al establecer vínculos de esta experiencia de negocios inclusivos con la visión de RSE estratégica pueden destacarse el ámbito de aplicación con la estrategia y giro del negocio empresarial, del mismo modo que aparecen importantes articulaciones con actores relevantes, dimensiones que habrían contribuido a la construcción de valor económico y social (ganar-ganar). Sin embargo, no es del todo claro el impacto innovador de este Proyecto para el modelo de negocios de la empresa y para ello puede ser relevante revisar aquellas características enunciadas.

7.- Conclusiones preliminares

Como en las diversas experiencias que analiza la literatura, se sabe que estos procesos toman un tiempo y persistencia considerables. La empresa y el Proyecto en estudio ya han avanzado en tal sentido, habiendo hecho una inmersión importante y desarrollando un aprendizaje de coordinación con entidades para el trabajo con la comunidad en torno a un trabajo focalizado.

De las recomendaciones que surgen de diversos análisis en este tema y en especial del reciente II Protocolo de la BdP, podrían indicarse algunos esfuerzos adicionales por parte de la empresa que apuntarían hacia una mayor sustentabilidad del caso ilustrado:

- desplazarse de la concepción de *consumidor* del sector poblacional –BdP– en que opera el Proyecto Q, hacia una de *socio de negocios*, donde la comunidad pueda abordar otras tareas en la cadena de valor de la empresa. La experiencia con desarrollo de proveedores al amparo de la RSE de la empresa puede ser un apoyo en tal sentido.
- desarrollar un *diálogo profundo* con la comunidad, desarrollar nuevas capacidades y un *empresariado colectivo*, que permita avanzar en la dirección planteada en el punto anterior,
- construir compromisos compartidos e integrar capacidades hacia un enfoque más comprehensivo de *co-creación de valor*, esto es, avanzar hacia un negocio conjunto con relaciones más formalizadas (“empresa localmente integrada”),
- en el mismo sentido, movilizar recursos clave por parte de los distintos organismos participantes²⁷ para *construir una ventaja competitiva* difícilmente replicable por otras empresas, teniendo en cuenta dos elementos derivados del Proyecto que constituyen recursos muy importantes: formación de capacidades y lealtad a la empresa,
- profundizar la *comunicación efectiva interna y externa*, para enfrentar barreras de distinta índole, validar el modelo de trabajo e incentivar el involucramiento y compromiso de un mayor conjunto de actores tanto internos como externos a la empresa,
- las recomendaciones de *registrar y documentar las distintas fases* de la experiencia, hasta ahora expresada solo en los reportes y sitio web, es una tarea que puede requerir mayores esfuerzos pero también facilitar ganancias en transparencia y en el escalamiento futuro.

Las iniciativas mencionadas por los actores entrevistados parecen apuntar en primera instancia a una ampliación del Proyecto hacia otros servicios –en particular Internet– y ello puede resultar atractivo en la medida que la EIC aporta capacidades en este ámbito y la empresa abriría un

²⁷ Lo que se conoce como una relación *integrativa* según Austin y otros.

nicho de mercado hasta ahora muy limitado. Sin embargo, según lo reseñado en el punto anterior, esta expansión adolecería de las limitaciones enfrentadas hasta ahora por el componente de TV cable, a menos que se apoyara la creación de oportunidades que represente el acceso y manejo de la web.²⁸ En este caso podría avanzarse efectivamente en un círculo virtuoso de oportunidades con una significativa retroalimentación entre las ventajas de que dispone la empresa y las nuevas habilidades adquiridas por la población atendida.

Por otra parte, el escalamiento de una iniciativa como el Proyecto Q hacia otras localidades supone aún mayor tiempo y esfuerzo, que alimentado por el aprendizaje de la experiencia tenida, debe considerar las especificidades de los nuevos territorios en que se inserte. El enfoque de RSE de la empresa puede contribuir en ello, particularmente con la prioridad otorgada a la educación mediante iniciativas como: la digitalización escolar, la televisión educativa o el apoyo a liceos técnicos. Sin embargo, puede ser más difícil identificar socios comunitarios del nivel organizativo presentes en el actual proyecto.

La literatura reconoce que no existe una metodología desarrollada para el escalamiento de los negocios con la BdP, por lo que las innovaciones que pudiera hacer la empresa en este sentido serían también un aporte que trascendería sus límites.

Finalmente, la retribución empresarial debería expresarse en volumen y diferenciación de actividades con su correspondiente expresión en ingresos, y claramente en el reconocimiento interno y externo de una forma comprometida con el entorno que seguramente le otorgará mayores perspectivas de sustentabilidad. Queda por explorar entonces si estos elementos junto al enfoque de RSE de la empresa contribuirían a facilitar el mencionado escalamiento.

Bibliografía:

- Arroyo, Gonzalo S.J. y Andrés Suárez (2007), Responsabilidad social corporative. Una mirada global. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Santiago, reimpresión abril 2007.
- Austin, James y otros (2004), "*La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas*", Harvard Business Review, diciembre 2004.
- AVINA (2007), Definición y marco conceptual para el trabajo de AVINA. Programa de Negocios Inclusivos (<http://www.avina.com/web/siteavina.nsf/page?open>).
- AVINA (2008), Notas de base para la entrevista a Daniel González: "Los Negocios Inclusivos priorizan la dignidad humana" (<http://www.visionsustentable.com.ar/2008/11/interview.php>).
- Brugmann Jeb y C.K.Prahalad (2007), "*Crear un nuevo pacto social para las empresas*", Harvard Business Review, agosto 2007.
- Calderón, Beatriz (2008 b), "*Responsabilidad Social Empresarial. Desmitificando la RSE*", Revista Residual Cero, octubre–noviembre 2008.
- Fuentealba, María José (2008 a), Radiografía de la responsabilidad social en VTR. Presentación en clases de RSE, Universidad Diego Portales.

²⁸ Esto correspondería al modelo de negocio inclusivo Tipo 3 definido por AVINA, que representa el acceso a productos o servicios que permite a la BdP entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica (AVINA, 2008).

- Fuentealba, María José (2008 b), La experiencia VTR en Negocios de Inclusión: Proyecto Quijote. Presentación en Panel de Negocios Inclusivos en el marco del "Día del joven emprendedor", FGDR-PEEE, San Fernando 18 de diciembre de 2008.
- Jáuregui, Ramón (coord.) (2006), "*La Fundación Carolina y la responsabilidad social. Un compromiso responsable con la sociedad*". En Responsabilidad Social de las Empresas: Una mirada desde España hacia América Latina. Fundación Carolina CeALCI, Documento de Trabajo No.7. Madrid.
- Mutis, Juliana y Joan Enric Ricart (2008), "*Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación*", *Universia Business Review*, Segundo Trimestre 2008
- Porter, Michael y Mark Kramer (2006), "*Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*", *Harvard Business Review*, diciembre 2006.
- 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 (Reaparación del artículo de 2002, como lo mejor de HBR).
- Ramos, Eva y otros (2007), *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas*. BID, abril.
- Silva, Verónica (2008), *Negocios inclusivos o de Base de la Pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSC*. (inédito).
- 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)
- VTR (2006), *Reporte de Sustentabilidad 2006*.
- VTR (2007), *Reporte de Sustentabilidad 2007*.