

VINCULACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA REDEFINICIÓN DE LA POLÍTICA

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by  **CORE**

provided by Biblioteca Universidad Externado

A PARTIR DEL BUP: REVISIÓN

MARCELA FORERO RAMIREZ
OMAR FERNANDO MUÑOZ MARTINEZ

CONTENIDO

Resumen	5
Introducción	6
Pobreza, definición, mediciones e indicadores	11
El Camino del concepto de pobreza	12
<i>El Debate frente a las mediciones</i>	15
Los Indicadores para la pobreza	18
Métodos	18
Oficialmente en Colombia	21
Una alternativa a los enfoques mencionados	23
<i>Más allá de la Economía Ortodoxa</i>	24
Papel Empresarial en la reducción de pobreza	26
Iniciativas contra la pobreza y hacia el desarrollo	26
Continuo organizacional	31
Perspectiva de Inversión	37
Enfoque en metodologías rentables	41
Metodologías	41
<i>NEGOCIOS INCLUSIVOS</i>	42
<i>EMPRENDIMIENTO SOCIAL</i>	45
<i>CADENA DE VALOR HIBRIDA</i>	46
Negocio Base de pirámide	48
¿POR QUÉ BOP?	52

Elementos esenciales de los Negocios Base de Pirámide	53
El Ecosistema	53
Estructura y economía local	55
Educación	57
Cuadro resumen	60
CASOS DE ESTUDIO BOP	61
<i>INDIA, Hospital Oftalmológico Aravind Eye Care System</i>	61
<i>INDIA, Calentadores portables para bebés (Parthasarathy, Aoyama, & Menon, 2015)</i>	64
<i>Brasil, Colectivo Coca Cola (Smith, Chandrasekhar, Parkhurst, & Sud, 2015)</i>	66
<i>COLOMBIA, G ASISTENCIA (ANEXO 1: ENTREVISTA)</i>	68
Conclusión	71
Bibliografía	75
Anexo	79
Protocolo	80
Entrevista Dr. Legal - Gina Achury	81

ABREVIACIONES

1. *BM Banco Mundial*
2. *BOP Base de la Pirámide*
3. *C.K PRAHALAD Coimbatore Krishnarao Prahalad*
4. *CBA Canasta de Bienes Alimenticios*
5. *CE Coeficiente de Engel*
6. *CECODES Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible*
7. *CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe*
8. *DNP Departamento Nacional de Planeación*
9. *GTPC Gasto Total Per cápita Consumo*
10. *IPM Línea de pobreza Multidimensional*
11. *LPex Línea de Pobreza Extrema*
12. *LPT Línea de Pobreza*
13. *NBI Necesidades Básicas Insatisfechas*
14. *ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio (ASHOKA, N.D.) (ASHOKA, N.D.) (Asamblea General Naciones Unidas, 2000)*
15. *ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible*
16. *ONG Organización No Gubernamental*
17. *ONU Organización de las Naciones Unidas*
18. *PIB Producto Interno Bruto*
19. *PM Pacto Mundial*
20. *PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*
21. *RAE Real Academia Española*
22. *SNV Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo*
23. *WBCSD World Business Council for Sustainable Development*
24. *VIH Virus de la Inmunodeficiencia Humana*

FIGURAS

<i>Figura 1</i>	13
<i>Figura 2</i>	18
<i>Figura 3</i>	32
<i>Figura 4</i>	38
<i>Figura 5</i>	44
<i>Figura 6</i>	45
<i>Figura 7</i>	49
<i>Figura 8</i>	60

RESUMEN

Este documento pretende reunir los elementos que constituyen la actual lucha contra la pobreza, repasando tanto la evolución del concepto, la pasada responsabilidad exclusiva del Estado, la transformación que ha vinculado a actores privados así como su posicionamiento como objetivo primordial de todos los actores económicos. De igual manera, se procura exponer las diferentes prácticas realizadas por las empresas para contribuir y generar bienestar, llegando finalmente al concepto de Mercados Base de la Pirámide (revelando algunas experiencias de estos mercados en países como la India, Brasil, y Colombia) y concluir sobre su incidencia en la pobreza y su estado actual.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué se mantiene el interés en la pobreza?, es sin duda la pregunta que surge una vez se recuerda la lucha persistente por eliminarla. Son tantos los estudios, propuestas y proyectos puestos en marcha, pero a la vez tan pocas los resultados exitosos, que sería preferible asumir una postura de desinterés y esperar que las mismas dinámicas económicas se encarguen de corregir estos escenarios. En este sentido, es posible retomar las cifras de 2013 cuando en medios de comunicación se anunciaba que “La pobreza en Colombia (registraba) un muy débil descenso (...)” (El Espectador, 2013, pág. 1), una noticia desalentadora una vez se recuerda que un año atrás cuando declaraba que los planes contra la pobreza estaban logrando sus metas hasta el punto de tener municipios libres de pobreza extrema.

Entonces, más allá de los debates que sucintan estas cifras resulta indispensable reconocer que la lucha contra la pobreza es un tema central que no concierne solo al Estado sino a todos los actores sociales y por lo tanto acabar con ella resulta ser una tarea diaria de pequeñas batallas que los involucra a todos. Así las cosas, conviene reducir este gran fenómeno a las acciones triunfadoras cotidianas sin importar el tamaño, y, en palabras de Banerjee y Dulfo, en pensar la pobreza “(...) “otra vez”, y dejar a un lado la sensación de que la lucha contra la pobreza es demasiado abrumadora (...)” (Banerjee & Dulfo, 2012). De ahí, que sea necesario aprender de cada batalla como lo menciona Banerjee & Dulfo (2012) y dejar la:

(...) tendencia a reducir a los pobres a un conjunto de clichés (...); tanto en la teoría social como en la literatura, los pobres aparecen reflejados, alternativamente, como perezosos o emprendedores, nobles o ladrones, enfadados o pasivos, desamparados o autosuficientes. No (...) sorprende que las posiciones políticas que corresponden a estas visiones de los pobres tiendan también a quedar atrapadas en fórmulas simples: “mercado libre para favorecer a los pobres”; (...) “lo primero es resolver el conflicto”; “hay que dar más dinero a los pobres” (...). Todas estas ideas, tiñen una parte de verdad, pero es raro que quepan en ellas la mujer o el hombre (...) con su esperanza y sus dudas, con sus aspiraciones y sus limitaciones, con sus creencias y su desconcierto.

En este sentido, la pobreza debe estudiarse y las acciones para corregirla también, toda vez que es un concepto que se desarrolla desde diferentes enfoques y por lo tanto está en constante evolución, además es el centro de numerosos debates y de cualquier acción política en esta época. Sin embargo, el principal interés viene de una cuestión profunda del ser humano que rechaza y no tolera “la miseria humana en medio de la abundancia, y sobre todo cuando (resulta obvio que) se puede remediar mediante la acción colectiva” (Wagle, 2002, pág. 19).

Ahora bien, si se decide invertir tiempo en pensar en la pobreza y retomando el último punto surge otra pregunta: ¿Por qué debería importar la pobreza? Pues bien:

Diariamente vemos las caras del hambre, del desempleo y de las personas sin hogar, además de personas que deben viajar horas por asistencia médica o por agua limpia, mujeres que pierden a sus hijos por diarrea y viven en lugares sin agua limpia y con producciones de alimento cada vez más pequeñas. Sin contar las múltiples enfermedades mortales que padecen (Kotler & Lee, 2009)..

En otras palabras, se presentan situaciones que se consideran inhumanas desde lo que se ha construido como un ambiente favorable para el desarrollo y las condiciones propicias para realizarse como persona. Por lo tanto, resulta inaceptable coexistir con tales elementos indignos y por ello en principio serían un motor de acción en la lucha por acabar estos espacios y reformarlos para que sean habitables. Si estos hechos aun necesitan más soporte, se podría citar al premio Nobel Amartya Sen cuando dice que “la pobreza conduce a una pérdida de talento intolerable. (...) La pobreza no es solo la falta de dinero sino la incapacidad, para desarrollar todo el potencial de la persona como ser humano” (Banerjee & Dulfo, 2012).

No obstante, también hay beneficios más allá de la satisfacción personal humana y que se enmarcan dentro de los principios sociales y económicos actuales. Kotler y Lee (2009), revelan siete beneficios por los cuales las personas que no son pobres y las que lo son ganan al enfrentar este fenómeno:

1. Desperdiciar vidas: ¿cuántos doctores, científicos, profesionales o colaboradores del bienestar se están perdiendo? Perdidas, que no solo se limitan a ellos mismos o al grupo de injerencia, sino a la sociedad en su totalidad por el aporte agregado que representarían.

2.Crimen: la pobreza genera desesperación que puede traducirse en crímenes. Tanto así, que hay lugares donde estas son actividades organizadas como un negocio. ¿cuantos grupos no se podrían organizar para que fueran productos y no destructivos?

3.Los pobres son más propensos a enfermedades y problemas de salud: personas más saludables evitarían que enfermedades se propagaran más rápido o incluso que se desarrollaran.

4.La falta de esperanza que sienten las personas pobres: esta situación los motiva a seguir cualquier forma de extremismo que les prometa la salvación o un mejor futuro.

5.Aumentar el ingreso del resto del mundo: los pobres representan un segmento de mercado gigante con retos y espacios de innovación.

6.Las naciones avanzadas deberían preocuparse por las naciones llenas de personas pobres: los conflictos y el desastre naturales impactan costosamente, pues se debe intervenir con diferentes acciones. Las cuales, podrían disminuirse si se actúa desde antes en estos lugares.

7.Las personas pobres migran de forma legal o ilegal para mejorar su situación: si se trabaja la pobreza la migración desordenada e ilegal disminuiría.

Así las cosas, interesarse por la pobreza y trabajar para eliminarla promete beneficios en diferentes áreas y en la misma satisfacción humana. Así que una vez se decide actuar y asumir una postura frente a la pobreza, se debe identificar la situación sobre la que se trabajará para luego determinar las cifras que dimensionen la complejidad del fenómeno que se enfrenta. Actualmente, de acuerdo a datos del Banco Mundial más de 1.000 millones de personas viven en condiciones de pobreza (Banco Mundial, N.D), cifra que resultaría incomprensible comparada con el crecimiento económico que ha tenido el mundo y los avances en ciencia y tecnología. De acuerdo al PNUD, el 20% de la población mundial retiene el 90% de las riquezas (PNUD, N.D.)

Ahora bien, el Estado y sus instituciones nacionales e internacionales por obligación trabajan en este campo mientras que desde el sector privado han nacido organizaciones

que dedican tiempo y recursos a acompañar esta lucha. Lo cual, claramente ha permitido diezmar el fenómeno sin embargo como se observó luchar contra la pobreza irriga bienestar en la sociedad y beneficia a sus actores, además resulta satisfactorio unirse a esta lucha. Sería pertinente cuestionarse por la participación de aquellos entes de explotación económica y representantes del sector privado: Las empresas.

Pues bien, las empresas, como un actor económico y social, han tenido la percepción que para obtener altas utilidades deben centrar sus negocios en este último segmento que concentra la riqueza y deben generar productos y/o servicios enfocados a personas con altos ingresos, es decir han dirigido sus estrategias y proyectado sus negocios al 20% de la población, olvidando a personas que aunque no cuentan con los suficientes recursos, tienen necesidades por satisfacer y lo hacen bajo condiciones que podrían ser más eficientes. El contexto en el que nos encontramos, le plantea a las organizaciones la necesidad no solo de generar grandes utilidades, sino generar un bienestar colectivo a la sociedad en la que operan a través de su misma actividad económica y no solo desde la caridad, una demanda social que se ha acrecentado en los últimos años.

Una demanda, que además, dista bastante de lo que tradicionalmente se le exigía al sector privado, pero que fue gracias a una evolución del pensamiento que finalmente se vio plasmada bajo la administración de Koffi Annan en las Naciones Unidas, relacionando al sector privado con la pobreza. No exigiéndoles solucionar los problemas que se observan diariamente, pero si a contribuir con el alivio de la pobreza o en otras palabras unirse al equipo de organizaciones privadas y públicas que ya lo venían haciendo. Este compromiso ha ido aumentando hasta fomentar cada vez la inserción de más miembros del sector privado no solo de multinacionales o grandes compañías, demostrando que la lucha contra la pobreza parte de un trabajo conjunto, bajo una visión integradora a toda escala.

Una viaje intelectual, que inició en 1995 por C.K. Prahalad al preguntarse, entre tantas otras cuestiones, ¿por qué no lograr crear un capitalismo incluyente? Reconociendo que por ese momento el sector privado por muy poco se veía vinculado a uno de los problemas fundamentales de la humanidad. Por ello, lo que buscaba era llegar a relacionar el sector privado junto con el público para no solo movilizar esfuerzos de ONG hacia este campo sino toda la construcción económica de las grandes compañías, para que junto con acciones públicas se creara un frente común encontrar de este fenómeno.

De esta manera, nace el BOP de una preocupación humana desarrollada dentro de los valores actuales socioeconómicos de la sociedad actual. Distinta a acciones filantrópicas o de responsabilidad social, por el contrario estrategias de vinculación que llevarán a la empresa y a las comunidades a entrar en un profundo estado de aprendizaje y relación. También, dejar a un lado por un momento los debates filosóficos sobre aquello que se determina como pobreza para enfocarse en acciones concretas.

Por lo tanto, es en este punto donde surgen nuevas preguntas acerca de todo lo que entretene esta visión de trabajo conjunto entre el sector público y privado, el alcance del mismo y el impacto en la pobreza, resulta principalmente interesante preguntarse: ¿En qué ha consistido la vinculación de las empresas a la lucha contra el fenómeno de la pobreza a través de las iniciativas de negocios en los Mercados Base de Pirámide?

POBREZA, DEFINICIÓN, MEDICIONES E INDICADORES

Muchas han sido las definiciones dadas por diferentes autores al buscar consolidar el concepto de pobreza, sin embargo cada una de ellas tienen diferentes enfoques y mediciones sobre las cuales no se ha logrado llegar a un acuerdo. El punto en el que se converge es que la pobreza es un fenómeno multidimensional y por tanto las maneras en que se aborda responden a diferentes caras de un mismo fenómeno. Entonces, se hace indispensable hacer un breve recorrido por cada una de las definiciones establecidas y sus métricas con el fin de ilustrar el fenómeno de una mejor manera y reconocer las perspectivas desde las que se emprende, además de los conceptos que lo alimentan.

Para empezar el diccionario de la Real Academia Española define la pobreza como “Cualidad de pobre, Falta, escasez, Dejación voluntaria de todo lo que se posee”. Esta definición refleja un elemento de necesidad, pues se refiere explícitamente a carencia de algo. Esta idea, permite realizar un acercamiento general sobre elementos faltantes que deben ser proporcionados para superar ese estado, sin embargo el debate gira entorno a esos elementos y las diferentes visiones que los caracterizan.

Este debate, es especialmente necesario para la implementación de acciones que se enfoquen en corregir la carencia de estos elementos. En otras palabras, para la ejecución de acciones concretas que tengan como objetivo la reducción de la pobreza se hace indispensable abordarla desde una arista para luego definir un indicador que gestione las actividades, evalúe los resultados y después se actúe sobre ellos. En palabras de Renata Lok-Dessallien, “Desde la perspectiva de los indicadores, estas distinciones son importantes toda vez que la medición de la pobreza, y las implicaciones de la

política o el programa subsecuente dependen de que faceta o ángulos de la pobreza son asumidos”

Así pues, no es menester de este trabajo confrontar las distintas percepciones de pobreza, sino identificar esencialmente las corrientes y luego revisar los indicadores sobre los que se trabaja, para finalmente notar la existencia de los impactos de estas prácticas.

EL CAMINO DEL CONCEPTO DE POBREZA

Para empezar, a manera de resumen el camino que se puede seguir para abordar los conceptos que se integran al fenómeno de la pobreza se puede hallar en el diagrama construido y proporcionado por el Departamento de Planeación Nacional (DNP) Figura 1.

Tal como se plasma allí, hay conceptos que se anteponen y generan nuevas vertientes que las complementan. Al inicio, es claro ver la divergencia entre medidas subjetivas y objetivas, el primero “se enfoca en las preferencias de las personas, en cómo valoran bienes y servicios (a partir del énfasis en la utilidad individual)” (Lok-Dessallien, n.d.), mientras que el segundo “envuelve juicios normativos como que constituye la pobreza y que se requiere para sacar a las personas de este estado” (Lok-Dessallien, n.d.).

Así que, el trabajo se hace más eficiente al asumir la objetividad como parámetro general que permita una acción, por el contrario, al asumir un enfoque subjetivo se demandaría mayor trabajo al entrar al detalle individual de las percepciones y las utilidades de cada una de las personas. Esto último, llevaría a extender el debate desde ángulos individuales y no a realizar acciones colectivas frente al fenómeno.



Figura 1

Por estas razones, el camino continúa por la vertiente de las medidas objetivas que definen características claras desde la perspectiva del bienestar para luego entrar a detalles más específicos. De esta manera, se presenta la discusión sobre la pobreza en medidas monetarias y no monetarias, las primeras se limitan a una aproximación desde el ingreso y el consumo, asumiendo que “(...) los individuos y la familia son pobres si su ingreso o consumo cae debajo de cierto umbral, usualmente definido como mínimo socialmente aceptable como nivel de bienestar” (Lok-Dessallien, n.d.); por el contrario hay medidas que no incluyen estos elementos monetarios sino que giran en torno a características específicas tal como lo menciona Renata Desallien (n.d.):

- **Necesidades Básicas:** Este define la pobreza como la privación de requisitos fundamentales para satisfacer las necesidades básicas humanas. Esta aproximación trata de complementar los indicadores económicos al distinguir entre ingreso privado, servicios públicos prestados y diferentes formas de ingreso no monetario.
- **Capacidades Humanas:** Esta aproximación define el fenómeno como la ausencia de capacidades básicas humanas para funcionar en un nivel mínimo aceptado en una sociedad. Hace énfasis en las habilidades de las personas y las oportunidades de disfrutar largas y saludables vidas, ser alfabetizado y participar libremente en su sociedad.

Este nodo, presenta dos opciones de trabajo en donde existe primero: un escenario donde la variable de aproximación es el ingreso y luego el consumo que se hace para solucionar la ausencia de elementos que conforman la pobreza, mientras que el segundo escenario: evalúa la pobreza desde el entorno y por tanto la falta de elementos que la constituyen están íntimamente relacionados con la desconexión que sufren las personas del entorno que las rodea. Una consideración que abarca aspectos sociales más allá del tema económico tradicionalmente arraigado a la pobreza.

Entonces, los conceptos anteriormente mencionados son los aspectos generales desde los cuales se aborda el fenómeno, lo cual ocurre en cada uno de los nodos de bifurcación que se viene siguiendo. Sin embargo, hay variables que facilitan la planeación de acciones y en el caso de la aproximación económica es claro que es una variable que podría llegar a resumir el fenómeno de la pobreza sin entrar a especificar elementos como lo hacen aproximaciones anteriormente mencionadas. Así pues, la variable económica también tiene diferencias una vez se implementa pues puede enfrentarse según Renata Desallien (n.d.) a:

- Medidas relativas: esta tendencia comprara los segmentos más bajos de la población con los más altos segmentos, usualmente es medido en quintiles o deciles del ingreso.
- Medidas absolutas: esta se refiere a la subsistencia debajo de las mínimas condiciones socialmente aceptadas para vivir, usualmente medido en requisitos nutricionales y otros bienes esenciales.

Finalmente, cada uno de los conceptos de la pobreza repasados son válidos y la forma en que se trabaja es decisión de quien vaya a plantear una acción para enfrentar el fenómeno, sin embargo en este trabajo se introdujeron los conceptos siguiendo la estructura del Departamento de Planeación Nacional (DNP) de Colombia, siendo coherentes con las características que se pretenden identificar en la aproximación de este fenómeno.

El Debate frente a las mediciones

De esta manera, el fenómeno de la pobreza tiene múltiples conceptos asociados para abordarlo, pero también presenta aristas y enfoques para su estudio, las cuales cuentan con ventajas y desventajas que exaltan debates y corrientes. A continuación se resumen las principales ideas, definiciones e indicadores:

- Amartya Sen concibe la pobreza “como la privación de las capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos, que es el criterio habitual con el que se identifica la pobreza” (Sen, 2000, págs. 114-141). Esta definición va más allá de la carencia de recursos y se constituye en la carencia de capacidades básicas y el uso de las mismas.
- Paul Spicker identifica la pobreza con: “necesidad, estándar de vida, insuficiencia de recursos, carencia de seguridad básica, falta de titularidades, privación múltiple, exclusión, desigualdad, clase, dependencia y padecimiento inaceptable” (Mathus Robles, julio 2008). Los conceptos con que Spicker asocia la pobreza, describen la escasez de recursos y el bajo estándar de vida, pero adiciona otros conceptos a los que conlleva la pobreza como lo es la exclusión, y así mismo esta identificación adiciona a la pobreza la carencia de servicios básicos y educación. Esta definición se encuentra bajo los conceptos de necesidad, de estándar de vida y de insuficiencia de recursos.
- Para Gary Fields la pobreza “la incapacidad de un individuo o una familia para disponer de los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas” (Mathus Robles, julio 2008). Esta definición al igual que la del diccionario de la Real Academia Española hacen énfasis en la carencia de recursos y se encuentran bajo el concepto de necesidad y de insuficiencia de recursos.

- Peter Townsend “analiza tres concepciones de la pobreza que se han desarrollado en el siglo XX, la pobreza como privación relativa, como subsistencia y como necesidades básicas. También define la pobreza como la situación en la que viven aquellos cuyos recursos no les permiten cumplir las elaboradas demandas sociales y costumbres que han sido asignadas a los ciudadanos: están material y socialmente carenciados en una variedad de formas que se pueden observar, describir y medir” (Mathus Robles, julio 2008). Esta definición al igual que la anterior hace referencia a la falta de recursos para cubrir necesidades básicas ni demandas sociales, y se encuentran bajo los conceptos de necesidad y de insuficiencia de recursos.

- David Gordon, describe por pobre “a aquellas personas, familia o grupos de personas cuyos recursos resultan tan limitados que se traducen en su exclusión del nivel de vida mínimamente aceptable en el estado miembro en el que vive” (Mathus Robles, julio 2008) . De acuerdo a esta definición la pobreza es la falta de recursos como en las anteriores definiciones, es decir se encuentra bajo el concepto de estándar de vida.

- La ONU define la pobreza como “la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información. Para la ONU la pobreza depende de los ingresos monetarios y del acceso a servicios” (Spicker, 2009). La definición de la ONU al igual que la mayoría de los autores citados anteriormente hace referencia a la insatisfacción de necesidades básicas, pero agregando al concepto el acceso a servicios, concepto igualmente citado por Spicker. Esta definición se encuentra bajo el concepto de necesidades.

- El Banco Mundial define la pobreza como “la imposibilidad de alcanzar un nivel de vida mínimo” (Mathus Robles, julio 2008). Esta definición enmarca la pobreza como el obstáculo que tienen las personas en esta condición para lograr satisfacer necesidades básicas. Esta definición al igual que la dada por la ONU, se encuentra bajo el concepto de necesidades.

LOS INDICADORES PARA LA POBREZA

Lo anterior se puede resumir en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	INDICADOR	AUTORES
Necesidades	Carencia de bienes y servicios que permiten vivir dentro de una sociedad.	Satisfacción de ciertas necesidades.	RAE, Paul Spicker, Gary Fields, Peter Townsend, La ONU, y El Banco Mundial.
Estandar de vida	Se refiere a vivir con menos que otras personas.	El consumo de bienes.	Paul Spicker, David Gordon
Insuficiencia de recursos	Carencia de riqueza para adquirir lo necesitado por una persona.	El ingreso disponible.	Paul Spicker, Gary Fields, Peter Townsed
Falta de capacidades	Ausencia de capacidades básicas, con las cuales una persona puede insertarse en la sociedad.	Aumento de capacidades para una persona vivir, cobertura de educación básica, y asistencia sanitaria.	Amartya Sen

Elaboración propia basada en: Amartya Sen y en Enfoques para la medición de la pobreza, Juan Carlos Feres, Xavier Mancero, CEPAL.

Figura 2

MÉTODOS

Tras el recorrido realizado por las diferentes definiciones, se hace necesaria su medición a partir de indicadores cuantificables. Es importante aclarar que los métodos de medición no han sido clasificados de acuerdo a las definiciones dadas anteriormente, pero estos tienen relación con las definiciones. A continuación se encuentran los métodos:

1.

Método de las necesidades básicas insatisfechas: Este método se enfoca en el concepto de la pobreza como necesidad, considera aspectos sociales como lo son: salud, educación, vivienda, etc. Este método busca establecer si los hogares han satisfecho necesidades consideradas como básicas, y por tanto se considera pobre bajo este método a aquellos que vivan con al menos alguna de las siguientes necesidades básicas insatisfechas según el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (n.d.):

- Hogares en Viviendas con Características Físicas Inadecuadas.- Toma en cuenta el material predominante en las paredes y pisos, así como al tipo de vivienda.
- Hogares en Viviendas con Hacinamiento.- Se determina que hay hacinamiento cuando residen más de 3.4 personas por habitación.
- Hogares en Viviendas sin Desagüe de ningún Tipo.- Porcentaje de vivienda sin desagüe de ningún tipo.
- Hogares con Niños que No Asisten a la Escuela.- Hogares con presencia de al menos un niño de 6 a 12 años que no asiste a un centro educativo.
- Hogares con Alta Dependencia Económica.- Porcentaje de la población en hogares con jefe con primaria incompleta (hasta segundo año) y (i) con 4 o más personas por ocupado, o (ii) sin ningún miembro ocupado.

Las necesidades consideradas como básicas de acuerdo a este método son: una vivienda adecuada, la condición de hacinamiento, calidad de la vivienda, disponibilidad de agua y el acceso a servicios básicos, acceso y calidad de la educación básica, y la capacidad económica, “este tiene en cuenta el nivel educacional del jefe del hogar, como una aproximación a los recursos que éste puede generar, y considera adicionalmente el número de personas que dependen de quienes aportan recursos, para dar cuenta así de las necesidades a cubrir con

el ingreso. Esto se mide a partir ciertas carencias que se han constituido en el común denominador de las aplicaciones de este método; ellas son: a) hacinamiento, b) vivienda inadecuada, c) abastecimiento inadecuado de agua, d) carencia o inconveniencia de servicios sanitarios para el desecho de excretas; e) inasistencia a escuelas primarias de los menores en edad escolar, y, f) un indicador indirecto de capacidad económica” (Feres & Mancero, 2001).

2. **Método de líneas de pobreza a partir del costo de las necesidades básicas:** Este método se relaciona con el concepto de la pobreza como estándar de vida. El método busca comparar el valor per cápita de ingreso con el valor de una canasta mínima para el hogar. “El indicador de línea es un método para determinar la pobreza coyuntural basada en el poder adquisitivo de los hogares en un determinado período. Cuando se utiliza el método de línea de pobreza por el consumo, se incorpora el valor de todos los bienes y servicios que consume el hogar, indistintamente de la forma de adquisición o consecución” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú).

Las líneas de la pobreza se determinan de la siguiente manera:

- Para el caso de la Línea de Pobreza Extrema:
 - Se toma una norma nutricional de consumo de calorías diarias.
 - Se cuantifica el valor mensual de este consumo bajo una canasta de bienes alimenticios (CBA) que sea lo más real posible.
- Para el caso de la línea de Pobreza Total:
 - Se ubica una población de referencia, la cual debe tener como gasto total per cápita mensual (GTPC) aproximadamente el mismo valor de la canasta de consumo alimenticio, es decir: $CBA = GTPC$.
 - La línea de pobreza total (LPT) se calcula como el valor de la canasta per cápita mensual multiplicada por la inversa del coeficiente de ENGEL (CE) de la población de referencia.

3.

Método relativo: Este método concibe la pobreza como insuficiencia de recursos que permita la adquisición de una canasta de consumo mínima que sea aceptada socialmente. “Se debe elegir como indicador de bienestar el gasto per cápita y los parámetros de lo socialmente aceptado (líneas de pobreza total para el caso de consumo total y línea de pobreza extrema para el caso de alimentos). La pobreza se determina de la siguiente manera” (Wagle, 2002):

- Se dice que un hogar es pobre cuando su gasto per cápita es inferior a una Línea de Pobreza (LPt).
- Se dice que un hogar es pobre extremo cuando su gasto per cápita es inferior a una Línea de Pobreza Extrema (LPex).

Este método suele ser utilizado en países desarrollados, “fijando la línea de pobreza en relación a los ingresos medios de un país. De esta forma, la pobreza se considera como una situación de “privación relativa”, en la cual un individuo es más o menos pobre según cuánto tengan los demás” (Wagle, 2002).

OFICIALMENTE EN COLOMBIA

En Colombia, “hay dos formas de calcular la pobreza: la primera es a partir de los ingresos monetarios de los hogares, conocida como pobreza monetaria. La segunda, es a partir del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que evalúa 5 dimensiones donde los hogares colombianos podrían estar en privación. (...)” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013, pág. 1). Esto quiere decir que, aunque hay otras metodologías

que pueden aplicarse para la medición de la pobreza en este país, los indicadores desde los cuales se construyen propuestas y se lucha contra la pobreza.

En el primer caso, se refiere a las mediciones (...) monetarias, es decir, basadas en el nivel de ingresos o gastos de los hogares. Éste enfoque define una línea de pobreza, que especifica el nivel de ingreso que requiere un hogar o persona para costear sus necesidades alimentarias y no alimentarias y tener una mínima calidad de vida. De esta forma, se definen como pobres todas las personas (hogares) cuyos ingresos o gastos estén por debajo de esa línea ((Hernández Flórez, 2007, pág. 2).

De esta manera, para el 2014 “una familia es considerada como pobre si el ingreso total de cuatro de sus integrantes del hogar está por debajo de los \$ 833.616 y en pobreza extrema de \$369.248” (Caracol Radio, 2014). Lo cual, indica claramente una línea absoluta sobre la que se clasifica la pobreza en este tipo de visión del fenómeno, así que las personas catalogadas como pobres tendrán como principal característica aquel ingreso que reciben y su fluctuación entre los límites determinados.

Por otro lado, el índice de pobreza multidimensional (IMP) que Colombia también aplica consiste en “(...) cinco dimensiones que involucran quince indicadores, obtenidos a través de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida; estos 15 indicadores construyen un valor de 0 a 100, donde 0 es un hogar con ninguna privación y 100 es un hogar con todas las privaciones, aquellos hogares que tengan en dicho indicador un valor igual o mayor a 33% son considerados pobres” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013). “Según el IPM, en el año 2013 el 24,8% de la población en Colombia era pobre. En las cabeceras el porcentaje de personas en pobreza era de 18,5% y en el resto de 45,9%” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013).

UNA ALTERNATIVA A LOS ENFOQUES MENCIONADOS

Es claro que el ingreso sirve como una variable proxy de los elementos definidores de la pobreza ya que la demanda de recursos para su cálculo y estudio dista considerablemente de aquellos enfoques que requieren un acercamiento personal mayor. En otras palabras, el ingreso cumple las condiciones para ser un indicador (parcial) de la pobreza, el cual debe ser complementado con acercamientos desde otras aristas del fenómeno tal como se ha mostrado anteriormente.

Ahora bien, las falencias del indicador ingreso radica en el destino que tienen tales recursos, todo ello porque (...) las políticas públicas se han concentrado en reducir la pobreza a través del incremento del ingreso por medio de diferentes instrumentos (...) bajo la idea de que si el problema de la pobreza es falta de ingreso, la solución es proveerlos con ingreso (...) (Attanasio & Orazio, 1990). Sin embargo, esta transferencia puede estar al límite de las necesidades básicas de subsistencia evitando inversiones en activos o en otros casos no existe un sistema dotado con los canales para dirigir este ingreso a la adquisición de activos capaces en de generar ingresos en el futuro o ser usado para romper la “trampa de la pobreza”.

De lo anterior, llama la atención el uso de activos como elemento principal hacia donde se dirigen los ingresos y se espera que sean fuente de rentabilidad y herramientas para erradicar la pobreza. Por lo tanto, y siguiendo la lógica, tanto el acceso como la acumulación de ellos son condiciones determinantes para mejorar el bienestar. Ahora bien, el concepto de activos en este punto trasciende el imaginario económico para relacionarse con algo más que “(...) simples recursos que las personas usan para suplir sus necesidades básicas: ellos le permiten (a las personas) ser y actuar” (Moser, 2006). Entonces,

bajo esta perspectiva se incluyen nuevas categorías de activos tales como físicos (refiriéndose al entorno), financieros, sociales y humanos, que interactúan bajo la premisa de la acumulación y que están directamente relacionados con la pobreza, la inequidad y la vulnerabilidad.

Así pues, esta propuesta de análisis estructuradora de soluciones contra el fenómeno de la pobreza es conocida como la “aproximación de base de activos” y entiende los activos como: “reserva de recursos financieros, humanos, naturales y sociales que pueden ser adquiridos, desarrollados, mejorados y transferida a través de las generaciones. Ellos generan flujos o consumo, como también reserva de más activos” (Moser, 2006, pág. 4). De ahí que, una política enfocada a combatir el fenómeno de la pobreza debería enfocarse en facilitar el acceso a estos bienes de capital buscando una complementación capaz de generar acumulación y transferencia en el tiempo y en las generaciones.

Más allá de la Economía Ortodoxa

Aunque la interpretación de Amartya Sen sobre la pobreza y el desarrollo no se enfocan totalmente dentro de los planteamientos de la Economía Ortodoxa, es posible afirmar que todas las aproximaciones repasadas concuerdan con las normas económicas tradicionales. Con el ánimo de obtener una perspectiva complementaria es posible reconfigurar la pobreza desde las ideas de Manfred Max-Neff y El Desarrollo a Escala Humana.

Desde un sistema propuesto por el autor mencionado y otros, se afirma sobre la pobreza que “(...) El concepto tradicional es limitado y restringido, puesto que se refiere exclusivamente a la situación de

aquellas personas que pueden clasificarse por debajo de un determinado umbral de ingreso. La noción es estrictamente economicista. Sugerimos no hablar de pobreza sino de pobreza. De hecho, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana. (...) Pero las pobreza no son solo pobreza. Son mucho más que eso. Cada pobreza genera patologías, en cuanto rebasa límites críticos de intensidad y duración (...) (Max-Neef & Bartlett Smith , 2014, pág. 173).

En otras palabras, teniendo en cuenta que para esta corriendo las necesidades son limitadas y transversales a cualquier persona, no satisfacerlas causaría pobreza. Entonces, en los satisfactores podrían estar la causa de las pobreza tanto en su diseño como en su accesibilidad, al punto de no poder gozar de ellos llevaría a insatisfacciones tan profundas que causaría los males que en la actualidad rebotan constantemente en las noticias.

PAPEL EMPRESARIAL EN LA REDUCCIÓN DE POBREZA

INICIATIVAS CONTRA LA POBREZA Y HACIA EL DESARROLLO

Es interesante revisar la construcción general del fenómeno de la pobreza y percatarse que las definiciones y las mediciones que se proponen demandan tanto la atención como la acción del Estado para remediar situaciones propias del sistema económico, es decir que se plantean problemas desde la perspectiva humana y económica pero en principio no para ser resueltas por el mismo sistema en el que se desarrollan sino por un actor apartado del mundo económico desde la perspectiva liberal.

En este sentido, el Estado se transforma en un remediador de externalidades del sistema económico, pero con recursos limitados, que debe asumir cada vez mayores responsabilidades y hacer su mayor esfuerzo para remediar las vulnerabilidades que son construidas a partir de la participación de actores que buscan beneficios económicos pero desconocen el entorno que los rodea y por tanto no plantean ninguna estrategia al respecto.

La realidad arriba mencionada, tiende a tener áreas grises en donde el trabajo lógico del Estado por generar bienestar para sus miembros es complementado con el compromiso naciente de los actores económicos. Esta toma de conciencia ha dado lugar a una serie de iniciativas en los últimos años, que exploran cómo diversas organizaciones en el sector privado podrían participar más eficazmente en los objetivos de desarrollo social (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Esta consciencia que revoluciona el pensamiento empresarial resulta de entender que las empresas no funcionan en forma aislada de las sociedades y comunidades en las que operan, y su capacidad para competir y prosperar a menudo depende en gran medida de las circunstancias de los lugares en los que están involucrados. Esto no quiere decir que las empresas deban o puedan fácilmente alcanzar los objetivos de desarrollo social y el beneficio con el mismo vigor. Por el contrario, existe una creciente aceptación de que las corporaciones no pueden realísticamente conseguir beneficios sostenibles, sin una cierta consideración de los intereses en las comunidades y sociedades en las que están involucrados (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Por lo tanto, este es un cambio de paradigma en la concepción del sector privado con la sociedad y consigo mismo, un cambio hacia la identificación de aspectos sobre los que incide, la multiplicidad de factores a gestionar distintos a los resultados económicos, el funcionamiento de la mano invisible del mercado y el individualismo como motor del desarrollo. Entonces, ¿qué papel juegan las empresas si no es generar riqueza, empleo y satisfacer necesidades?, pues bien “Existe una creciente conciencia de la necesidad de que el sector privado participe, y lo que es más, ser visto como un colaborador parcial, hay un alto reconocimiento, al menos entre los responsables de las políticas públicas y las entidades claves de promoción, de que el negocio es la clave y colaborador a los objetivos de desarrollo. Esta es la revolución silenciosa que está en marcha (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Cambiar no es fácil y hacer que cambie todo un sistema mucho menos, pero es claro que continuar con un proceso individualista y depredador finalizará con algo más que con desabastecimiento o una crisis económica, llegará al punto de extinguir cualquier espacio habitable en el único planeta al que se puede llamar hogar. Entonces, se hace indispensable pasar de un desarrollo creciente infinito al desarrollo sostenible entendiéndolo como:

“el desarrollo que satisface nuestras necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”. En otras palabras, un desarrollo coherente con el reconocimiento de un sistema finito de recursos y de interdependencia.

Tal como consideró Fernand Braudel, una civilización es una cultura que ha madurado. Por el momento, la cultura que interiorice todos los elementos mencionados está en un proceso de construcción, además requiere de tiempo para poder llegar a construir un modo de vida estructurado y rector. Además, es claro que cualquier cambio requiere de tiempo para ser asimilado y llegar a ser rutinario, mientras tanto los esfuerzos por alimentar tal cultura no han sido para nada reprochables ni mínimos, por el contrario es indispensable mencionar los objetivos del milenio y Pacto Mundial como exponentes de compromisos por llegar a un “futuro común”.

En este sentido, en el año 2000 se aprueba la Declaración del Milenio (Asamblea General Naciones Unidas, 2000) en la que se hacían reconocimientos importantes sobre la necesidad de cooperar para superar las condiciones extremas latentes en el mundo:

- 2. “Reconocemos que, además de las responsabilidades que todos tenemos respecto de nuestras sociedades, nos incumbe la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial. En nuestra calidad de dirigentes, tenemos, pues, un deber que cumplir respecto de todos los habitantes del planeta, en especial los más vulnerables y, en particular, los niños del mundo, a los que pertenece el futuro”.
- 5. “Creemos que la tarea fundamental a que nos enfrentamos hoy es conseguir que la mundialización se convierta en una fuerza positiva para todos los habitantes del mundo, ya que, si bien ofrece grandes posibilidades, en la actualidad sus beneficios se distribuyen de forma muy desigual al igual que

sus costos. Reconocemos que los países en desarrollo y los países con economías en transición tienen dificultades especiales para hacer frente a este problema fundamental. Por eso, consideramos que solo desplegando esfuerzos amplios y sostenidos para crear un futuro común, basado en nuestra común humanidad en toda su diversidad que la mundialización sea plenamente incluyente y equitativa. Esos esfuerzos deberán incluir la adopción de políticas y medidas, a nivel mundial, que correspondan a las necesidades de los países en desarrollo y de las economías en transición y que se formulen y apliquen con la participación efectiva de esos países y esas economías”.

Con este reconocimiento, se establecieron aspectos sobre los que se deberían trabajar para construir un mundo mejor y sobre los que se centrarían los esfuerzos y programas. Erradicar la pobreza, lograr la educación básica universal, promover la equidad de género y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud sexual y reproductiva, combatir el VIH/SIDA, Garantizar la sostenibilidad ambiental y fomentar una asociación mundial para el desarrollo, son sin duda propósitos extraordinarios sobre los que se fijó el 2015 como fecha límite para evaluar sus avances, esperando tener excelentes resultados en la mayoría de ellos.

Por ello, el 2015 es sin duda el año definitivo en la transición hacia la sostenibilidad y proyectando un paso adelante los objetivos antes mencionados. “Vivimos la era del Antropoceno, donde los impactos de la actividad humana alteran los ecosistemas, lo que convierte a la humanidad en conductora de su propio destino. La comunidad internacional debe escoger entre beneficiarse de los avances científicos y tecnológicos para erradicar la pobreza y garantizar un mundo mejor o, por el contrario, renunciar a la adopción de decisiones y acelerar el caos anunciado. Estos desafíos estimularon que Naciones Unidas asumiera la responsabilidad de dar un nuevo paso y,

tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), fijar otros: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (Moratinos & Ribera, 2015).

Ya sea por objetivos del desarrollo del milenio u objetivos de desarrollo sostenible, o cualquiera que sea su evolución, la pobreza sigue y seguirá siendo uno de los temas centrales de la agenda. Sin embargo, desde esta arista de acción se hace evidente que las iniciativas se construyen desde el carácter público y las organizaciones internacionales constituidas por Estados son quienes al final tienen la tarea de actuar. Así que, aún falta por incluir más colaboradores pues al final la construcción de un mundo mejor necesita la interacción de todos los actores que la conforman y la sostenibilidad igual.

Por este camino, se haya un elemento que complementa el panorama: “Pacto Mundial”. Este es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. (...) El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas (Red Pacto Global Colombia, N.D.).

También reconoce que Las empresas, el comercio y la inversión son pilares esenciales para la paz y prosperidad. Pero en muchas áreas las empresas están ligadas a serios dilemas, como pueden ser la explotación, la corrupción, la inequidad y otras barreras que frenan la innovación y el espíritu empresarial. Las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables (Red Pacto Global Costa Rica, N.D.).

Así que la responsabilidad del futuro se ha ido distribuyendo entre los actores que construyen el presente desde diferentes áreas y espacios sociales, ya no solo quedan en manos del Estado remediar externalidades sino que ese trabajo se desarrolla en grupo. No obstante, aunque estas iniciativas son globales y formales, con una estructura sobre la que trabajar e indicadores para evaluar la gestión, la participación de algunos miembros del sector privado en los problemas sociales y ambientales viene de tiempo a atrás y en diferentes maneras.

Esta última distinción, es lo que lleva a ingresar a un catálogo de acciones que nacen del sector privado e impactan lo social y lo ambiental, sin embargo estas iniciativas se hacen bajo parámetros distintivos llevando a una clasificación. Distintas formas de relacionamiento con el entorno que reflejan la multiplicidad de acciones sin discriminar entre ellas y que además sugieren una guía y clasificación sobre como aportar al cambio también es un fenómeno con matices y aristas.

CONTINUO ORGANIZACIONAL

Este resulta ser una forma de clasificar las actuaciones de una empresa en su entorno siguiendo el compromiso ya establecido en la parte anterior. Se utiliza la metáfora del “continuo” como un medio para ilustrar las formas en las que las empresas pueden contribuir al desarrollo social, o a la inversa, como las diferentes maneras en que la intención filantrópica puede contribuir al enfoque de la actividad principal de la empresa (Universidad Externado de Colombia, 2012).



Figura 3

Así pues, un primer escenario se hace coherente con la idea económica tradicional en la que el negocio tiene como principal objetivo el rendimiento del capital. De ahí nacen, tanto las externalidades positivas como negativas que no son asumidas directamente sino que son corregidas por las mismas dinámicas de Mercado. Así que, la responsabilidad de la empresa se reduce a tareas específicas de carácter económico pues es sinónimo de beneficio para la sociedad. Bajo este punto de vista, las organizaciones contribuyen a la sociedad por la obtención de beneficios, y sugerir que los ejecutivos corporativos tienen una “responsabilidad social”, según Friedman, equivale a pedir al gerente que actúe de una manera que busca los mejores intereses de los dueños (Universidad Externado de Colombia, 2012) .

Luego de ello, se puede examinar un modelo en el que generar ganancia sigue primando pero se incluyen elementos sostenibles, esté es el **negocio responsable**. (...) Constituye un paso fuera de los ideales de la actividad principal de la empresa, abarca una creciente conciencia de la importancia del compromiso sostenible. El Negocio responsable refleja una mayor conciencia

social y/o ambiental de cómo las empresas gestionan sus riesgos económicos, sociales y ambientales. Este enfoque puede impactar, de diversas maneras las relaciones con las partes interesadas (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Por lo tanto, el modelo del negocio responsable da un paso hacia lo sostenibilidad en el momento que reconoce su influencia en temas distintos a los económicos reconociendo sus impactos en el entorno y planteando estrategias para mitigarlos. Estos compromisos, “(...) se refieren a nociones de comercio justo, de desarrollo de ‘negocios verdes’ o a la creación y mantenimiento de cadenas de suministro ambiental y socialmente sostenibles. El Negocio responsable en general se caracteriza por el principio de “no hacer daño” (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Aumentando el interés social, según este modelo, y reduciendo la expectativa de retorno económico se encuentra la próxima metodología identificada como **Negocio Inclusivo**. En este, la empresa se enfoca específicamente a comunidades de medianos y bajos ingresos, lo que pone en detrimento la búsqueda de mercados potencialmente más rentables, e incorpora a estas comunidades en su cadena de valor como proveedores, clientes, distribuidores o vendedores, en lugar de simplemente como beneficiarios pasivos. De este modo, el Negocio inclusivo tiene un importante potencial para crear empleo y beneficiar a las comunidades. Los modelos de Negocio inclusivo pueden ser contrastados con los modelos de Negocio responsable, ya que son más propensos a ‘hacer bien’ en lugar de simplemente ‘no hacer daño’ (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y

uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico (CECODES, N.D.).

En otras palabras, el negocio inclusivo contiene nuevos elementos en su batería de decisión, los cuales inciden en que se deje de responder a dinámicas de mercado y a obtener ganancia, para incluir actores que no tenían cabida en el significado de éxito tradicional. Así que, aunque la rentabilidad sufre una disminución, lo cual podría resultar incoherente tradicionalmente, bajo los nuevos parámetros de éxito la inclusión transversal de la sociedad es un acierto premiado. Estas iniciativas inciden en la cadena de valor de la empresa, y por lo tanto, (...) la fuerza de trabajo (...) es educada y empoderada, y el ambiente de negocios se vuelve más favorable y predecible para la corporación (Universidad Externado de Colombia, 2012). Sin embargo, es necesario analizarlo profundamente para no caer en un término relativo como decir “hacer el bien”.

La condición de sacrificar rentabilidad es corregida en el modelo de **valor compartido** pues “(...) son impulsados por la necesidad de crear valor, en vez de redistribuirlo. De acuerdo con los fundadores del concepto, Michael Porter y Mark Kramer, un Valor compartido trata de “ampliar el conjunto total del valor económico y social” (2011, p.5). Para ilustrarlo, consideremos el ejemplo del comercio justo en las compras. Bajo este ideal, un mayor porcentaje de los ingresos va a los agricultores más pobres, donde se pagan mayores precios por los productos. El Valor compartido por el contrario, implica la utilización de tecnología y la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos de producción y canales de distribución, para aumentar el total de ingresos disponibles y los beneficios, para favorecer tanto a los agricultores como a las empresas que realizan transacciones con ellos (Universidad Externado de Colombia, 2012).

Así pues, el valor compartido genera desarrollo en la empresa a lo largo de su cadena de valor gracias al reconocimiento de su entorno, la inserción de nuevos elementos (antes estigmatizados como gastos) y la innovación en los procesos. Al final, este modelo se asocia a la investigación y desarrollo en cada uno de los eslabones de la cadena, no solo esperando optimizar procesos ni ofrecer nuevos productos sino que lleva a la empresa a incorporarse en su entorno mediante acciones novedosas y rentables. El primer modelo que cuenta con una mayor motivación por los objetivos sociales que por los objetivos económicos es el **Negocio Social**, lo anterior no significa que la empresa no deba generar utilidades, al contrario el cumplimiento de los objetivos y los buenos resultados financieros garantizan la obtención de los objetivos sociales.

Los Negocios Sociales van mucho más allá que sólo acumular riqueza personal. Los Negocios Sociales dan un paso más humano para lograr uno o más objetivos sociales a través de la operación de la empresa. El Negocio Social debe cubrir todos los costos y obtener beneficios al mismo tiempo, para de esta forma, lograr el objetivo social. Objetivos tales como; asistencia sanitaria para los pobres, vivienda, servicios financieros, problemas de mala nutrición, recuperación y alimentación adecuada para los niños desnutridos, suministro de agua potable, introducción de energías renovables, salarios justos, ética comercial y muchos otros temas que no considera el sistema económico actual. Que escuchamos como se derrumba en cada rincón del mundo, por no considerar a las personas sino solo a las ganancias (Ensglobal Escuela de negocios sociales, N.D.)

El modelo de **Inversión social** es el más cercano a la filantropía, cuenta con expectativas de rentabilidad a mediano y a largo plazo, pero no a corto plazo. Las empresas dedicadas a la Inversión social se ven frecuentemente como buenos ciudadanos corporativos que cultivan una amplia visión de su propio interés, mientras instintivamente y simultáneamente buscan las maneras de alinear su propio interés con el bien general (Universidad Externado de Colombia, 2012).

La inversión social busca satisfacer necesidades de personas que el mercado no atiende e incentivar el desarrollo de la sociedad, busca la reducción de la pobreza, la exclusión y la desigualdad mediante la generación de acciones innovadoras que van más allá de la caridad y que buscan la generación de resultados, alineado con la consecución de los objetivos económicos fijados por la empresa.

En el extremo del continuo se encuentra la **Filantropía**, Etimológicamente el termino significa amor al otro, este concepto tomo fuerza hacia 1920, donde se dio la voluntad de la empresa de contribuir y ayudar a las personas más necesitadas, en este momento se dio el primer vínculo entre la empresa y la sociedad, vinculo que iba más allá de la producción de un bien o servicio que buscaba la satisfacción de las necesidades de la sociedad, dando donaciones a personas menos favorecidas.

La filantropía se caracteriza por la entrega voluntaria de recursos de la empresa a personas más necesitadas, estas personas no necesariamente hacen parte de los stakeholders de la empresa. Esta entrega no requiere nada a cambio, así como tampoco tiene fines lucrativos. La filantropía en muchos casos se confunde con una acción de responsabilidad social, dado que “muchas empresas se han dedicado al mecenazgo a través de acciones de corte filantrópica, dando soporte económico para que otros desarrollen proyectos de crecimiento social. Algunas grandes organizaciones siguen promocionando estas acciones (de tipo apostólico) sin detenerse a pensar en la responsabilidad social que juegan las mismas empresas en las situaciones de desigualdad, que luego intentan enmendar con ayudas económicas” (Berti, N.D.). Esta es una de las mayores críticas a la filantropía, ya que por lo general las empresas filánthropas más allá de contribuir a la reducción de la pobreza o a mejorar la calidad de vida de las personas más necesitadas, usan esta estrategia como un medio para hacer marketing y mejorar su imagen.

PERSPECTIVA DE INVERSIÓN

El compromiso que han asumido las empresas con inferir positivamente en el entorno en el cual se desarrollan como ente económico, ha propiciado que en principio se planteen estrategias y actividades en términos concebidos desde la lógica empresarial y el lenguaje económico. Tanto ha sido el esfuerzo por sincronizar tales conceptos económicos con el enfoque social que se ha llegado a hablar de la “Inversión”, atribuyéndole por tanto, elementos retributivos a la acción de afectar positivamente el entorno.

“Las decisiones de inversiones en relación con las empresas (...) se deben basar principalmente en las utilidades posibles de la inversión. Aunque puede haber notables diferencias en la tasa de utilidad requerida para justificar la inversión, en las empresas a pequeña o gran escala, el aspecto financiero es de importancia primordial para ambas categorías de inversionistas” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1983)

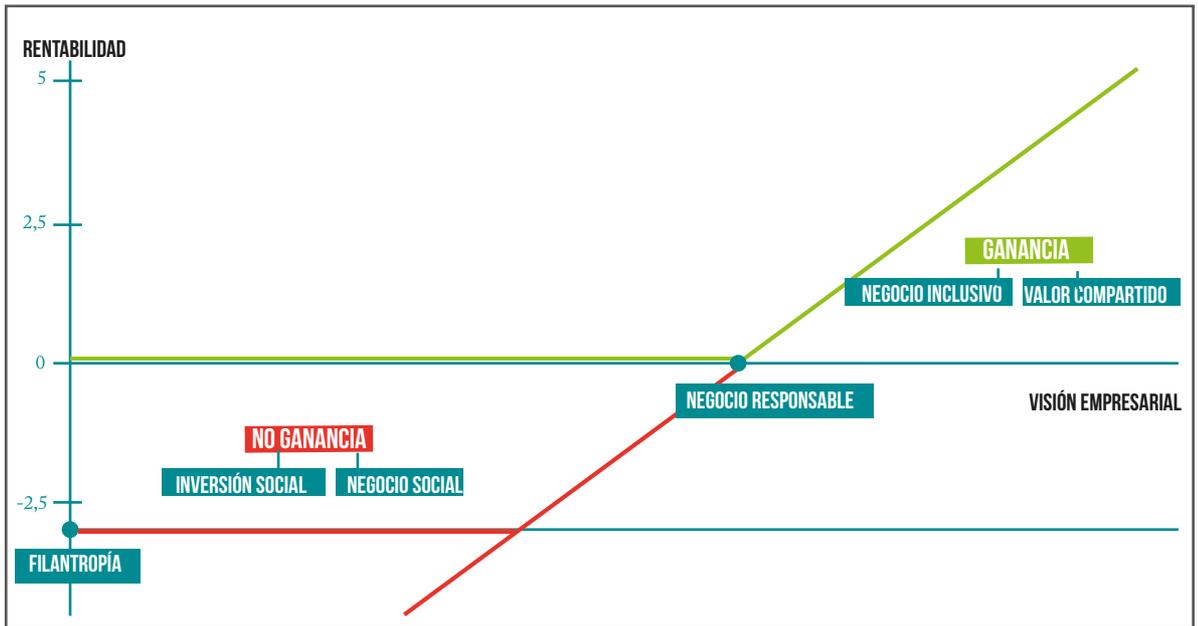
Es necesario aclarar, que una inversión supone, respondiendo a la lógica financiera, que ciertos recursos dejan de ser consumidos o destinados a otras actividades para dirigirlos hacia la opción con una rentabilidad esperada superior a cualquier otra posible alternativa. Por lo tanto, la rentabilidad se configura como la variable principal a la hora de escoger la asignación de recursos en un espectro de opciones llamada portafolio, fomentado así, que se planteen tales esfuerzos sociales en términos económicos para que puedan ser analizados bajo los mismos parámetros y ser incluidos dentro de las opciones viables.

Ahora bien, cabe aclarar que desde la construcción ética de las empresas también se pueden determinar motivadores para la aplicación de proyectos sociales, ambientales o humanos, sin embargo en términos financieros es el retorno sobre la inversión o la ganancia que va a obtener el método de decisión para escoger el lugar de destino de tales recursos. Recordando además, el riesgo como otra medida fundamental a la hora de recomendar los escenarios en que los recursos financieros se pueden multiplicar.

“se define como riesgo, la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamientos de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico. (...) El riesgo es parte inevitable en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular” (Avila Bustos, 2005)

En este sentido, se pueden organizar las inversiones teniendo en cuenta tanto el riesgo como el retorno, sin embargo cuando tales recursos se van a asignar a eventos presentes con perspectivas futuras dentro de la línea de negocio tradicional de una empresa hay un nivel de incertidumbre menor que si se hiciera fuera de esta zona de confianza. Esto quiere decir, que el control sobre los recursos, los eventos medibles y la incertidumbre tienden a cambiar y por tanto el riesgo aumenta, esto lleva a que se creen nuevas áreas especializadas, se encomienden tales tareas o simplemente se cumpla con invertir siendo conscientes de tener una tasa de retorno a partir de eventos tan riesgosos que su valor esperado resulta cero, en otras palabras no rentable.

Bajo esta perspectiva, es claro que los métodos de “inversión” analizados anteriormente y organizados en un diagrama conocido como “continuo” puede tener una metodología económica sobre la cual se pueden replantear. Proponiendo para tal menester la siguiente apreciación de asignación de recursos según las esperanzas de rentabilidad y el entendimiento por parte de la empresa de aquellas labores a las cuales financia bajo la idea de visión empresarial:



Elaboración propia

Figura 4

La gráfica en resumen, asigna la inversión social en tres escenarios posibles. Sin embargo, es necesario primero establecer que no es un orden estático sino dinámico, toda vez que dependen de la rentabilidad y la visión empresarial, dos variables dependientes de la estructura de la empresa en un momento específico. No obstante, con la información general disponible es posible establecer un primer esquema general en el que se puede iniciar tal análisis.

De esta manera, a medida que la empresa reconoce un mayor conocimiento de la inversión y por tanto cuenta con experiencia y la capacidad para evaluar un proyecto en términos sostenibles, se disminuye la incertidumbre aparece el riesgo, se mide y se le asigna una rentabilidad. Bajo esta lógica, la filantropía aparece como el evento menos rentable y en nada asociado a la visión empresarial, pues las donaciones que se hacen pasan a ser administradas por otros entes y por tanto no se reconoce una rentabilidad y llega a establecerse como un inversión con cero ganancia.

A continuación, aparecen la inversión social y el negocio social dentro de un espectro de posibilidades distintas de injerencia de la empresa pero sin primar el aspecto económico. Por tanto, se asume como una inversión con cero ganancias gracias a que la incertidumbre continua siendo muy alta al no ser parte de la estructura principal de la empresa o de su actividad principal, pero tener mayor conocimiento de aquello que se pretende hacer. Cabe aclarar que estos dos tipos de inversiones no enfocan su viabilidad en la rentabilidad pero si se espera un beneficio medido en otros termino y al final económico, sin tener claridad sobre ello.

Luego, aparece el negocio responsable, el cual tiende estar limitado a los ahorros en procesos y a los aspectos tecnológicos. En otras palabras, disminuir el impacto ambiental y social que una actividad puede ocasionar en el entorno en ocasiones puede resultar en ahorros (no sostenibles) y otras veces simplemente

en una inversión sin retorno, así mismo la corrección que se haga a los procesos o los programas que se planteen no están alineados con la actividad principal así que pueden tener un tiempo límite y estar condicionados a la tecnología existente.

Finalmente, están el negocio inclusivo y el valor compartido como las dos opciones de inversión viables según el esquema, pues son proyectos sobre los cuales la empresa tiene conocimiento, están alineados con la actividad de la empresa y se plantean según la estructura de costos y rentabilidad de la misma. De ahí, que resulten ser las más populares en estos días, ya que son las que continúan con la visión empresarial, hablan su lenguaje y se estructuran desde los paradigmas económicos. Así pues, estas dos opciones resultan rentables y completamente entendibles para la empresa, es propio de cualquier nueva línea de negocio que se deban organizar nuevos procesos y estructuras pero los proyectos siguen una esquema tradicional desde el mercado e inclusión en la cadena de suministro y valor, buscando ser más competitivos y cumpliendo las expectativas del mercado y su entorno.

De esta manera, se puede obtener una perspectiva diferente desde la cual se entiende la aceptación que generan algunos modelos de inversión frente a otros y como algunas empresas prefieren ciertos modelos, todo depende de la empresa, de la flexibilidad de su estructura y el compromiso que desean adquirir.

ENFOQUE EN METODOLOGÍAS RENTABLES

Una vez se establece la relación entre los esfuerzos por realizar impactos positivos y la rentabilidad de los recursos invertidos, se puede inferir una clara tendencia a enfocarse en ellos, ya que hacer las cosas bien resulta atractivo pero si se obtiene ganancia resulta definitivo según el contexto en el cual se desarrolla el mundo.

En este sentido, el valor compartido y los negocios inclusivos no resultan ser las únicas iniciativas que tratan de cumplir con estas características, por el contrario se han presentado nuevas alternativas y evolución de otras metodologías que buscan llenar las demandas de impacto positivo y ganancia en el camino. Lo cual se resume en iniciativas dentro de la visión empresarial.

Entre estos se encuentra los negocios en la base de la pirámide (BOP) quienes fueron los pioneros en plantear esta cuestión e iniciar un camino de estudio y evolución que ha desembocado en múltiples metodologías que en cierta medida recogen estas primeras experiencias.

METODOLOGÍAS

Son innumerables las propuestas metodológicas que se han construido con el ánimo de combatir la pobreza presente en el mundo, llevando a que se divulguen términos que resultan similares en su accionar y por tanto se configure un entretejido

de esfuerzos con detalles gigantescamente diferenciadores. Esto permite establecer un panorama en el cual un mismo objetivo tiene varias vertientes que evolucionan, compiten y se complementan entre sí para responder a la necesidad moral de acabar con la pobreza.

Bajo esta premisa resulta oportuno mencionar los negocios inclusivos, los **emprendimientos sociales, las cadenas de valor híbridas y los negocios base de pirámide** como actividades enfocadas hacia el objetivo de disminuir la pobreza, integrar aspectos sociales, económicos y naturales. Sin embargo cuentan con detalles que los separan. Ahora bien, las principales diferencias radican en la identificación de la oportunidad de intervención y la forma en que se establecen las relaciones, porque en otros sentidos se busca tanto la sostenibilidad de los proyectos y entre ello la rentabilidad de la iniciativa.

NEGOCIOS INCLUSIVOS

Durante muchos años se ha buscado la implementación de ideas innovadoras y de estrategias que conlleven a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, a esta búsqueda se han sumado las empresas en los últimos años, quienes han visto la oportunidad de ampliar sus mercados y simultáneamente mejorar las condiciones de personas en condición de pobreza. Como camino para lograr este objetivo, se encuentran los negocios inclusivos, los cuales **son una iniciativa empresarial que busca incluir a la población de personas en condición de pobreza en la cadena de valor, ya sea como proveedores, distribuidores o consumidores.**

De acuerdo a la fundación Avina (Casado Cañeque & Sota Ramos, 2012), los Negocios Inclusivos son: iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambientalmente/socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorpora en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de:

1. Su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios y/o
2. Su acceso a servicios básicos esenciales o necesidades básicas insatisfechas de mejor calidad o a menor precio.

Por otro lado tenemos la definición dada por CECODES, para los que un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa –empresa ancla- y uno o más emprendedores o un grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico (Srv CECODES, 2008) .

La alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) define el negocio inclusivo como una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes (Ishikawa & Strandberg, 2009)

Bajo estas definiciones podemos evidenciar que los Negocios Inclusivos constituyen parte importante en la búsqueda de la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como también generan excelentes resultados de crecimiento, desarrollo y generación de valor al vincular a una población que ha sido excluida del mercado

La empresa debe empezar a conocer y entender las necesidades y expectativas de esta población, sin olvidar que a pesar de su condición socioeconómica, son personas que como todos tienen necesidades a satisfacer. Se deben reconocer no como personas aisladas a la cadena de valor, sino como clientes, socios, proveedores, y trabajadores potenciales. Lo anterior de acuerdo a Prahalad significa (Casado Cañeque & Sota Ramos, 2012): asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables.

Los beneficios de los Negocios Inclusivos de acuerdo a CECODES (Srv CECODES, 2008) son:

COMO SOCIOS, PROVEEDORES O DISTRIBUIDORES	
PARA EMPRESAS	PARA LA POBLACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad de abastecimiento. -Trazabilidad y control de calidad de materia prima. -Menores costos de transacción. -Riesgos compartidos. -Acceso al conocimiento y a redes locales. -Mejorar relaciones con el gobierno. -Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Precios y condiciones justas. -Ventas aseguradas. -Creación o expansión de puestos de trabajo. -Capacitación y asistencia técnica. -Transferencia de conocimientos y de tecnología. -Acceso a financiamiento. -Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.

Figura 5

Fuente: Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV/WBCSD.

COMO SOCIOS, PROVEEDORES O DISTRIBUIDORES

PARA EMPRESAS

- Acceso a un nuevo mercado.
- Incremento en los ingresos.
- Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.
- Aumento de valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.

PARA LA POBLACIÓN

- Mayor acceso a productos y servicios de calidad.
- Precios menores y accesibles.
- Mejor calidad de vida.
- Aumentos de productividad.

Figura 6

Fuente: Negocios Inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo. SNV/WBCSD.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Este se puede entender cómo (...) las iniciativas empresariales que se desarrollan en torno a tres ejes: Un objetivo social, un modelo de negocio sostenible y una forma innovadora de abordar un problema social al que la economía de mercado no llega, la acción de las administraciones públicas es insuficiente o no existe, o hay en el mercado espacio para la intensificación/mejora de servicios con objetivos sociales (egesocial, N.D.).

Entonces, es claro que estas propuestas no nacen de un proceso individual de una empresa, ni responden a un trabajo conjunto entre organizaciones sociales y empresas, por el contrario son propuestas de personas que identifican o desarrollan actividades, productos o servicios viables para impactar la vida de personas que se encuentran en una situación de pobreza.

Un emprendedor social es un individuo con solución innovadora para aquellos problemas de más presión social. Ellos son ambiciosos y persistentes, enfrentan los problemas sociales y ofrecen nuevas ideas para impactar a gran escala (ASHOKA, N.D.). En cierta forma, siguen siendo emprendedores en su esencia, es decir que cuentan con habilidades y aspiraciones tales como los emprendedores de negocios sin embargo se distinguen en los impactos múltiples que proponen (social, ambiental y económico) en comparación con el objetivo principal de obtener ganancias de los segundos.

Ahora bien, es claro que en su dinámica de trabajo y en sus aspiraciones los emprendedores sociales son una particularidad, sin embargo la estructura demanda ser sostenible o en otras palabras necesita contar con una estructura de negocio capaz de proyectarse para soportar su actividad principal. De esta manera, aunque las utilidades no son el principal objetivo la expectativa es que el emprendedor y su inversionista obtengan alguna ganancia personal. La ganancia es sine qua non, esencial para cualquier emprendimiento sustentable (...) (Martin & Osberg, 2007)

CADENA DE VALOR HIBRIDA

Anteriormente se hablaba acerca de un “co-venturing” entendiéndolo como un trabajo conjunto para lograr un objetivo incrustado en elementos de alta incertidumbre, por lo tanto el

riesgo, el rol de los miembros y las ganancias se aclaran desde el inicio. De esta forma funcionan las cadenas de valor híbridas, ya con una metodología específica desarrollada por Ashoka, una asociación global de líderes emprendedores: personas con iniciativas para cambiar los sistemas y atender los problemas más urgentes de las diferentes comunidades.

Estas cadenas de valor híbridas representan un cambio sistemático en la forma en que los negocios y las organizaciones sociales interactúan. Ellos son colaboradores que redefinen el valor en el juego, entendiendo cada uno (y voluntariamente aceptando) los riesgos y las ganancias (Drayton & Budinich, 2010). Pero para trabajar conjuntamente de una manera efectiva, ellos deben enfocarse en crear tanto valor económico real como valor social (Drayton & Budinich, 2010) .

Estas cadenas híbridas de valor permiten encontrar y desarrollar nuevos mercados, y los clientes se benefician al tener acceso a productos con mayor calidad y menor costo.

NEGOCIO BASE DE PIRÁMIDE

El termino base de pirámide agrupa aquellos que cuenta con la menor proporción de riqueza económica, de cierta forma ubica conceptualmente y geográficamente a aquellas personas que se consideran en situación de pobreza y de extrema pobreza. Por lo tanto, en principio el término formó parte del reconocimiento de nuevos posibles mercados para las empresas y de ahí proveer a las personas de bajos recursos con productos y servicios que satisficieran sus necesidades básicas. No pretendía, seccionar la sociedad sino enfatizar en que en ese gran mercado hay riqueza que puede ser aprovechada y por el camino ser fuente de desarrollo.

El proceso (por tanto) empezó con la falsa suposición de que BOP es un mercado en el sentido completo. Basado en esa suposición, la compañía aplicaba estrategias tradicionales que son efectivas solo cuando hay un mercado (Simanis, Hart, & Duke, 2008). De ahí, que también se trabajará bajo la idea de darles a los compradores más por menos según la aproximación del sustento filosófico del desarrollo de las necesidades básicas. Una idea que inició desde 1995, cuando C.K. Prahalad se cuestionó por la vasta mayoría de personas en el mundo con un ingreso de subsistencia y la forma de vincularlos al mercado, reconociendo características especiales que determinaban los negocios.

Un mercado es una red en la que compradores y vendedores interactúan para intercambiar bienes y servicios por dinero. La Base de la Pirámide, sin duda, no cuenta con nada de ello (Simanis, Hart, & Duke, 2008). Por tanto, este primer acercamiento que se venía desarrollando por C.K. Prahalad y Stuart Hart presentaba la oportunidad para las empresas pero se basaba en un escenario incompleto. Sin un mercado existente con quien comprar o aplicar la

metodología benchmark, ni las compañías o los consumidores tenían un punto de referencia desde el cual evaluar cual producto o servicio era necesario (Simanis, Hart, & Duke, 2008).

De esta manera, determinar a la base de la pirámide como un elemento potencial fue el principal aporte de la conocida versión 1.0 del BOP, que sin duda a medida que se aplicaba fue suministrando información adicional sobre lo complejo el trabajo que se avecinaba una vez se decidía implementar productos y servicios en estos mercado. Así que el reconocimiento de estos nuevos elementos y de estructuras permitieron una evolución en la metodología, formando una estrategia de segunda generación: BOP 2.0.

La diferencia en la nueva metodología del BOP es el cambio de su estructura, pues pasa de ser una estrategia empresarial en la que la gerencia se compromete con explorar nuevos mercados con el ánimo de crecer y conseguir nuevos consumidores, a la vez que impacta en la atención de las necesidades básicas, para llegar a ser un negocio. Esta diferencia radica en que al ser un negocio se construye toda una cadena con el ánimo de desarrollar las estructuras capaces de generar rentabilidad y ser sostenibles, entre ellas está la determinación del valor de los productos, segmentación de mercado, etc.

NEXT GENERATION BOP STRATEGY	
BoP 1,0	BoP 2,0
BoP as consumer/Producer	BoP as business partner
Deep Listening	Deep dialogue
Reduce price points	Expand imagination
Redesign packaging, extend distribution	Marry capabilities, build shared commitment
Arm's length relationships mediated by NGOs	Direct, personal relationships facilitated by NGOs
"Selling to the poor"	"Business Co-Venturing"

Reproduced from: Simanis et al, Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition, 2008.

Figura 7

Esta nueva versión lleva a un compromiso personal de la comunidad en el diseño y evolución del negocio; como un “co-venturing” comprometería las capacidades y los conocimientos de las corporaciones con aquellas de las comunidades e incrustaría el negocio las instituciones socio culturales existentes (Simanis, Hart, & Duke, 2008). En otras palabras, la creación del negocio parte de un trabajo conjunto con las comunidades y el desarrollo de capacidades para un accionar efectivo.

Otro aspecto importante de esta nueva metodología es que las empresas no solo ven en esta población posibles clientes, sino que además se busca incluirlos en su cadena de valor ya sea como clientes o proveedores. En otras palabras, busca convertirlos en aliados estratégicos, para lo cual las empresas generan espacios de capacitación fomentando el empoderamiento y el emprendimiento. Es en este punto donde Prahalad señala que se contribuye a dar solución al problema de la pobreza, ya que se generan procesos de educación que conllevan a la generación de nuevos empresarios.

Prahalad (2010) en su libro *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, propone doce principios de innovación para la creación, el acceso y surgimiento de nuevos mercados de la “base de la pirámide”, estos principios son:

1. Enfocarse en el estudio y la asignación de precios destinado para el mercado en la base de la pirámide.
2. Para propender a la innovación, propone soluciones híbridas, es decir, que se puedan mezclar nuevas y antiguas tecnologías.
3. Planificar operaciones de logística y transporte que sean sencillas y creativas para lograr llegar a países y culturas en la base de la pirámide.

4. Facilitar las políticas de empaque y logística para racionalizar los recursos y disponer de ellos en la base de la pirámide.
5. Reajustar radicalmente el diseño de productos a las necesidades de los mercados en la base de la pirámide.
6. Construir una infraestructura logística e industrial sencilla y versátil que permita llegar a los mercados en la base de la pirámide.
7. Capacitar en servicio tanto a los proveedores como a los productores en la base de la pirámide.
8. Educar a clientes en el uso del producto.
9. Los productos deben ser resistentes y funcionales en entornos hostiles: ruido, polvo, condiciones antihigiénicas, abuso, apagones eléctricos, contaminación del agua.
10. Los procesos de ventas, los productos y los precios deberán ser tan flexibles como las necesidades de los consumidores y los entornos de estos.
11. Los métodos de distribución se deben diseñar para alcanzar mercados rurales altamente dispersos y mercados urbanos altamente densos.
12. Centrarse en que la estructura del negocio sea flexible, capaz de adaptarse rápida y fácilmente a los cambios drásticos del entorno y del mercado.

Como se puede observar, para que las empresas pongan en práctica estos principios es necesario un alto nivel de innovación y creatividad, así como también se requiere que las empresas cambien el esquema en el que vienen trabajando y dejen los estigmas acerca de los pobres, dejándolos de ver como un

problema o una carga, o como un público que no vale la pena considerar al momento de diseñar productos o que no son exigente a la hora de seleccionar que consumir. La idea radica en involucrar a la población, innovar en el producto y hacer un modelo rentable, además de trabajar en la construcción de condiciones favorables para que se pueda llevar a cabo los negocios.

¿POR QUÉ BOP?

- Existen más de cuatro mil millones de personas en condición de pobreza.
- Es un negocio viable.
- Existe una alta población que se encuentra desatendida y que se encuentra con necesidades básicas insatisfechas.
- Es una gran oportunidad para que las empresas desarrollen nuevos mercados.
- Es una forma de contribuir a la erradicación de la pobreza.
- Oportunidad de vincular a la población en condición de pobreza como aliados estratégicos en el proceso de cocreación del modelo de negocio.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LOS NEGOCIOS BASE DE PIRÁMIDE

Atender un mercado dentro del marco de BOP dista de ofrecer sencillamente productos a bajo costo o crear canales de comunicación entre la empresa y la colectividad del territorio, por el contrario es el reconocimiento de su estructura social, de las dinámicas económica y de sus particularidades lo que permitirá llegar a un punto de cocreación que satisfaga tanto a los requerimientos de la empresa como a las necesidades de la comunidad y su territorio.

Para ello, bajo la idea de BOP se establecen elementos esenciales para crear una conexión real entre estos dos mundo. Una conexión que permita lograr los objetivos de todos aquellos inmersos en la lucha contra la pobreza dentro de esta dinámica económica. Lo cual, resulta en una guía que debe aterrizar a cada uno de los proyectos que se pretendan realizar.

EL ECOSISTEMA

El ecosistema hace referencia a los canales de conexión entre el sistema económico creado dentro de los principios tradicionales y aquellos mercados sin orden a los que se pretende llegar con el ánimo de crear negocios y generar impactos positivos. En otras palabras, conectar al consumidor, proveedores, colaboradores, etc,

potenciales con las empresas que siguen alguna de las metodologías mencionadas anteriormente. En este sentido, el ecosistema está constituido por diferentes elementos tanto propios de la empresa como del mismo entorno, por lo tanto no resulta ser solo una construcción de la empresa sino de diferentes actores que se alinean para desarrollar estas conexiones.

“La superación de las barreras va más allá de las barreras propias de la empresa, estas barreras están presentes en el ambiente. Son barreras que impiden el crecimiento y por tanto hay que superarlo en cada uno de los negocios que se planteen” (Prahalad, 2010). De esta manera, la empresa debe empezar una transformación interna tanto desde su estructura de valores como en sus divisiones operacionales para llegar a integrarse a las diferencias palpables entre el mercado tradicional y aquel que se está desarrollando. Además, el Estado y otros actores se requieren en la construcción de infraestructura y relaciones capaces de conectar al consumidor y a su proveedor, todo ello para la construcción eficiente de un mercado en el cual se pueda operar.

Para que todo esto se ponga en marcha y se generen bases sólidas sobre las que se construyan están relaciones aparece la educación como un elemento primordial. “Se educa para que sea unos empresarios responsables (los proveedores). Se aprende sobre productos, precios y rendimientos, y a ser asesora y ayudar a sus clientes (los proveedores y los consumidores)” (Prahalad, 2010). En este sentido, la construcción del ecosistema no resulta efectivo sin desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para su correcto ejercicio y entendimiento de principios básicos sobre el funcionamiento económico que lleva consigo el bienestar.

“El ecosistema puede suministrar las herramientas para que los pobres y los desfavorecidos estén conectados sin interrupción alguna con el resto del mundo de manera mutuamente

beneficiosa y sin explotación. Los dota de destrezas y oportunidades que con frecuencia les niega el sector informal” (Prahalad, 2010). Por lo tanto, es una forma de influir en los actores tanto proveedores como consumidores para recordar las bondades del sistema creado y los requisitos para que se generen las sinergias que prometen acabar con la pobreza una vez se empiecen a conectar estos dos mundo.

En otras palabras, estos esfuerzos resultan en un proceso de enseñanza y aprendizaje es decir a aceptar principios con la promesa de generar bienestar bajo la idea del crecimiento, el ingreso, el consumo y la satisfacción de necesidades humanas.

ESTRUCTURA Y ECONOMÍA LOCAL

Los mercados BOP no se atienden simplemente asumiéndolos como desatendidos y concluyendo que la pobreza es una de sus consecuencias, para luego formular como solución la oferta de bienes y servicios. C.K. Prahalad definía el BOP “(...) como aquellos que viven en un sector no organizado, es decir que no tienen acceso a los beneficios de un moderno, organizado y eficiente sistema industrial y dependen de monopolios locales (...)” (Witkin , 2009). De esta manera, es claro que cualquier trabajo requiere de un diagnóstico previo para lograr construir un plan de acción coherente con la realidad local, para luego pretende ser sostenible y contribuir con la reducción de la pobreza.

En este sentido, tal como lo menciona Antonio Vásquez Barquero: (...) todas las localidades y territorios disponen de un conjunto de recursos, que constituyen su potencial de desarrollo,

tanto en el caso de las áreas rurales, (...), como en el de las ciudades dinámicas (...). A nivel de cada localidad, país o territorio se detecta, por ejemplo, la dotación de una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, conocimientos técnicos, capacidad empresarial, recursos naturales, estructura social y política, o tradición y cultura, sobre los que necesariamente se articulan las iniciativas locales”. (VÁZQUEZ BARQUERO, 2009) El reto, entonces, está en reconocer e incorporar estas realidades a los negocios ya sea como oportunidad o como riesgo.

Así pues, trabajar bajo la convicción de que en lo local existen estructuras y elementos, que se transforman en barreras o factores de riesgo a la hora de iniciar un negocio de BOP, permite indagar en mayor medida sobre la realidad socioeconómica que en ellos se desarrollan unas veces catalogada como informal. El“(...) concepto de la informalidad induce a la connotación de que se trata de una realidad informe, sin estructura. De hecho la literatura sobre la materia habla de "sector no estructurado". Sin embargo, es todo lo contrario: en el interior de la economía popular existen estructuras y normas propias que la regulan, tales como reparto del territorio, mecanismos de financiación (por ejemplo el gota a gota), división del trabajo, horarios, sistemas de protección social, liderazgos. De manera que el llamado sector informal, no es un sector informe, sino un sector estructurado en sus dimensiones económicas, sociales y políticas. (...)” (Giraldo, 2014)

Entonces, repasando parte de la lógica del BOP se puede destacar que representa algo más que un mercado desatendido, llega a ser un espacio socioeconómico de mayor complejidad donde se desarrollan dinámicas únicas que hacen del BOP una guía general pero con la necesidad de revisar y enfocarse en lo específico. En otras palabras, el BOP no llega a ser un término específico que permita catalogar a comunidades como iguales de manera transversal, por el contrario es el punto de partida de una realidad que debe complementarse para reconocer lo específico

de cada una. Un reconocimiento que debe contar con la participación de miembros de la comunidad, que lleguen a ser guías y referentes en procesos de concreción o en otras palabras (Universidad EAFIT , N.D):

“si no puedes satisfacer a tus clientes con los servicios o productos que les ofreces, involúcralos en el proceso creativo e innovador de estos, para que ellos generen nuevas ideas de acuerdo a sus necesidades y gustos”, es decir fomentar la cocreación.

Por lo tanto, reconocer el BOP como un mercado con particularidades y estructuras funcionales permite dimensionar la complejidad de la labor que se pretende realizar y con ello los esfuerzos conjuntos que se deben direccionar para llegar a proyectos reales y sostenibles. Además, se puede prever los recursos que se demandaran tanto en tiempo como trabajo e inversión. Esto, deja a un lado, la idea que existe de una población olvidada del sistema para luego concluir que las grande industrias deben simplemente atenderlo reduciendo costos, precios o estructurando nuevas rutas logísticas, sin excluiras del proceso pero sin limitarlo a ellas.

EDUCACIÓN

A medida que fue propagándose, estudiándose e implantándose la idea del BOP fue posible determinar que el concepto contemplaba “(...) al sector privado como una parte fundamental en el proceso de reducción de la pobreza (...). Segundo, ahora hay una clara creencia en que el BOP provee una oportunidad para las empresas para “hacer las cosas bien y

el bien”. Tercero, se reconoce que el BOP son más que pequeños consumidores. También representan pequeños productores, pequeños inversionistas, etc. (...)” (Witkin , 2009)

Ahora bien, se ha determinado que es indispensable trabajar conjuntamente con distintos actores, tanto pertenecientes a la comunidad como de orden privado y estatal, para crear estructuras y modificar paradigmas para conseguir conexiones entre las economías. Sin embargo, lograr cohesionar las visiones y el lenguaje de trabajo resulta una barrera a la hora de implementar proyectos en espacios de BOP, pues las bases y los sistemas de funcionamiento distan bastante, hasta el punto de contar con tradiciones que chocan a la hora de interrelacionarse y unir esfuerzos para luchas contra la pobreza.

Por tanto, configurar puentes entre la comunidad que se enmarca en el BOP y la empresa del sector privado resulta no solo en comunicación sino en un proceso de educación de doble vía. Esto, porque tanto la empresa debe aprender del territorio y de las cuestiones locales como la comunidad se ve en la responsabilidad de instruirse en el ecosistema que se está creando para que este pueda funcionar correctamente. En otras palabras, una vez se identifica las oportunidades locales, las características y necesidades principales de la comunidad, se establece un trabajo conjunto entre el sector privado, la comunidad y el Estado para la creación de conexiones que resultan en un ecosistema que requiere de que todos entiendan y apliquen las reglas para que funcione y así sea sostenible.

Sin embargo, para llegar a interactuar “una gran barrera es el analfabetismo. Para ello, las empresas deben ser capaces de identificar las condiciones particulares de sus potenciales socios comerciales con el fin de generar estrategias de comunicación efectiva, que permitan brindar información clara acerca de cómo se llevara a cabo la satisfacción de necesidades insatisfechas, y como mejorará su calidad de vida” (Rosler, Ulrike , 2013).

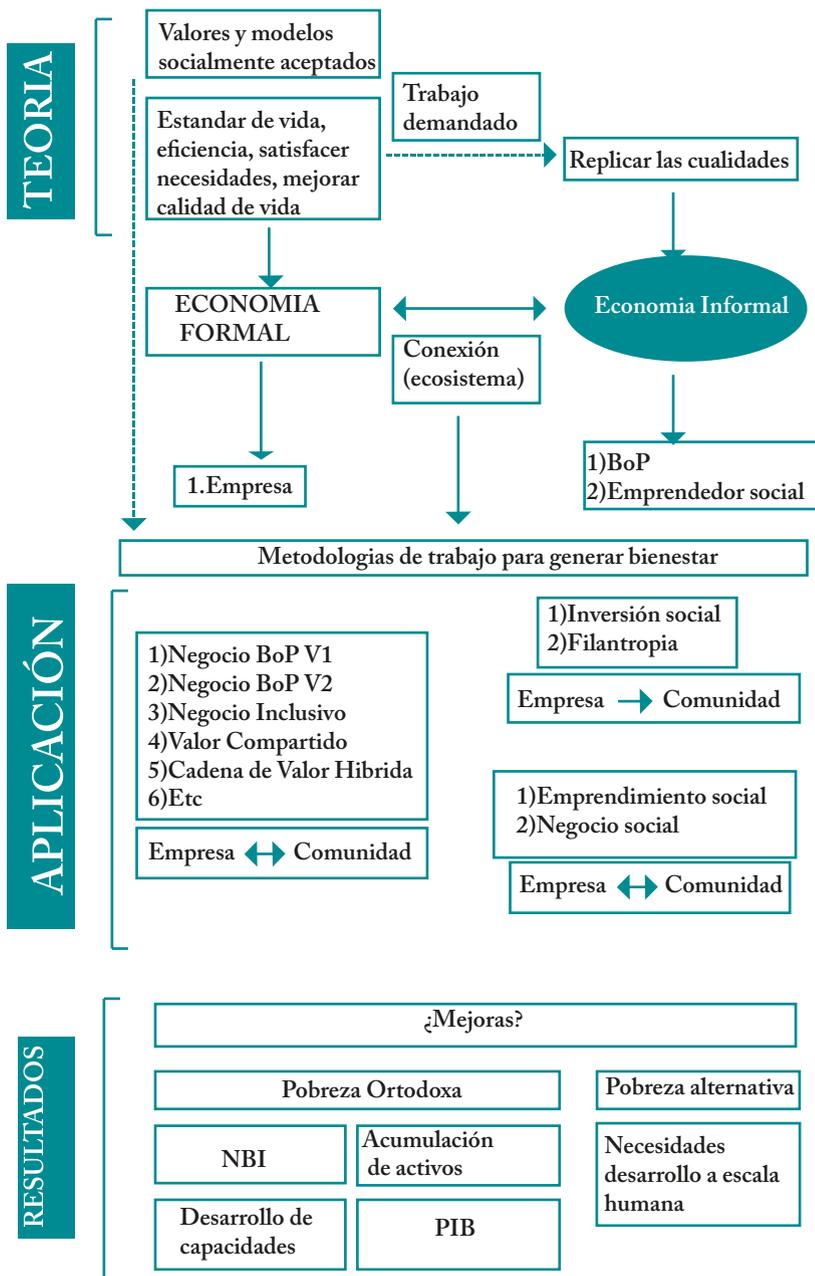
Reconocer y trabajar sobre esta barrera, resulta definitivo en cualquier proyecto pues tanto la interacción de la empresa con la comunidad así como los métodos de llevar información influyen directamente en el éxito del mismo.

Trabajar en este aspecto no solo se concentra en el funcionamiento del proyecto o de la iniciativa de negocio, sino que trasciende en ambos frentes tanto en el de la empresa como en la parte individual de la comunidad. Por un lado, las empresas generan capacidades para continuar implementando proyectos en la misma línea, reconocen el entorno en el cual trabajan y por tanto logran interiorizar metas directamente relacionadas con el desarrollo sostenible tanto de la comunidad como de sí misma como ente económico comprometido con la lucha contra la pobreza.

Por otro lado, los individuos y sus familias inician un proceso de acumulación de activos relacionados con la educación que les permite desarrollar capacidades que al final se traducirán en habilidades para continuar venciendo la pobreza. En resumen, “La educación es esencial para todos el desarrollo de los individuos también para el desarrollo de sus familias y de las comunidades locales y nacionales a la cual ellos pertenecen. La educación es un derecho habilitante para la realización de otros derechos económicos, sociales y culturales, así como para la justicia y la paz”. (Rosler, Ulrike , 2013)

Finalmente, la educación se muestra como un elemento esencial dentro de la creación de conexiones entre culturas económicas y mercados distintos que pueden definir el éxito de un negocio que a la larga busca impactar positivamente en la lucha contra la pobreza. Pero a la vez es el motor más poderoso en esta lucha. Es sin lugar a duda, uno de los elementos que definirán la sostenibilidad de cualquier iniciativa. La “educación es la transmisión, adquisición, creación y adaptación de información conocimiento, habilidades y valores. Es un elemento fundamental para el desarrollo sostenible”. (Rosler, Ulrike , 2013)

CUADRO RESUMEN



Elaboración propia

Figura 8

En resumen, todo aquello que se ha repasado hace parte de la implementación de teorías para buscar resultados reales, por lo tanto se puede ver como desde la construcción económica se han aceptado principios y elementos como necesarios para una sociedad prospera. De ahí que se invite a su replicación con el ánimo de eliminar la pobreza, crear la conexión con aquellos denominados pobres para solucionar sus necesidades y las dificultades que resultan inaceptables moralmente.

En este sentido, se determinan elementos esenciales sobre los que se puede trabajar para luego formar metodologías con diferentes elementos que sean capaces de llevar la teoría en la realidad, acciones que van evolucionando e incluyendo más elementos a los largo de las pruebas, éxitos y fracasos que se presenta. Para luego, ser examinados desde las mediciones de pobreza que ya se revisaron (aunque cada una escogerá la que considere la mejor muestra de su trabajo).

CASOS DE ESTUDIO BOP

INDIA, Hospital Oftalmológico Aravind Eye CarE System

“Resulta que en India había muchas personas con ceguera y eran estigmatizadas: “Un ciego es una boca para alimentar, pero sin brazos para trabajar”, aseguraban. Además, habitualmente, no vivían muchos años. Así que con las cirugías se les reintegraba a la sociedad productiva y se les daba una mejor calidad de vida” (INALDE BUSINESS SCHOOL - UNIVERSIAD DE LA SEMANA, N.D).

“El Hospital oftalmológico Aravind Eye Care System fue creado por el Doctor Govindappa Venkataswamy, al sur de India, oftalmólogo hindú que entendió durante sus años académicos que la mejor forma de servir a su país en la lucha por la libertad era ejerciendo aquello para lo que se había preparado: la medicina. Tras este ideal, tal vez transmitido por la gran influencia que recibió de Gandhi, tuvo la posibilidad, tras años de arduos trabajos, de fundar en 1978 un hospital gratuito con 70 camas, destinado a proporcionar cuidados oftalmológicos a los pobres.

Inicialmente, fundó un hospital privado sin ánimo de lucro que fue creciendo paulatinamente hasta llegar a tener cinco plantas. Con los beneficios generados por las operaciones realizadas allí, se creó el hospital gratuito. Casi el 90% de su presupuesto anual lo generan ellos mismos. El 10% restante procede de las distintas partes del mundo, como la Royal Commonwealth Society for the Blind (U.K) y la SEVA Foundation (.S.A). De esta manera, el hospital Aravind proporciona los servicios de su personal clínico y tratamiento gratuito a los pacientes seleccionados específicamente para la cirugía. Por otro lado, los patrocinadores se hacen cargo de todos los gastos administrativos, logísticos y de alimentación de los pacientes. Esta iniciativa surgió como consecuencia de su amor por los demás, y concretamente, por los más de 20 millones de ciegos que existían en la India, a los que se suman unos dos millones anuales. Las cataratas eran la causa principal de la alta tasa de ceguera en este país, responsable del 75% al 80% de los casos. Aunque los 8.000 oftalmólogos de la India efectuasen aproximadamente 1,2 millones de operaciones de cataratas por año, la infraestructura médica necesaria para recuperar los casos acumulados de esta misma enfermedad ocular, resultaba inadecuada para sacar el mayor provecho de los recursos existentes.

En los primeros años de arranque del Aravind, se aconsejaba debidamente a los pacientes que necesitaban cirugía. Aunque la

cirugía era gratis, los pacientes tenían que llegar al hospital a su costa. La tasa de respuesta era inferior al 15%. Preocupados con un resultado tan bajo, un equipo de investigación del propio hospital realizó entrevistas profundas a domicilio, de un grupo aleatorio de 65 pacientes a los que se les había recomendado cirugía pero que, transcurridos seis meses, no habían dado respuesta alguna. El estudio reveló que algunos pacientes no se sometían a la intervención por la imposibilidad de costear la comida y el transporte, por no poder dejar a la familia o porque nadie podía acompañarles al hospital. Como consecuencia, el Aravind pidió a los patrocinadores, y estos aceptaron enseguida, que se cubriesen los costes de la comida, el transporte, y en muchos casos, de las gafas de afaquia que debían usar los pacientes tras la cirugía. Para disminuir el temor a la operación, y también para fomentar el apoyo del propio grupo, los pacientes eran transportados hasta Madurai en autobuses.

De este modo, quedó exenta de estos problemas una población subdesarrollada que necesitaba al menos, poder ver. Al tratarse de una población eminentemente agrícola cuyas tareas se desarrollan principalmente en el campo, la vista es un factor importante, ya que de ello dependía en muchos casos su autoabastecimiento. Hasta 1992, el grupo de hospitales Aravind eran cuatro, situados en distintas ciudades indias cercanas al hospital central de Madurai. Con una capacidad de 564 camas en hospitales privados y 1.124 en hospitales gratuitos, habían rastreado 3,65 millones de pacientes y realizado cerca de 335.000 operaciones de cataratas, casi el 70% de forma gratuita” (Gómez, 2003).

En este caso es posible resaltar que se creó una solución a una problemática identificada en una comunidad, sin embargo no se consideró el ecosistema para su correcto funcionamiento. En otras palabras, esta iniciativa desconoció ciertos elementos de la comunidad a la cual pretendía atender lo cual lo hizo ser eficiente en la prestación del servicio mas no en su conexión con el entorno, lo cual insidió en que hasta cierta parte fuera

sostenible pero que en cierto porcentaje debiera ser financiado y soportado por donaciones que permitieran a la comunidad acceder al servicio.

*INDIA, Calentadores portables para bebés
(Parthasarathy, Aoyama, & Menon, 2015)*

Este caso muestra la transformación de una necesidad identificada en la comunidad en una idea innovadora y sostenible dentro del Mercado Base de Pirámide. Para empezar, se identificó que en la India uno de cada tres bebés puede desarrollar hipotermia a causa de complicaciones relacionadas con un nacimiento prematuro o bajo peso al nacimiento. Sumado a esto, las incubadoras son la única opción para remediar este problema sin embargo son costosas y dependen de electricidad, la cual puede ser variable en ciertos lugares.

De esta manera, se inició un proyecto con el objetivo de diseñar un calentador portátil para bebés prematuros y de bajo peso capaz de adaptarse a la variabilidad de suministro de energía eléctrica. El trabajo tuvo punto de partida en el 2007 a cargo de una ONG en Nepal junto con unos estudiantes de diseño de una universidad de Estados Unidos, quienes como primer paso viajaron a este país a examinar y entender el contexto, además de entender a sus usuarios, logrando percibir que enfocarse en reducir el precio de un producto no es la idea esencial de toda iniciativa de BOP sino enfocarse en diseñar soluciones a un problema.

En este sentido, se diseñó un prototipo pero no fue bien recibido por la ONG y por tal motivo los estudiantes confiados en su trabajo fundaron en 2008 una ONG para continuar desarrollándolo. Las pruebas de los productos iniciaron en 2010 y desde ese momento se han usado con éxito en India y en países de África. Los aspectos positivos de este desarrollo son:

- Tiene un precio considerablemente bajo si se compara con una incubadora. Pues la manta tenía un costo de 15,000 rupias (aproximadamente 230 Dolares Americanos) mientras que una incubadora costaba 100,000 rupias (cerca de 1,500 Dolares Americanos).
- Es fácil de usar en un ambiente en el que el servicio eléctrico es variable y en ciertos lugares es difícil encontrar personal experto como doctores o enfermeras.
- Es capaz de funcionar sin electricidad hasta 6 horas.

La transformación ocurrió una vez se fueron haciendo realidad los dos objetivos que los fundadores se habían planteado. Primero que reducir la mortalidad infantil y segundo hacer de este proyecto rentable. Por esta razón, al momento de diseño también se tuvo en cuenta el mercado a quien iba dirigido y la cadena de suministro con la idea de servir a la comunidad. En este punto cabe aclarar que la iniciativa se centró en los problemas de la comunidad y en hacerlo viable tanto para el usuario como para la empresa, sin seguir estrictamente los parámetros de Base de la Pirámide, que hace difícil la identificación y atención de la población y la necesidad.

En este caso, es posible ver como la solución a una problemática partió de la observación de la comunidad y de la identificación de una necesidad, lo cual se distancia de la idea principal de la primera generación de los negocios en los Mercados Base de Pirámide, y en general de los esfuerzos por atender estas comunidades, donde se asumía como ciertas y únicas las necesidades y por eso se enfocaban en la reducción de costo de los productos o en su distribución. Lo anterior, no consideró, en principio, las particularidades ni el ecosistema para el desarrollo de una iniciativa sostenible. Sin embargo, la evolución que se observa en el caso es respuesta a esos esfuerzos por desarrollar un producto sostenible pensado para la comunidad y las particularidades de la misma que cabe dentro de las nuevas perspectivas de la atención de los Mercados Base de Pirámide, donde la construcción de la solución se hace compartida.

BRASIL, Colectivo Coca Cola (Smith, Chandrasekhar, Parkhurst, & Sud, 2015)

Coca Cola es la compañía más grande de bebidas del mundo con un portafolio de más de 500 productos carbonatados y no carbonatados, los cuales tienen a Brasil como el cuarto mercado de mayor ventas con el 7% del volumen total mundial. Para 2009, la compañía se propuso aumentar su presencia y relevancia en las zonas de bajos ingresos, los Mercados Base de Pirámide, develando que las estrategias tradicionales de acercamiento como expandir los canales o diseñando programas de mercadeo no eran suficientes.

Ahora bien, una vez se identificó las diferencias que componen estos mercados la compañía tuvo que diseñar un plan completamente diferente que contribuyera a posicionarse en el mercado y crear relaciones con sus usuarios, reconociendo como elementos fundamentales las barreras sociales y económicas de estos consumidores. De esta manera, Coca cola se propuso resolver un problema social para capturar una oportunidad de mercado.

De este proceso nació: Colectivo Coca Cola. Un programa de ocho semanas de entrenamiento para empoderar jóvenes que vivieran en mercados base de pirámide sin empleo como “favelas”, ofreciéndoles nuevas oportunidades económicas. En este curso, los estudiantes desarrollan un plan de negocio para la venta al por menor de Coca Cola a nivel local, herramientas que trascienden para otros negocios que estos jóvenes pretenden realizar como emprendedores.

El programa para 2013 estaba presente en 126 lugares alrededor de Brasil, donde las ventas de la compañía aumentaron 9,5% en promedio al año, gracias a que se incrementó la productividad y una economía más próspera en estas comunidades. Esto ha llevado a que se desarrollen nuevos negocios, además, las capacitaciones han motivado a estudiantes a continuar sus estudios con el apoyo de este programa lo cual les ha permitido obtener trabajos y continuar creando una comunidad próspera.

Este caso resalta otra forma de intervenir en los Mercado Base de Pirámide en el cual una compañía fortalece a miembros de su cadena para volverlos parte de sus fuerza de ventas y a la vez afectarlos positivamente en la superación de la pobreza. Sin embargo, es necesario resaltar que su participación trasciende la idea de ofrecer oportunidades de obtener dinero a través de la venta de sus productos por el contrario se pretende desarrollar capacidades en la población para que puedan desarrollar nuevos

negocio y continuar desarrollando caminos hacia la solución de la pobreza. Por lo tanto, el caso muestra la idea en la que intervenir en un Mercado Base de Pirámide debe realizarse mediante planes innovadores que reconozcan las particularidades de la comunidad e ir más allá de las estrategias normales para afectarla positivamente.

COLOMBIA, G ASISTENCIA (ANEXO 1: ENTREVISTA)

Gina Auchury, Abogada de la Universidad Externado de Colombia, en el 2007 se encontraba trabajando en una compañía de televisión por cable, identificó que la gente cuando hacía las reclamaciones de televisión por cable, muy sencillas, siempre resultaban en contra por ignorancia y/o por falta de conocimiento, razón por la cual detecto la importancia de que la gente de la base pudiera tener acceso a asesoría y a acompañamiento legal al cual no tenían acceso por temas de costos.

Inició con Doctor Legal con cinco abogados, el cual publicitaba por medio de volantes que le permitieron anexas a la factura de la compañía de televisión por cable en la que trabajaba, para estratos dos en Soacha, suba, bosa, Kennedy, en dichos volantes informaba a las personas la posibilidad de acceder a un plan mensual de asesoría legal, por un costo de \$12.000 pesos mensuales con los cuales la gente pudiera tener acceso hasta cuatro consultas al mes en diferentes temas del derecho, el primer mes tuvo respuesta de mil quinientas personas queriendo afiliarse al servicio.

El problema se dio al tercer mes, cuando un 80% de las personas dejaron de pagar por el servicio, 20% de clientes al día y toda una infraestructura montada. Se tomó la decisión de continuar ese año con la operación, asumiendo las pérdidas correspondientes, ya que no podía tener una oferta de un mal servicio y matar el producto desde el inicio, en este año se obtuvo conocimiento del negocio, mediante la recolección de información. A través esta recolección de información Gina se dio cuenta que parte de este problema se presentó porque las personas pensaban que el costo de \$12.000 pesos era muy bajo y lo asociaban a la mala calidad; pero Gina sabía que existía una oportunidad de negocio, porque el hecho de que le hubiera respondido el 15% de diez mil personas, significaba que la gente lo necesitaba y empezó a buscar una opción, se dio cuenta que necesitaban tener una forma de hacer que la gente prepagara el servicio, porque el problema no fue el servicio, ni la necesidad, el problema fue el recaudo, y el bajo costo, entonces contrato una compañía para que le desarrollaran un software en el que se pudieran generar claves únicas, y pudiera recoger prepagos los servicios, y empezó a imaginar cómo sería democratizar el servicio y llegarle a la base de la población, haciendo que la gente pagara antes y pagara un precio razonable; el software tiene varias unidades, una unidad de toda la parte de call center, otra unidad de conocimiento del negocio.

Doctor Legal, amplió su portafolio de negocio y cambió su razón social a G ASISTENCIAS. Hoy G ASISTENCIA es una empresa que brinda servicios profesionales en temas jurídicos, médicos, psicológicos, entre otros, el cual llega a la población vía recarga celular, mediante convenios con las telefonías móviles, apalancados por los tenderos. Todos los servicios de asistencias se ofrecen de estrato 1 a 6, pero se tiene claro desde la creación de la compañía, que el objetivo principal era llegar a la base, y ese objetivo nunca se ha perdido.

En este caso se observa la iniciativa de llegar a la base mediante el acceso a servicios a los que antes una gran parte de la población no tenía acceso, y se refleja cómo se generan problemas a partir de la falta de conexión con el sistema, pues Gina en su momento tenía clara la necesidad a satisfacer pero dejó de lado entender el funcionamiento del ecosistema, el hecho de fijar precios bajos, buscando una mayor accesibilidad por parte de esta población, lo que generó fue una asociación con la mala calidad del servicio, lo que puso en aprietos a la empresaria e hizo que reformulara toda su estrategia. Esta iniciativa nació con el objetivo de llegar a la base de la pirámide con calidad y eficiencia, pero también con el fin de generar ingresos y de ser un negocio rentable, siendo una característica del BOP de primera generación.

CONCLUSIÓN

Para septiembre de 2015, se presentaron los diecisiete objetivos del Desarrollo Sostenible que componen la agenda mundial para hacer de cada rincón del planeta un lugar digno para las personas teniendo en cuenta la naturaleza y la prosperidad. Estos, resultan ser compromisos que enfocan los esfuerzos de todos los países en una visión común del futuro, una visión de carácter sostenible. Al revisarlos, el primer objetivo es luchar contra la pobreza pues ella recoge todo lo que bajo esta visión es negativo y un obstáculo para lograr un verdadero desarrollo y nuevos objetivos mundiales.

En este sentido, se les hace un llamado tanto a los actores públicos como privados para dirigir sus esfuerzos a combatir elementos de la pobreza y obtener resultados en el 2030 en áreas como el ingreso de las personas, servicios básicos, recursos naturales, alimentación, nutrición, servicios financieros, etc. En resumen, diferentes aristas de un fenómeno llamado pobreza para quien se han planteado conceptos que crean límites en su amplitud y metodologías que buscan acciones eficaces y medibles que permitan una lucha progresiva, y en algún momento una victoria total.

Son muchas las maneras debatibles de concebir la pobreza y con ello plantear acciones para trabajar en cada una de sus aristas y lograr disminuir el vasto fenómeno que ella representa, sin embargo solo hay una irrefutable preocupación mundial y es que, sin importar como se entienda la pobreza, esta continua existiendo y ello hace que no haya un futuro sostenible. Y es bajo este último punto que el mundo se ha planteado nuevos compromisos, pues la pobreza parte de ser un problema estatal o de algunas cuantas personas de buen corazón para llegar a ser una preocupación de todos incluyendo al sector privado. Para quien el espectro de acción se amplía y deja de enfocarse en la utilidad para ahora trabajar en el impacto.

Aun no existe un mundo en el cual haya un compromiso total y general por combatir la pobreza, pero cada vez más resultan acciones que llevan a que esto ocurra. En la esfera privada, ha ocurrido una clara evolución en la identificación de su papel en la sociedad llegándose a reconocer como fundamental en el entorno en el cual opera, además reconociendo su responsabilidad y su compromiso con preocupaciones mundiales como la pobreza. Aunque es un proceso que todas las empresas lleguen a redefinirse de tal manera, es claro que en el presente ya se ven resultados de procesos que continúan evolucionando y esparciéndose.

No obstante, es importante ir al detalle de aquellos esfuerzos ya que se pueden dar casos en los que se disfrazan acciones que tienen como objetivo principal el aumento de utilidades y se promocionan como iniciativas que proyectan un impacto más allá del económico hasta el punto de impactar social y ambientalmente. Aquellas son las distorsiones que debilitan la promoción de acciones reales y dificultan realizar impactos realmente positivos.

Ahora bien, es claro como desde la idea de Mercados Base de Pirámide, como una forma de designar aquella parte de la población fuera del foco de las empresas hasta las múltiples metodologías propuestas como hoja de ruta para actuar en ellas y responder a las expectativas de la población, se haya una brecha enorme que afortunadamente demuestra un trabajo constante en la construcción de caminos eficaces para enfrentar los efectos de la pobreza. No obstante, estos esfuerzos no han llevado a que el sector privado sea el solucionador de la pobreza como tampoco ha dejado que el Estado asuma toda la responsabilidad o que la sociedad civil deba actuar por su cuenta para obtener resultado, sino todo lo contrario.

Actualmente son muchas las metodologías que han sido capaces de entender y asimilar las demandas de cada uno de los sectores para generar un trabajo conjunto donde cada uno aporte lo mejor de sí en su trabajo. En otras palabras, los Mercados Base de Pirámide fueron capaces de identificar tareas que cada uno de estos actores debería hacer para que un plan que busque enfrentar la pobreza tenga un

impacto positivo y aparte este dentro del modelo económico actual. De ahí, que luego resulten variaciones en las tareas o en los procedimientos bajo nuevos nombres y autores, lo cual demuestra el estudio constante pero que reflejan un factor común en la necesidad del Estado para intervenir en el ecosistema, la sociedad civil como creador de conexiones y la empresa como generador de recursos, además de una interacción con la comunidad.

Este trabajo conjunto ha permitido que el asistencialismo vaya reduciéndose, ya que las actividades con la comunidad no tratan de solucionar sus necesidades a partir de aportes sino de capacitarlos para que ellos hagan parte del sistema como generadores y no solo como receptores de ayuda. En otras palabras, las comunidades adquieren capacidades, conocimientos, herramientas y apoyo para construir soluciones a problemáticas propias de su comunidad y territorio. En este sentido, todas las acciones que se desarrollen requieren de metodologías que permitían definir, medir y corregir aquellos planes, las cuales varían de la empresa y la situación. No hay una metodología única y verdadera, por el contrario hay varias opciones según las metas y las características propias de cada caso. Sin embargo, es claro que llevar a cabo cada una de estas tareas no debe recaer en un solo actor, ya sea público o privado, sino que es una tarea conjunta para que sea efectiva.

Las dificultades nacen en dos momentos:

1) en la asignación de roles a cada uno de los miembros del equipo que efectuará el plan, para ello se han realizado estudios y ensayos desde el nacimiento de la idea de los Mercados Base de Pirámide en las que se reconoce la necesidad del Estado, de la Sociedad Civil y de las Empresas para llevar a cabo un proyecto;

2) La medición cuantitativa del impacto, ya que desde el principio no se establece de que manera se asumirá la pobreza, que arista se trabajará, y menos se hace un estudio previo sobre las condiciones de la comunidades con la que se va a trabajar para luego establecer limitantes en el proyecto y con esto métodos para cuantificar logros y establecer metas.

Y es en ese segundo punto, (sin intención de establecer un marco que defina la pobreza) que cualquier iniciativa de negocios en la base de la pirámide se reduce a simplemente oportunidades de nuevos mercados para las compañías. Lo cual deja en duda la efectividad de estas iniciativas para generar un impacto positivo en la lucha contra el fenómeno de la pobreza, y por el contrario se establecen como nuevas formas de mecanismos de consumo no esencial para los objetivos que se plantean.

En resumen, aún se hacen aproximaciones a los mercados base de pirámide asumiéndolos como mercados desatendidos y pretendiendo que al suplir de productos a estos consumidores se reducirá la pobreza. Es claro que en Colombia como en otros países es muy poco lo se ha hecho y aquellos acercamientos se realizan de manera aislada o intuitiva, mas no organizada bajo un plan que vincule todos los elementos particulares de la comunidad y una idea de negocio viable para las empresas.

Sin embargo, el debate, el estudio y los proyectos que se han realizado alrededor del mundo han sido la contribución de los Mercado Base de Pirámide, pues una vez se planteó una nueva perspectiva de las personas de bajos recursos se propuso todo un campo de estudio para continuar profundizando en el tema y generando nuevas teorías para su evolución y la lucha contra la pobreza. No obstante, es recomendable continuar fomentando estudios previos y demandar los resultados de cada iniciativa de una manera ordenada, tanto para planear proyectos que en su estructura sean reales como aprender de aquello que durante el camino se fue recogiendo y asimilando.

Cabe preguntarse finalmente, de esas iniciativas en la base de la pirámide ¿Qué metodologías se han seguido para recolectar la información necesaria para identificar las particularidades del territorio y finalmente producir un producto o servicio que cumpla con la función de satisfacer las necesidades y ser restable para las compañías?

BIBLIOGRAFÍA

- El Espectador. (2 de Octubre de 2013). Colombia tiene 14,6 millones de pobres y 4,5 millones en indigencia. El Espectador .
- Banerjee, A. V., & Dulfo, E. (2012). Repensar la Pobreza . Bogotá: Aguilar,Altea, Taurus, Alfaguara .
- Wagle, U. (Marzo de 2002). Organización de Estados Iberoamericanos. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://www.oei.es/salactsi/wagle.pdf>
- Kotler, P., & Lee, N. (18 de Junio de 2009). FT Press. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de FT Press
- Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=POBREZA>
- Lok-Dessallien, R. (n.d.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de http://kambing.ui.ac.id/onnopurbo/library/library-ref-ind/ref-ind-1/application/poverty-reduction/Poverty/Review_of_Poverty_Concepts.pdf
- Sen , A. (2000). La pobreza como provación de capacidades, en desarrollo y libertad. Buenos Aires: Planeta .
- Mathus Robles, M. A. (julio 2008). Principales aportaciones teóricas sobre la pobreza. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/02/mamr.htm>
- Spicker, P. (2009). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/clacso/crop/glosario/06spicker.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (s.f.). Métodos para medir Pobreza. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=370&Itemid=100412
- Feres, J., & Mancero, X. (Enero de 2001). Repositorio Digital CEPAL. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/4740>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (4 de Septiembre de 2013). Comunicado de Prensa. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_13.pdf

- Caracol Radio. (15 de Septiembre de 2014). Economía. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/pobreza-monetaria-en-colombia-continua-con-tendencia-a-la-baja/20140915/nota/2416359.aspx>
- Attanasio, O., & Orazio, M. (Octubre de 1990). Inter-American Development Bank. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubr-376.pdf>
- Moser, C. (Noviembre de 2006). Global Economy and Development. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de The Brookings Institution: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2006/11/sustainabledevelopment%20moser/200611moser.pdf>
- Asamblea General Naciones Unidas. (13 de Septiembre de 2000). Resolución aprobada por la Asamblea General. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de Declaración del Milenio: <http://www.cinu.org.mx/onu/documentos/a55r002s.pdf>
- Moratinos, M., & Ribera, T. (12 de Enero de 2015). El País . Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de Opinión : http://politica.elpais.com/politica/2015/01/12/actualidad/1421078902_563371.html
- Prahalad, C. K. (2010). La nueva oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide. Bogotá: Norma.
- Banco Mundial. (N.D). Objetivos de Desarrollo del Milenio . Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Poner fin a la pobreza extrema y el hambre en 2015: <http://www.bancomundial.org/odm/pobreza-hambre.html>
- PNUD. (N.D.). Las cifras sobre la pobreza. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de http://www.teamstoendpoverty.org/wq_pages/es/visages/chiffres.php
- Max-Neef, M., & Bartlett Smith , P. (2014). La economía desenmascarada Del poder y la codicia a la compasión y el bien común. Madrid: Icaria .
- Hernández Flórez, M. (Julio de 2007). La Pobreza en Colombia: Un Fenómeno Multidimensional. Bogotá, Colombia.
- Universidad Externado de Colombia. (2012). Principios para la Inversión Social. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe: <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf>
- Red Pacto Global Colombia. (N.D.). Acerca del Pacto Global de Naciones Unidas. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/acerca-de-caring-for-climate-colombia/acerca-del-pacto-global-de-naciones-unidas>

- Red Pacto Global Costa Rica. (N.D.). ¿Qué es? Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.pactoglobalcostarica.org/es/que-es>
- CECODES. (N.D.). ¿A QUÉ LLAMAMOS NEGOCIOS INCLUSIVOS? Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.cecodes.org.co/negocios.html>
- Ensglobal Escuela de negocios sociales. (N.D.). "Negocios Sociales" La nueva economía. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de http://www.ensglobal.org/sobre_negocios_sociales.html
- Simanis, E., Hart, S., & Duke, D. (2008). *innovations* , 58-84.
- Casado Cañeque, F., & Sota Ramos, J. (2012). Base de la Pirámide, negocios inclusivos y oportunidades para la mayoría. Entimema.
- Snv CECODES. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Bogotá.
- Ishikawa, A., & Strandberg, L. (2009). *NEGOCIOS INCLUSIVOS:CREANDO VALOR PARA LAS EMPRESAS Y PARA LA POBLACIÓN DE BAJOS INGRESOS*. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo .
- egesocial. (N.D.). *Emprendimiento Social*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/emprendimiento-social>
- ASHOKA. (N.D.). What is a Social Entrepreneur? Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de https://www.ashoka.org/social_entrepreneur
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Stanford University. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*: http://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition
- Drayton, B., & Budinich, V. (Septiembre de 2010). Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de *A New Alliance for Global Change*: <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>
- INALDE BUSINESS SCHOOL - UNIVERSIAD DE LA SEMANA. (N.D de N.D de N.D). Recuperado el 31 de ENERO de 2016, de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-blog/ic/el-despertar-de-in-dia-y-las-oportunidades-de-negocios-para-colombia/icac/show/Content/>
- Gómez, M. (septiembre de 2003). Instituto Internacional Santelmo. Recuperado el 31 de enero de 2016, de *vida académica Revista de la Agrupación de Miembros*: http://www.santelmo.org/revista/n10/Caso_Aravind.pdf
- Parthasarathy, B., Aoyama, Y., & Menon, N. (2015). academia.edu. Recuperado el 31 de enero de 2016, de *Innovating for the Bottom of the Pyramid:Case Studies in Healthcare from India*: http://www.academia.edu/7167633/Innovating_for_the_Bottom_of_the_Pyramid_Case_Studies_in_Healthcare_from_India

- Smith, D., Chandrasekhar, R., Parkhurst, M., & Sud, P. (31 de enero de 2015). <http://sharedvalue.org/>. Obtenido de Thirsty for More Coca-Cola's Shared Value Approach with Communities Across Brazil: <http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Coletivo%20Retail%20Case%20Study%20-%20Final.pdf>
- Berti, G. (N.D.). FILOSOFIA Y EMPRESA. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Filantropía o Responsabilidad Social Corporativa: <https://filoempresa.wordpress.com/2007/08/28/filantropia-o-responsabilidad-social-corporativa/>
- Witkin , J. (2 de Noviembre de 2009). Triple Pundit. Obtenido de C.K. Prahalad Q&A: Lessons from the Bottom of the Pyramid: <http://www.triplepundit.com/2009/11/qa-lessons-from-the-bottom-of-the-pyramid/>
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (Agosto de 2009). EURE (Santiago). Obtenido de Una salida territorial a la crisis. Lecciones de la experiencia latinoAmericana: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612009000200001&script=sci_arttext
- Giraldo, C. (29 de septiembre de 2014). Palabras al Margen. Obtenido de LOS ACTORES DE LA ECONOMÍA POPULAR SON EXCLUIDOS: <http://www.palabrasalmargen.com/index.php/articulos/nacional/item/los-actores-de-la-economia-popular-son-excluidos>
- Universidad EAFIT . (N.D). CÁTEDRA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL JOSÉ GUTIÉRREZ GÓMEZ. Obtenido de Fortaleciendo la innovación con la co-creación: <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/fortaleciendo-la-innovacion-con-la-co-creacion.pdf>
- Rosler, Ulrike . (2013). Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Obtenido de inclusive business models Options for support through PSD: <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2014-ib-models-rz.pdf>
- Avila Bustos, J. C. (29 de Agosto de 2005). Biblos Universidad Javeriana . Recuperado el 2016 de 07 de 24, de Universidad Javeriana : <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis01.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1983). ADCP/REP/83/20 - Planificación del Desarrollo de la Acuicultura. Obtenido de DECISIONES DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO: <http://www.fao.org/docrep/x5743s/x5743s0a.htm>

ANEXOS

1. PROTOCOLO

1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los tipos de pobreza de acuerdo a los indicadores?
2. ¿A qué tipo de pobreza le contribuye el BOP?
3. ¿Cuál es el motivador que lleva a una empresa a iniciar BOP?
4. ¿Es responsabilidad de las empresas contribuir a la disminución de la pobreza?
5. ¿Por qué contribuye el BOP al fenómeno de la pobreza?

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿En qué ha consistido la vinculación de las empresas a la lucha contra el fenómeno de la pobreza a través de las iniciativas de negocios en los Mercados Base de Pirámide? La implementación de iniciativas de negocio en la Base de la Pirámide ha surgido como una estrategia empresarial que busca beneficios para el entorno pero que no ataca el fenómeno de la pobreza en general, sino que contribuye a aumentar la oferta y el acceso a productos y servicios respondiendo a los elementos de negocio que las caracteriza.

1.3. OBJETIVO

Identificar en qué consisten las iniciativas de negocio en la base de la pirámide que han optado por implementar las empresas como alternativa para contribuir con el compromiso de luchar contra el fenómeno de la pobreza.

1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar los aspectos de la pobreza a los cuales aportan los BOP.
2. Reconocer los conceptos de pobreza sobre los cuales se trabaja en Colombia y en el mundo.
3. Identificar los beneficios derivados del desarrollo de negocios BOP para las empresas.
4. Identificar los elementos que componen el BOP
5. Examinar como a través del BOP las empresas contribuyen a luchar contra la pobreza

2. ENTREVISTA A DR.LEGAL

GINA ACHURY

En el año 2007, yo estaba trabajando para una compañía de cable, de televisión por cable muy famosa en Colombia, y veía que todos los requerimientos, trabajaba como directora ejecutiva de todas las organizaciones del grupo, manejaba todas la parte como de áreas de negocios, de entrada, salida, siempre tuve una visión clara de trabajar un par de años para terceros para poder aprender con ellos y luego independizarme. En ese ejercicio vi que la gente cuando hacia las reclamaciones de televisión por cable, que son reclamaciones muy sencillas, siempre perdían sus reclamaciones por ignorancia, por falta de conocimiento básicamente, yo soy abogada de la Universidad Externado de Colombia, entonces en ese momento me pareció que era importante que la gente de la base pudiera tener acceso a asesoría y a acompañamiento legal que no tienen hoy porque es muy costoso, empecé a mirar como sería el modelo, empecé a preguntar nombres, me invente el nombre de Doctor Legal, con un muñequito que después publicitariamente me lo quitaron y me lo cambiaron porque pésimo, pero la marca si quedo muy bien; le pedí al dueño de esta compañía que si me dejaba pasar unos volantes a través de las facturas para poderle informar a la gente que tendrían acceso a un plan mensual de asesoría jurídica, me permitió meterlo, no adherido a la factura sino como un volantino anexo cuando va el sobre de la factura, como de publicidad, entonces mande diez mil volantes, en estratos dos que eran Soacha, suba, bosa, Kennedy, solamente en Bogotá, y el primer mes tuve respuesta de mil quinientas personas queriendo afiliarse al servicio.

Ahí lo hacías con la otra compañía? No lo hice independiente, pero le pedí el favor a ellos de dejarme pasar los volantes dentro de la factura,

Fue fácil que accedieran a eso, porque también era como en contra? Lo que pasa es que yo estaba muy cercana al presidente de la compañía y yo le manejaba todas las empresas del grupo, entonces teníamos una buena relación y me permitió mandar el volante, me dijo bueno métalo como un volante como cuando te llega la factura y te llega el volante de publicidad, me dejo meterlo como un volante, yo hice el pago obviamente de eso y lo mandé, tuve mil quinientos clientes muy rápido, monte la oficina, monte abogados, monte todo, firmamos con todos

Con cuantos abogados iniciaste? Inicialmente cinco abogados, firme con todos, y estaba súper contenta porque el excel aguanta con todo, y una sola proyección de que todo va a ser exitoso, a los tres meses de estar operando ya la gente dejo de pagar, ah yo saque una tarifa muy económica de doce mil pesos mensuales, para que la gente pudiera tener acceso hasta cuatro consultas al mes en diferentes temas del derecho.

Cómo sacaste esos cuatro oportunidades al mes? Porque digamos que teníamos, o yo había hecho un análisis previo, pero fue un análisis mío, de una persona de cualquier estrato que no tenga empresa, cuantas asesorías necesita una persona en un mes, ósea una persona de estratos 2 y 3 que no tienen sino su vida diaria pues no va a necesitar más de dos consultas, entonces mande cuatro, mirando a ver como se iban a empezar a utilizar, la gente empezó a utilizar mucho, al tercer mes el 80% de la gente que venía pagando me dejó de pagar, yo ya tenía una infraestructura montada y tenía todavía un 20% de clientes al día

Como era el pago? Ellos te consignaban? Si ellos consignaban.

Entonces cuando ya ellos dejaron de consignar pues salía más caro salir a recoger la plata que dejar así, porque eran mensualidades de doce mil, continúe todo el año, complete el año con los clientes que había adquirido al inicio porque no podía tener una oferta de servicio mala y matar el producto desde el inicio, perdí plata, bastante plata, me di cuenta que existía una oportunidad de negocio, porque el hecho de que me hubiera respondido el 15% del diez mil personas, significaba que la gente lo necesitaba y empecé a buscar una opción, entonces lo que hice fue digamos que durante ese primer año pagar abogados, pagar todo, porque igual ya no podía salir de lo que ya tenía, asumir los costos y las pérdidas, y me di cuenta que necesitábamos tener una forma de hacer que la gente prepagará el servicio, porque mi problema no fue ni el servicio, ni la necesidad, fue el recaudo, entonces empecé a mirar una forma en la que la gente pudiera prepagar el servicio, y pague, contrate, eso fue en el año 2007, 2008, 2009, contrate una compañía que se llama, bueno se llamaba, bueno era una compañía no importa el nombre, esta compañía había desarrollado el software de telefónica, entonces fue una inversión importante, y les pedí que me desarrollaran un software en el que yo pudiera generar claves únicas, y pudiera recoger prepago los servicios, porque empecé a imaginarme como sería democratizar el servicio y llegarle a la base de la población, haciendo que la gente me pagara antes, porque el problema era el pago, entonces me desarrollaron un software que tiene digamos que varias unidades, una unidad de toda la parte de call center, otra unidad como de conocimiento del negocio, que yo puedo sacar consultas tipo por estrato, por cliente, por edades y saber que una señora entre los 20 y los 40 años en estrato uno que consulta, en estrato dos que consulta, eso ya es conocimiento del negocio, lo que alcance a hacer durante ese año empezar a recoger información, ósea es importante lo que paso, así hubiera perdido, para mí fue una inversión, pero pues perdí plata.

Entonces qué fue lo que hicieron, me entregaron el software, y yo lo que tengo hoy es un software en el que puedo generar claves únicas por cliente, puedo darte minutos de asesoría, y puedo llegarle a la base de la población vía recarga por celular, digamos que a eso llegamos, entonces que hice después? Ya cree formalmente la compañía, ya no se llama Doctor Legal, ya se llama G ASISTENCIA, y arrancamos con esta compañía, tengo un socio, lo que hice fue varios convenios con las compañías que venden minutos de celular en las tiendas, hay compañías que, aquí está la compañía, aquí está claro, aquí está claro y aquí esta movistar, y esta uff, ellos no venden directamente al cliente final, ósea a nosotros nos venden planes postpago, pero ellos al cliente final que va y recarga no le venden directamente, lo hacen a través de unas compañías que son compañías grandes que les compran sus paquetes de minutos y se los pagan por adelantado, y esas compañías van a las tiendas de barrio y a las tiendas les pagan el margen, entonces digamos que Claro le da un

celular en las tiendas, hay compañías que, aquí está la compañía, aquí está claro, aquí está claro y aquí esta movistar, y esta uff, ellos no venden directamente al cliente final, ósea a nosotros nos venden planes postpago, pero ellos al cliente final que va y recarga no le venden directamente, lo hacen a través de unas compañías que son compañías grandes que les compran sus paquetes de minutos y se los pagan por adelantado, y esas compañías van a las tiendas de barrio y a las tiendas les pagan el margen, entonces digamos que Claro le da un margen del 10% a una compañía de estas, esta compañía lo transfiere al tendero final y le da al tendero final el 6% y ellos se quedan con un 4%, y el tendero final vende la recarga, a ellos les instalan en sus puntos unos datafonos o unos equipos por web, como sea, entonces que fue lo que hice? Me fui a hacer convenio con todos estos, les dije yo tengo unas recargas de servicios profesionales, se llama Doctor Legal, es un servicio de asesoría jurídica, el plan cuesta, cada recarga cuesta tanta plata, y usted va a tener un margen, negocie con ellos el margen como si yo fuera un Comcel o como si fuera un tigo o un movistar, un claro, y una vez negocie con ellos el margen, ellos empezaron a ofrecer los servicios a través de sus tiendas, entonces así yo llego a tenderos estratos uno, donde están en Soacha, suba bosa, Kennedy, a ofrecer mi servicio, así es cómo funciona el modelo inicial.

Que pasa en ese ejercicio? Para que yo, digamos que para, nosotros tenemos que cambiar la cultura, porque cuando tú vas a estados unidos, en estados unidos una persona compra una asesoría por internet y no tiene problema, le pago con una tarjeta y es lo más normal, tampoco están acostumbrados a ir a comprar una recarga en un punto de venta, menos aquí en Colombia, donde el tema de internet entre comillas realmente no está en el desarrollo que esta, yo no puedo comercializarme por internet mis productos, porque la gente no está acostumbrada a eso, entonces me toca hacerlo tienda a tienda, pero para que la gente conozca del producto necesito hacerle publicidad, si no le hago publicidad entonces solamente me queda el voz a voz, entonces arrancamos a hacer como tomas en sitio, cosas muy presenciales, y el voz a voz, la gente empezó a escuchar y lo empezaron a adquirir.

Cómo llegaste a la comunidad, ósea quién era el conector con la comunidad? Los prestadores del servicio, los tenderos? Los tenderos, porque qué pasa? Aquí digamos que acá esta una compañía ConesRed, es una de estas compañías, entonces ConesRed, tiene treinta mil puntos de venta y ConesRed, les da a ellos la posibilidad de que ellos hagan recargas de celular y les da también Directv, y les da no sé, cualquier servicio, metió mis servicios como un servicio más, entonces les dijo mire ahora tenemos un servicio que es de asesorías jurídicas prepagada, entonces aquí la gente va a venir a comprar y usted le vende la recarga, a la persona le va a llegar a su celular la recarga con el número de teléfono y el número de servicio y usted va a hacer las llamadas, el problema de eso

es que la publicidad es muy costosa en un negocio que está naciendo, meter publicidad masiva en un RCN o en un Caracol pues te mata el negocio y tú no, a menos de que tengas un musculo muy fuerte no lo puedes hacer, entonces que empezamos a hacer? Con el voz a voz, como empezar a buscar canales locales, canales por cable locales, que quisieran llenar espacios con presentaciones, planes o con programas legales, encontramos un canal local en Soacha, hicimos presentaciones, programas en vivo, yo fui a los primeros, ya mis abogados después y a cada uno le tocaba ir a un turno en Soacha, abogados del Externado que es muy chistoso que un abogado se acostumbre, ósea los abogados por regla general no tienen esa filosofía de servicio, un abogado que tiene todo y está terminando, un abogado quieren estar en una oficina atendiendo gente, entonces aquí tenemos que estar dando una capacitación especial a los abogados que llegan, o a los profesionales en general que llegan porque ellos tienen que atender con la misma vocación a una persona de estrato 1 que al presidente de una compañía, y eso es lo que ha hecho que nosotros crezcamos, es lo que ha hecho diferente este negocio a cualquier compañía distinta.

Tienen competencia ustedes? Sí, tenemos competencia, pero fue porque nos transformamos en otra cosa, entonces en lo que estamos haciendo ahora de recargas en calle, somos los únicos a nivel mundial que tenemos esto, estamos patentando este proceso como una mejora industrial y no hay nadie más que lo haga, que haya visto como los canales de distribución el tema del software, las recargas y una cosa como tan cuadrículada, como la parte de un bufet de abogadas democratizada de esta forma, y de esta manera, nadie lo ha hecho, pero eso no nos da a nosotros el ingreso que nosotros necesitamos porque cuando es uno a uno, cuando es voz a voz, entonces normalmente una persona en Soacha que lo utilizo le conto a la vecina, y la vecina a la vecina, y eso a mí no me da el ingreso para cubrir cien personas que trabajan para mí, o para cubrir 30 abogados especializados que pues cobran plata, entonces lo que empezamos a mirar, los dos primeros años de esta compañía fueron años de abrir este tipo de mercados, fueron años de inversión, no fueron años de ganancia, y fueron años de entender el modelo de negocio, eso fue 2010-2011, terminando 2011 hicimos como un análisis de lo que habíamos hecho hasta el momento y dijimos bueno, tenemos en este momento más de treinta mil puntos de venta a nivel nacional, excelente, tenemos un software muy bueno, tenemos un equipo profesional bueno, conocemos ya del negocio, sabemos cuáles son las consultas que más hacen, las que menos hacen, como se prestan, los conceptos, entonces tenemos consultas típicas actualizadas todo el tiempo, entonces una persona que, un abogado nuevo que reciba un caso de alimentos simplemente va a la base compartida y baja el concepto de alimentos, cuya la normatividad está actualizada, cambia los hechos, se basa en la normatividad que está ahí, y emite el concepto, entonces es mucho más rápido.

Cuando definiste el producto, bueno ahora ya lo tienes mucho más definido, luego de dos años en los que entendiste el mercado, pero cuando empezaste que empezaste a ofrecer? No era el servicio de asesoría jurídica, cualquiera que llegara? Solamente en determinadas áreas, en derecho de familia, comercial, civil, servicios públicos, acción de tutela, derechos de petición, que es lo básico que utiliza cualquier persona de estrato de uno a cinco, o seis, eso lo obtuvimos en el primer año que te digo que perdimos, ósea digamos que ese tipo de conocimiento de negocio, fue en el primer año cuando tenía abogados, cuando tenía contratos, cuando tenía gente consultándome, luego la gente deja de consultar, y tenemos digamos que una pérdida económica, pero hicimos una inversión en conocimiento y en necesidades de mercado, eso fue en el 2007-2008, 2008 AL 2009 fueron dos años concentrados en el software, digamos que la operación paro, hicimos registro de marcas, todo lo que necesitábamos, ósea esto a que va? A que si uno quiere hacer un negocio, uno tiene que pensar a largo plazo, y que si tú quieres hacer un negocio, mi punto de arranque real fue en febrero de 2010, esta compañía empezó en febrero de 2010, todo lo anterior fue como un conocimiento previo de mercado, como un análisis de mercado, en donde tu hiciste unas inversiones, pero realmente yo estaba trabajando en lo mío, yo no estaba metida en la compañía, yo tenía unas personas trabajando, y yo estaba haciendo mis cosas aparte, aprendiendo digamos que lo que te digo de empresarios grandes para luego poder venir, perdiendo plata de otros para no perder conmigo, entonces el día de arranque ya fue en el 2010, 2010 y 2011 fueron años en los que le metimos mucho a tema del uno a uno en calle, a dejar abiertos los puntos de venta a meternos a esforzarnos, a buscar no sé, un Citytv, cosas de ese estilo para hacer programas, hacer tomas, y hacer, pero eso no nos daba el ingreso porque la gente que compraba, si a mí me costaban, si mis egresos eran 50 millones de pesos, me entraban dos millones de pesos, si entonces el costo era muy alto versus el ingreso, porque no teníamos una posibilidad de hacer esto más masivo, porque con publicidad masiva eran costos muy altos, tendría que meterle 200-300-400 millones de pesos más al mes y no teníamos la plata.

Entonces lo que vimos fue que buscar grandes aglomerados, ósea como le llevo yo a un grupo muy amplio de gente, sin tener que esforzarme con el uno a uno tanto porque eso no va a dar, entonces nos fuimos a buscar grandes compañías que tuvieran grupos de clientes y a fidelizar, entonces empezamos a mirar diferentes sectores, entonces miramos sectores, por ejemplo, fondos de pensiones, bancos, empresas grandes, el sector de cooperativismo, que ofrece crédito por libranza, y hacer un análisis de a dónde me voy que sean grandes, ahí que aprovechamos? Los contactos que teníamos, mi socio tiene muy buenos contactos, entonces empecé a decirle vámonos por este lado, por este lado y empezamos a buscar clientes, en ese ejercicio nos encontramos con que un solo servicio no les interesa, porque un solo servicio no cubre la necesidad, entonces hablemos de un banco, un banco tiene 500 mil tarjetavientes, y a esos 500 mil tarjetavientes les quiero ofrecer unas asistencias o unos servicios de asistencia, pero a mí solamente legal no me sirve, quiero asistencia legal, quiero psicológica, contable, quiero médico, entonces a que nos llevó eso? A lo que somos hoy, empezamos a generar más servicios, entonces

ofrecer unas asistencias o unos servicios de asistencia, pero a mí solamente legal no me sirve, quiero asistencia legal, quiero psicológica, contable, quiero médico, entonces a que nos llevó eso? A lo que somos hoy, empezamos a generar más servicios, entonces no solamente doctor legal, arrancamos con uno q se llama avanzar que es toda la parte de psicología, seguimos con otro que se llama Bodyfit que es toda la parte de nutrición, empezamos con softcontador, asesor financiero, asistencia en tecnología, y básicamente lo que hacemos es que con un conocimiento claro de cómo se presta el servicio con un software, aquí ahí sentados profesionales en diferentes áreas, entonces tengo abogados, tengo psicólogos, tengo médicos, tengo nutricionistas, detrás de la línea telefónica o vía chat o videochat, y así ofrecemos el servicio. Entonces empezamos a ofrecerles a esas compañías servicios de asistencia, y nos convertimos en una compañía de asistencia, entonces en el tema puntual de nuestro producto doctor legal, de la forma en la que se comercializa en calle no tenemos competencia, somos los únicos, en el tema de compañías de asistencia hay varias, entonces esta Ikiasistencia, Redasis, compañías que lo que hacen es que van a organizaciones grandes, a bancos y le ofrecen a estos bancos para sus clientes servicios de asistencia, o van a aseguradoras y las aseguradoras dan el servicio de seguro de vehículo, esas compañías dan asistencia en el abogado, dan asistencia de grúa, dan asistencia en el hogar, cuando ustedes llaman de su celular, tengo un problema porque no puedo abrir la puerta, es un servicio de asistencia, el señor que va, el cerrajero, trabaja para una de esas compañías, como las mías, y presta el servicio de asistencia de cerrajería.

Pero digamos que el tuyo es como más de conocimiento que de un servicio como tal de ir a abrirte la puerta? Nosotros somos una compañía de asistencia experta en servicios profesionales, por ejemplo hay otras compañías de asistencia, Redasis, son compañías de asistencia expertas en servicios operativos, nosotros somos en servicios profesionales, entonces esas compañías de asistencia me subcontratan a mí, cuando necesito prestar servicios legales, servicios de psicología, y yo tengo la posibilidad de prestar eso y meter todo lo demás de cerrajería y todo eso. Entonces nos convertimos hoy en una compañía de asistencias, somos hoy AG ASISTENCIAS, tenemos cinco años ya en el mercado competimos con compañías que tienen 30 y 40 años, peleamos duro, prestamos servicios y tenemos clientes como Colfondos, como Colpatria como Estrabank que es la compañía más grande que hay de vigilancia, tenemos ya 400 mil clientes activos, tenemos clientes como Eion,

Pero siempre es encaminado a la base de la pirámide o estas diversificando también el mercado? No, en este momento todos los servicios de asistencias se ofrecen de estrato 1 a 6, cierto, pero nosotros tenemos claro, ósea cuando yo cree esta compañía, yo la cree con un objetivo claro, y fue llegar a la base, y ese objetivo nunca se ha perdido, nosotros seguimos teniendo esta compañía de asistencias, que hoy nos genera muy buenos

ingresos y me está soportando la venta uno a uno en calle, a qué vamos nosotros? Yo estoy veo que a la vuelta de cinco años, hoy yo tengo, no sé, 20 clientes corporativos grandes y si se me va un cliente de esos, me va a hacer un hueco, me hace un hueco enorme porque a mí un cliente como, no sé, como Colfondos, a mí me va a quitar mucho dinero si se me va, son 2 millones de usuarios.

Entonces lo que yo quiero tener a la vuelta de 5 años es 44 millones de clientes, y me refiero a todos los Colombianos, que me hagan recargas de este estilo y que si se me va uno no me importe porque tengo 39.999.999 que siguen, entonces democratizar no significa no ganar, al contrario en la base es donde está el dinero, lo que pasa es que hay que saberlo ofrecer y saberlo recoger, entonces en este momento aquí cuando miramos AG SISTENCIAS, somos una multinacional experta en democratizar servicios profesionales, llegamos a la base de la población, estos son todos los servicios, Doctor Legal fue con el que arrancamos, Avanzar, tenemos asistencia médica, tenemos servicio de nutrición, club Bodyfit, tenemos ambulancia, tenemos servicio de asistencia en tecnología, asesores financieros, contador, conductor elegido, tutoría en tareas, y cambiamos básicamente al experto detrás de la línea, con el mismo sistema y con el mismo procedimiento, aquí cuento de que se trata cada servicio.

Cuando tú, ósea la primera parte de Doctor Legal, cuando la gente empezó a retirarse y no pagar, sabes por qué lo hicieron? Porque ya les habíamos absuelto sus consultas y no tenían con que seguir pagando, no tanto que no tuvieran con que seguir pagando, ya estaban absueltas sus consultas. Nadie tiene tantos problemas como para tener el abogado todo el año encima, entonces en dos o tres meses ya resolvían todo y ya después aggg yo no sigo pagando, yo como hago para ir a cobrarle a una persona que está en suba, Soacha, bosa, Kennedy, ósea, además que el solo hecho de hacer el ejercicio de cobrar es un peligro para uno, porque tú no sabes, ósea los clientes que tú tienes allá son personas que tienen inconvenientes de toda clase, entonces irme a un altos de Cazuca a cobrar pues o no lo voy a hacer, y por 12 mil pesos.

Pero ósea más que todo, ósea la mayoría o todos era por eso, se le resolvía la duda? Todo fue por eso, ósea si tienes la necesidad pagas, si pierdes la necesidad ya no pagas, por qué lo sacamos prepago? Por eso, les voy a decir los países de operación (subo y vuelvo y bajo), hoy estamos en Colombia, estamos en Perú, estamos es Estados Unidos, en Miami, tenemos una operación de la gente que tiene su corazón acá o en los países en los que operamos pero sus ingresos allá, entonces les damos todo el servicio legal y psicológico allá y a su familia acá, por ejemplo tu mandas plata, quiero comprar mi casita, entonces papi ayúdeme, y lo tumbaron, entonces nosotros nos vamos en esa parte, o mi esposa esta acá y yo estoy allá trabajando y tengo problemas de pareja les hacemos todo el tema psicológico, entonces tenemos operación en Miami,

Eso está bueno, yo trabaje en el consulado en Estados Unidos en Atlanta, y eso se veía mucho.

Entonces estamos en estados unidos, tenemos Guatemala, Salvador, Costa Rica, Nicaragua, es lo que tenemos abierto hoy, durante este año y el próximo año vamos a abrir Panamá, vamos a abrir Ecuador, vamos a abrir México y Chile.

Entonces que me enorgullece decir, esta es una empresa Colombiana, el nombre Doctor Legal yo me lo invente, y saber que hoy tengo operación en todos estos países donde la gente me ha comprado el producto, en donde la gente ha creído, para mí el logro es ese, el dinero no me importa, el dinero es una consecuencia, no es, nunca ha sido una finalidad, para mí lo importante es saber que hemos podido lograr lo que hemos hecho, cierto?, si uno tiene finalidad de lucro en el tema, si tu buscas plata, pues puede que la obtengas pero no va a ser este el resultado, entonces que es lo que yo quiero hacer? Ósea de aquí a 5 años como les decía, yo quiero que cualquier persona vaya y haga sus recargas en un punto de venta mío, en drogas la rebaja, tu puedes ir y pedir una recarga de Doctor Legal y te va a llegar la recarga de Doctor Legal, tenemos muchas tiendas que no tienen renombre entonces estamos como esperando más esa red de distribución para que sea como el éxito.

Yo te quería preguntar como una pregunta derivada de la de Omar, que si solo seguían en estrato 1 y 2, porque digamos que lo necesita todo el mundo en cualquier momento, pero digamos que yo nunca lo había escuchado, si me entiendes? Ósea tu ahorita dices que en drogas la rebaja pero, si tu ahorita preguntas por Doctor Legal y hay mucha gente que lo conoce pero porque son personas que han adquirido el servicio, bueno o con nuestro ejercicio inicial, o vía los grandes clientes que tenemos, pero la idea es que queremos replicar este modelo en Perú, Guatemala, lo mismo, ósea arrancamos con grandes compañías para tener un soporte económico importante y luego democratizarlos, entonces así es como vamos, en este momento yo tengo ya los ingresos acá para poder abierto todos estos países y hacer lo que estamos haciendo y también me da la opción, la oportunidad de continuar aquí paralelo, en este momento estamos haciendo un acuerdo con RCN para poder sacar Doctor Legal en publicidad, una vez logremos eso, pues ya, ya lo vendí, si ya cuando la gente lo empiece a ver en televisión y saber que estamos en la rebaja en Katronix, la gente va a ir a comprarlo, y eso va a empezar a generar ingresos.

De pronto lo que ya sigue, como invirtieron tanto en ese software, y en ese conocimiento de mercado ya de pronto falta es pasar a una inversión pero como en publicidad, si en publicidad, entonces estamos buscando es eso y hoy pues ya digamos que tenemos toda esta operación.

Esta el software, y además entregamos siempre los documentos escritos para que solucionen el trámite, las compañías de asistencia siempre dan como la asesoría telefónica y paran ahí, nosotros siempre vamos más al fondo y damos todo el tema de concepto escrito, sobre todo cuando se trata de Doctor Legal, o con cualquier otro servicio.

Ya les conté como le ofrecemos a la comunidad nuestro servicio, somos valor agregado de productos principales con compañías grandes, y la venta de un hombre en calle, así es como hacemos el tema de las asistencias, yo soy valor agregado de producto principal, van a colocar el crédito, yo soy el valor agregado que fideliza, ese es el concepto aquí, si? Entonces, como lo hacemos? Con compañías de libranza, con microcréditos, con bancos, con fondos de pensiones, en universidades estamos, *el servicio lo prestas es telefónicamente?* Telefónico, chat, videochat, y presencial, las cuatro, el valor que se paga depende de lo que me paguen, depende de cómo ofrezco, si me pagan más pues ofrezco presencial, si no me pueden pagar más ofrezco chat, *presencial es?* En nuestras oficinas, vienen acá y se las prestamos, o las oficinas que tenemos a nivel nacional, listo, valor agregado, y aquí cuales son nuestros clientes en Latinoamérica, todas estas son sector cooperativo, son nuestros clientes más fuertes, esto es Perú, aquí hay uno de Guatemala, todo lo demás es Colombia, mensualmente tenemos de 5000 a 7000 clientes mensuales nuevos, todos los meses ellos colocan el crédito y les incluyen nuestros servicios, la persona firma y se los cobran, y a mí me entra mi plata, y yo presto el servicio, ahí no tengo que hacer push en publicidad ni mercadeo, ahí yo lo que me esforcé en conseguir el cliente, nosotros si buscamos, lo que nos ha diferenciado a nosotros en el mercado y nos ha hecho crecer tanto, es que yo genero uso, yo llamo y doy la bienvenida, y recojo consulta, *ah chévere, porque yo me acuerdo que cuando uno firma contrato le ofrecen una cantidad de cosas que uno dice si, digamos caja de compensación*, y tu firmas y nunca haces nada, en las compañías de asistencias tienes siempre por debajo del 1% del uso, pero nosotros estamos en el 10, ósea 1000 veces más que las otras compañías, por eso ahorita acabamos de ganarnos una licitación con la Corporación Unificada de Educación Superior, con la CUT, que es cerca al Externado, es en la 12 con 4ta más o menos donde tienen la sede, son 32 mil estudiantes, estaban con otra compañía que se llama Gea que es Chilena, presta asistencias y nosotros le quitamos el negocio por uso, y ya arrancamos ya con ellos ahorita, entonces ya estamos, ahí por eso les mostraba que todo el tema de País, estamos con Colpatria y con Colfondos en el sector financiero, todas estas son compañías del sector real, generando el valor agregado, los dueños de Corral, de Bogota Beer Company, todos esos empleados les damos el servicio, estamos con Opain que manejan el aeropuerto, con una constructora, con la compañía más grande de turismo a nivel mundial, la segunda en Colombia, con Novartis, tenemos más ya un millón de clientes atendidos,

Ustedes lo hacen digamos con empresas directamente o también digamos con empresas temporales? Lo podemos hacer de las dos maneras, *y ya tienen temporales?* Estamos trabajando con una temporal, pero no hemos podido sacar con ellos, ellos digamos que tienen un problema que es como el error como les rota tanto personal, pero yo les dije a ellos: ustedes nos dan un volumen, y al final del mes me dan las bajas, que son la gente que ya no trabaja y me dan las altas y yo les sigo cobrando, estamos mirando eso; esta Eliot, que ustedes la conocen, la Fundación SantaFe, Macan, Macdigital que es de Leo Bournet, Alton, también uno de los distribuidores de los de recargas, entonces que encontré en ellos? Ellos tienen 20 mil, 15 mil, 30 mil tenderos, entonces yo les dije a estos distribuidores: ustedes no quieren diferenciarse de su competencia? Dele a sus tenderos un servicio de asistencia, y hoy están pagándome un servicio de asistencia para 20 mil de los tenderos, ósea además de que hacen mis recargas les estoy dando un servicio de asistencias, listo? Y ahí termino.

Eliot, que ustedes la conocen, la Fundación Santafe, Macan, Macdigital que es de Leo Bournet, Alton, también uno de los distribuidores de los de recargas, entonces que encontré en ellos? Ellos tienen 20 mil, 15 mil, 30 mil tenderos, entonces yo les dije a estos distribuidores: ustedes no quieren diferenciarse de su competencia? Dele a sus tenderos un servicio de asistencia, y hoy están pagándome un servicio de asistencia para 20 mil de los tenderos, ósea además de que hacen mis recargas les estoy dando un servicio de asistencias, listo? Y ahí termino.

Te queremos hacer dos preguntas y ya terminamos, házmelas, Digamos que esta estrategia que tu implementaste de ir a la base, tu crees que es como una necesidad del mercado o como un compromiso que deben tener las empresas? Yo creo que es una necesidad del mercado, incluso es un buen negocio, y creo también que uno como empresa debe cumplir una función social, lo que pasa es que en mi caso la compañía si nació con ese objetivo de llegar la base de la pirámide y democratizar, nosotros somos una compañía experta en democratizar servicios profesionales y llegar a la base de la población con calidad y eficiencia, ese es mi, ese es mi caballito de batalla, si? entonces uno, a eso vamos nosotros, nosotros buscamos democratizar y llegar a la base, ese es mi objetivo, si yo hubiese nacido como una compañía de asistencias como nacieron las otras, ese nunca sería mi objetivo y yo estoy concentrada en gran empresa, no, ese es mi objetivo, yo creo que todas las compañías deben cumplir con una función social, es su obligación, todas deben llegar, pero yo puedo hacer de eso un negocio, eso es lo que estoy haciendo hoy, porque nací con ese objetivo y hacia allá voy, y eso es negocio, yo no puedo verlo como algo aggg, hoy no me da ni el 2% de mis ingresos, sí, yo todavía tengo puntos de venta en calle, y la gente no me recarga tanto, pero yo sé que el día de mañana cuando yo ponga ya esto en RCN con una marca que ya esté en el mercado, con compañías que me reconocen y me conocen como un Colfondos, como un Colpatria, y que van a decir uy vea esta vieja lo puso hasta ahí, ahí yo voy a llegar a la base cobrando, hoy una consulta en calle cuesta 60 mil pesos, no es barata porque, yo arranque con 15 mil, hicimos un estudio de mercado para hacer el ajuste de marca y todo cuando me quitaron el muñequito y me dejaron solamente la marca que les mostré la presentación, e hicimos como esos focus, entonces llamábamos gente de estratos 1 y de estrato 6, yo estaba detrás del espejo, escuchando todo lo que decían en u coffe break, y llegaba y decía la gente de estrato 1 uy no pero eso un abogado 15 mil pesos, quien sabe qué clase de ampon será, relacionaban precio con calidad, y yo lo estaba haciendo por precio para ayudar, entonces me di cuenta que tenía que subirlo, subí 4 veces el costo, son de 60 mil pesos la llamada telefónica, 120 mil la presencial, la gente de estrato 1 lo paga, entonces no tengo perdida ahí, lo que tengo es utilidad y una muy buena ganancia, pero tengo que volverlo masivo.

Y la última pregunta sería, cuales son las barreras que crees que tienen las empresas al momento de implementar estrategias para la base? Como puedo llegarle a un buen costo a tanta gente? Ese fue siempre mi gran talón de aquiles, como yo puedo hacer para que personas que no van a internet, que no entran, que no tienen e-mail porque no estamos hablando de los jóvenes de estratos 1, 2 y 3, estamos hablando de la gente de estrato 1, 2 y 3, que tiene necesidades profesionales, necesidades psicológicas, necesidades legales, necesidades financieras, entonces cuando estamos mirando es como le llego yo a personas que nunca ven internet a un bajo costo para hacer masivo mi producto, que es algo casi imposible, porque la forma en la que tu economizas vía publicidad es por internet, y si ellos nunca ven internet como les llego, entonces ahí es cuando yo tengo mis 30 mil puntos de venta y tengo publicidad en el punto, pero la gente, un tendero nunca vende, un tendero recibe plata, un tendero no hace push, entonces cuando llega una persona y dice qué es eso?, y un muñequito ahí de Doctor Legal , ah creo que son abogados, llame, y la gente llama y pregunta, pero no porque nadie me haga la venta, entonces si necesito una estrategia para poder llegar sin tanto costo, porque el costo es tan alto que se hace inviable el negocio, ósea es tan alto poder llegar a la base, a que me paguen costos de 60 mil por consulta, y a pagar yo 1000 y 2000 millones mensuales en publicidad no tiene sentido, ósea nunca me va a hacer, nunca me va a generar punto de equilibrio el negocio, ese es el gran problema que tienen todas las empresas.

Muchísimas gracias