



Menos voluntarismo, más innovación

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LATINOAMÉRICA

Ezequiel Reficco, profesor de la Universidad de los Andes

El escenario: una reunión reciente en la que se dan cita representantes de organizaciones de primera línea de Latinoamérica, incluyendo empresas, sociedad civil, academia y gobierno. El objetivo: identificar aprendizajes sobre iniciativas de negocios inclusivos en la región. En este encuentro, un directivo de un

grupo corporativo de primer nivel expone sobre su experiencia en el tema. Su presentación subraya lo importante que es respetar en estos proyectos los precios de mercado, evitar los subsidios y alejarse de la filantropía. La iniciativa mostraba buenos resultados, pero a los ojos de sectores de la audiencia generaba dudas sobre su escalabilidad. Terminada la exposición, surgió la pregunta inevitable: ¿qué impide multiplicar estos excelentes resultados por diez, por cien o por mil? ¿Cuáles son los cuellos de botella que una organización madura y consolidada enfrenta para poder expandir estas iniciativas?

La respuesta resultó aún más interesante que la presentación. “Un cuello de botella fundamental”, comenzó explicando el directivo, “es identificar negocios con demanda estable y asegurada”. Frente al silencio del interrogador, el directivo comentó: “El público al cual apuntan estas iniciativas es por definición vulnerable. No podemos someterlos a los vaivenes del mercado, habituales en un emprendimiento estándar; necesitamos identificar oportunidades que tengan un repago rápido, y una viabilidad asegurada y sostenible en el tiempo”.

La lógica de la respuesta es impecable, pero generó en este comentarista un torrente de reflexión. La respuesta, además de inteligente, es reveladora de una tendencia que viene asomando en las iniciativas de negocios inclusivos en Latinoamérica. En esencia, el esqueleto del razonamiento sería: “El sector privado no puede permanecer indiferente frente a la tragedia social que nos rodea; debemos identificar líneas de negocio con poco riesgo que atemperen esa realidad”. En esencia, la propuesta consiste en lo que en Estados Unidos se denomina “discriminación positiva”: de nuestro portafolio de oportunidades, reservemos algunas para grupos vulnerables.

¿Qué tiene de malo esta visión? En una primera dimensión, nada; estas iniciativas son excelentes y

necesarias. El único inconveniente, desde una perspectiva conceptual, es que pueden generar confusión y hacernos perder el foco. En forma sutil, esta mirada acaba reintroduciendo por la puerta trasera aquello de lo cual se quiere alejar: los subsidios y la filantropía. Todo programa de discriminación positiva está basado en un subsidio implícito. Cuando una gran corporación decide conceder su servicio de limpieza a un grupo con síndrome de Down, toma una decisión inteligente y solidaria, que genera valor para la empresa y para el grupo vulnerable, pero que indudablemente tiene un costo oculto: sólo hace falta comparar el costo de ese proveedor contra el de una empresa regular.

Innovar es encontrar una solución inédita a un problema viejo, o a un problema que no había sido reconocido como tal.

Lo que esta mirada hace es decir: “Por un imperativo moral, debemos reservar esta porción de la torta a grupos vulnerables”. Otro ejemplo: en una reciente conferencia sobre negocios inclusivos en Latinoamérica, un panelista explicó que un problema para llevar adelante estas iniciativas es “que, como empresarios, estamos acostumbrados a ganar plata”. La corporación multinacional a la que pertenecía había conseguido, en su opinión, superar ese obstáculo. La política de precio de su iniciativa de negocio inclusivo era vender al costo —ser auto-sostenible, pero no rentable—, ya que les resultaba difícil cobrarle a esa gente “tan pobre”. Y otro más: consultado sobre los detalles de la relación costo-beneficio y el retorno de un negocio inclusivo, el representante de un grupo empresarial latinoamericano de primera línea respondió: “Algunas cifras, es mejor no conocerlas”. Ciertamente, esta no es

la actitud que ninguna de esas organizaciones lleva a sus iniciativas comerciales principales. ¿Es esto bueno o malo para los pobres?

Infortunadamente, estos no son casos aislados o excepcionales. Una reciente investigación de 33 casos de negocios inclusivos en América Latina llevada a cabo por la red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, www.sekn.org), nos describe una situación similar. Al analizar la creación de valor económico en estas iniciativas, Bruni y González nos dicen: "Encontramos que la mayoría de las empresas no llevan a cabo una contabilidad sistemática de sus inversiones en sus iniciativas con sectores de bajos ingresos".

¿Distribuir valor o crearlo?

En parte, estas miradas no deberían sorprendernos. Se habla desde lo que se es, y desde lo que se conoce. En Latinoamérica, nuestra mirada sobre la pobreza y sus soluciones han estado muy influenciadas por nuestro legado católico. En esa tradición, la creación de valor para la comunidad es legítima sólo si es desinteresada e idealmente anónima. Además, la región tiene una rica tradición filantrópica y de emprendimientos sociales, en donde lo comercial no tiene cabida, o tiene un rol secundario frente a otras consideraciones. Seamos enfáticos sobre este punto: las iniciativas filantrópicas y los emprendimientos sociales son positivos y necesarios. Tienen

que cumplir un rol imprescindible y jamás podrán ser completamente reemplazadas por iniciativas comerciales, tanto por razones éticas como prácticas.

Sin embargo, aquí estamos hablando de algo diferente: los negocios inclusivos. Si algo nuevo aporta esta mirada es el cambio en el enfoque, del esfuerzo ético y voluntarista de reservar una porción de la torta (redistributivo) a un esfuerzo basado en incentivos económicos y éticos por ampliar esa torta (productivo). Y la única manera que conocemos de ampliar la torta es la innovación.

¿Qué es innovar? En esencia, es encontrar una solución inédita a un viejo problema, o a un problema que no había sido reconocido como tal. Sólo la innovación consigue ampliar las fronteras del consumo en forma sostenible y sustancial. ¿Alguien recuerda cuando los automóviles eran un lujo sólo para las minorías aristocráticas? Hoy son un bien de consumo para las clases medias globales. El reciente lanzamiento del Nano en India, por Tata Motors, aspira a hacerlo accesible a las mayorías de bajos ingresos. Del mismo modo, sólo la innovación crea empleos genuinos, que no dependen de subsidios implícitos o explícitos para sostenerse en el tiempo. ¿Alguien imaginaba pocas décadas atrás que la industria del software podría volverse una palanca de crecimiento económico y social para las mayorías empobrecidas de Asia?

¿Es esto real? Sí, lo es

Si está basado en la innovación, un negocio inclusivo no tendrá por fuerza la reserva de una cuota del actual portafolio de oportunidades para grupos necesitados; por el contrario, su idea central, casi obsesiva, será reinventar ese portafolio, rompiendo el molde. Más que crear reservas de mercado para estos grupos vulnerables, los esfuerzos de la comunidad empresarial deberían apuntar a generar modelos en los cuales estos tengan ventajas sobre



otros segmentos, como productores o como consumidores. Es decir, concebir una propuesta de valor que sea más atractiva para los consumidores de la base de la pirámide económica, que para cualquier otro segmento. O diseñar un modelo productivo en el cual la integración de trabajadores de bajos ingresos en condiciones dignas haga más *business sense* que la alternativa obvia, disponible en el mercado abierto. ¿Le parece un estándar demasiado alto? Algunas empresas lo están consiguiendo. Veamos:

- Agropalma es el principal productor de aceite de palma de Latinoamérica. En 2001 lanzó en el estado de Pará (Brasil) el Proyecto de Agricultura Familiar de Dendé, que buscaba generar renta para campesinos de subsistencia, reducir el éxodo rural y la degradación ambiental, al tiempo que se fortalecía la estrategia de la empresa. Esta iniciativa integró a los campesinos a la cadena de valor de Agropalma. Para ello, articuló una alianza que vinculó a la empresa con asociaciones de productores y actores públicos: gobierno estadual (Pará), gobiernos municipales involucrados (Moju, Tailandia) y el Banco de la Amazonia. El accionar conjunto de estos actores permitió convertir tierras fiscales ociosas en un activo altamente productivo.

Complementando sus fortalezas y coordinando sus decisiones, la alianza pudo superar las barreras que habían mantenido a esas familias en el atraso: físicas (con inversiones concertadas, empresa y gobierno construyeron caminos y tendieron redes eléctricas), financieras (el acompañamiento público-privado a los agricultores disminuyó su riesgo crediticio) y educativas (empresa y gobierno ofrecieron a los campesinos capacitación y acompañamiento técnico y social). Para los campesinos, el

Nadie se imaginaba años atrás que el software podía volverse motor de desarrollo para las clases empobrecidas de Asia.

proyecto tuvo un impacto sustancial en sus vidas. Sus ingresos mensuales se incrementaron desde US\$27 a US\$345, un incremento de 1278% en sólo cuatro años. Pero ese impacto social no se logró a fuerza de un sacrificio en la cuenta de resultados

de la empresa. Para 2007, la empresa había conseguido aumentar su producción un 7% con esta iniciativa, y al terminar el proyecto la habrá incrementado en un 44%. Lo

relevante es que el proyecto resultó más rentable que la alternativa de *business as usual*: la iniciativa costó a Agropalma US\$2,5 millones, mientras que el camino tradicional de la integración vertical hubiese tenido un costo de US\$3,2 millones.

- El caso de Codensa Hogar (CH) es muy conocido en Colombia. Lo que quizá no sea tan conocido es que en el diseño de un modelo innovador y exitoso la empresa debió vencer numerosas resistencias (internas y externas), y correr riesgos sustanciales. CH fue creada en 2001 como una unidad de negocio comercial de Codensa, productora y distribuidora de energía eléctrica, que buscaba incrementar la lealtad de sus clientes. El 95% de ellos provienen de estratos 1 a 3, los más pobres de Colombia. La investigación de mercado reveló una necesidad insatisfecha en la base de la pirámide de ingreso: la compra de electrodomésticos a crédito, por parte de familias que no eran atendidas por el sistema financiero formal. Cuando CH se aproximó a los bancos con la propuesta, la respuesta que recibió fue menos que entusiasta. Para los bancos, la idea era casi un salto al vacío, porque implicaba prestar dinero a individuos sin apoyo colateral ni historia crediticia. Además, ¿para qué arriesgarse a eso, si había dinero por ganar en los segmentos 5 y 6 sin estrés alguno?

Luego de mucho debate interno, el grupo decidió financiar el proyecto con su propia caja; un riesgo nada despreciable para un negocio inédito. A poco andar, descubrió otro obstáculo, CH había subcontratado la evaluación de riesgo crediticio a una empresa que lógicamente aplicaba los criterios estándares de la industria. El resultado era que prácticamente nadie pasaba esa evaluación, y la iniciativa languidecía por falta de clientes. CH resolvió desarrollar internamente una metodología ad-hoc, concebida específicamente para la evaluación de riesgo en la base de la pirámide de ingreso. El resultado: CH aprueba el 85% de las solicitudes que recibe en menos de 48 horas a personas que jamás habían sido sujeto de crédito. El costo del crédito que CH ofrece es el más bajo del mercado y las tasas de default se mantienen por debajo del 2%. El crecimiento fue explosivo: el número de clientes pasó de 8.774 en 2002 a 148.873 en 2005. Y el impacto sobre la calidad de vida de estas familias no se logró a costa de la cuenta de resultados. La iniciativa es rentable e hizo incrementar un 5% las utilidades del grupo en 2007.

Cierto que ambas iniciativas cuentan con una sólida demanda que las viabiliza comercialmente; pero difícilmente pueden verse como apuestas seguras y estables, ya que rompieron moldes y se expusieron a riesgos sustanciales. Ambas desarrollaron innovaciones: una en el proceso productivo, la otra en el producto final. Ambas crearon nuevos mercados: una en la producción, la otra en el consumo. No se concentraron en redistribuir valor, sino en crearlo. Además, estos ejemplos despejan el mito de que la innovación está reservada a países centrales con presupuestos siderales, que generan tecnologías sorprendentes. En ambos casos, los protagonistas sólo se animaron a imaginar una realidad distinta, y a hacerla posible recomblando elementos conocidos.

Innovación y base de la pirámide:

¿qué hay de nuevo?

¿Qué tiene de original resaltar la importancia del emprendedurismo en los negocios inclusivos? En parte, nada. Gracias al trabajo de organizaciones como Ashoka o la Fundación Schwab, todos hemos oído del trabajo de individuos extraordinarios, como el Dr. V, fundador de la Clínica Aravind en India. Este médico fundó a los 58 años una clínica que adaptaba técnicas de ensamblado industrial masivo a la provisión de servicios médicos. Así encontró una manera rápida y económica de extirpar las cataratas. Aravind se volvió el proveedor de medicina oftalmológica más productivo del mundo. En la actualidad, los cinco hospitales del Dr. V atienden anualmente a más de 200.000 individuos de bajos ingresos, y más de la mitad recibe los servicios gratuitamente.

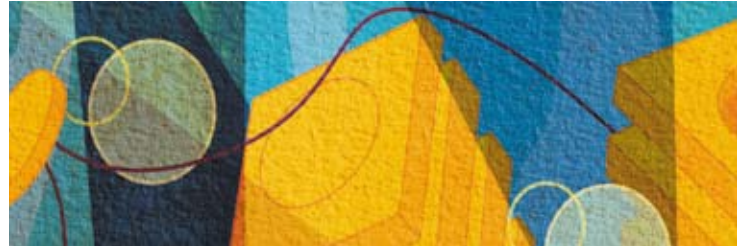
Sin embargo, hay otra dimensión que no ha sido resaltada con la suficiente intensidad, por lo menos entre las organizaciones que en Latinoamérica trabajan la temática de los negocios inclusivos. La innovación emprendedora, y la destrucción creativa que implica, no son sólo propias de individuos extraordinarios. Por el contrario, puede ser un atributo organizacional, y uno fundamental a la hora de encarar negocios inclusivos. Claro que este no es atributo que nazca fácil ni espontáneamente; debe ser nutrido y tiene implicancias mayúsculas en términos de valores, cultura organizacional, recursos humanos, e incentivos, entre otros. Si bien el emprendedurismo no debe ser sinónimo de start-up, la investigación que realizamos en SEKN sobre negocios inclusivos sugiere que el tamaño no es indiferente.

Nuestro análisis sugiere que las PyMES han tenido mayor éxito a la hora de romper moldes y crear modelos innovadores. Cruzsalud, por ejemplo, es una PyME que se dedica a brindar seguro de salud prepago a los pobres de Venezuela. Ha conseguido operar en forma rentable, aunque con

altibajos, basada en un modelo diseñado desde cero para adaptarse a las necesidades de este segmento. CRES es una PyME costarricense que se dedica a la exportación de capullos de mariposas. Creó un mercado altamente rentable en el lugar menos sospechado: el jardín de los campesinos pobres de ese país. Sus productores asociados han incrementado sus ingresos al doble, en temporada baja, y cuatro veces, en temporada alta, accediendo a un estilo de vida previamente insospechado.

Las grandes empresas también han conseguido innovar —como el caso de Agropalma, que demuestra un esquema de colaboración que permitió en cuatro años lo que los mercados espontáneamente no habían conseguido en décadas: generar un entorno favorable a la creación de riqueza en un ambiente complejo. Sin embargo, las grandes corporaciones muestran mayor inercia para perpetuar el modo conocido de ver las cosas. Además, en los casos en los que logran vencer esta inercia, surgen dificultades adicionales.

Considere el caso de la iniciativa Construmex, concebida por el gigante CEMEX. Construmex busca satisfacer las necesidades de vivienda en México (construcción, remodelación o compra) de los inmigrantes mexicanos que habitan en Estados Unidos. El modelo fue concebido a partir de la experiencia del conocido proyecto Patrimonio Hoy, y buscaba apalancar las numerosas fortalezas de esa corporación, en un proyecto que alineaba su negocio principal con una necesidad social no atendida. El modelo a priori parecía sólido e innovador; sin embargo, en la práctica no consiguió despegar en la medida esperada, capturando escala y rentabilidad. ¿Qué ocurrió? Construmex tiene características que la hacen una rara avis dentro de la corporación. Atiende un mercado diferente, con necesidades diferentes. En su negocio principal, CEMEX opera como una empresa B2B, con un modelo basado en



la producción estandarizada y a gran escala de un commodity. Construmex, en cambio, requiere una orientación al consumidor y, por tanto, de capacidad de segmentación y servicio, y busca ofrecer una propuesta de valor no tradicional, que combina bienes y servicios diversos en forma integrada.

Los incentivos económicos que tiene una empresa de esa dimensión para reinventarse en pos de una línea de negocio de poca escala, lógicamente, son bajos. Contrariamente, el costo marginal de recrear su cultura organizacional, sus recursos humanos y sus estructuras, para una iniciativa que no conseguirá impactar su balance de resultados final, es relativamente alto. Por otra parte, al decidir la asignación de sus recursos escasos, CEMEX enfrenta un hecho inexorable: invertir tiempo y dinero en estos modelos ad-hoc implica alejarlos de aquello que conoce y hace bien, en forma muy rentable, generando un alto costo de oportunidad. Las iniciativas de negocios inclusivos que surgen en corporaciones de este tamaño deben competir por el tiempo y dinero con una multitud de usos alternativos, que a corto plazo pueden parecer menos inciertos y más rentables. Estas desventajas y trade-offs quizá no sean tan obvias en proyectos piloto que implican pocos recursos, pero se hacen más evidentes al momento de crecer.

¿Por qué debemos prestar atención a la innovación?

El concepto y la práctica de los negocios inclusivos en Latinoamérica parecen estar tomando un matiz diferencial, que poco a poco lo acerca al

terreno conocido del voluntarismo, y lo aleja de la innovación. Si bien todavía no conocemos ningún estudio comparativo que identifique claramente tendencias regionales, la información que nos llega de otras regiones parece mostrar un cariz diferente. Por ejemplo, los escritos y experiencias de negocios inclusivos desarrollados en India tienden a poner el acento fuertemente en la innovación. No se percibe ningún prurito a la hora de considerarlos negocio: el mencionado ejemplo del automóvil Nano puede ser un muy buen ejemplo de ello.

Este modelo, lanzado al mercado en marzo pasado en India, busca poner un automóvil al alcance de los cientos de millones de consumidores de bajos ingresos de ese país. Con una capacidad productiva de 50.000 unidades al año, y un precio por su modelo básico de US\$2.000, Tata Motors ha reconocido que tardará mucho en poder ponerse al día con la enorme demanda que su producto generó. Al diseñar la propuesta de valor del Nano y su precio, no se lo comparó con otros automóviles su sustituto más cercano, el Maruti 800, vale el doble; porque el público al cual apunta estaba completamente fuera del segmento consumidor automotor. En cambio, el Nano fue diseñado para competir con el precio de una motocicleta, principal medio de transporte de su segmento objetivo. Quizá la sobrecogedora dimensión de la pobreza de ese país haga dolorosamente evidente los límites de los proyectos basados en la buena voluntad, que busquen sólo redistribuir la riqueza existente, en lugar de multiplicarla.

Las PyMES han tenido mucho éxito a la hora de romper los moldes tradicionales y crear modelos innovadores.

En contrapartida, varias de las iniciativas que en Latinoamérica se presentan como de negocios inclusivos carecen de esta pasión por revolucionar industrias, y tienen más bien un perfil voluntarista. Si se confirmase esa tendencia incipiente, sería peligroso. La investigación de SEKN parece confirmar este análisis. Una vez más, nos dicen Bruni y González: “Lo que observamos es que estos proyectos piloto a menudo les generan a las empresas grandes beneficios intangibles por la vía de la reputación, la legitimidad o la licencia social, por lo que tales empresas tienden a conformarse con mantenerlos como *vitrinas*, antes que empeñarse en desarrollarlos y llevarlos a una escala mayor”. Una de las mayores innovaciones del concepto de los negocios inclusivos consistió, precisamente, en alinear el dinamismo del mundo comercial con la solución de problemas sociales que no podían ser atendidos con las miradas tradicionales de la filantropía y la política pública. Si se confirma la tendencia apuntada por Bruni y González, los negocios inclusivos podrían deslizarse en forma lenta pero inexorable al cajón de las iniciativas “bien intencionadas pero irrelevantes” de las grandes empresas.

¿Qué tipo de innovación nos hace falta?

Para tener claro el camino, ayuda conocer el punto de partida. Revisemos el modo en el cual el mercado intentó tradicionalmente servir a los pobres, en su faceta de consumidores. Básicamente, lo hizo mediante dos dinámicas. Primero, el “factor aspiracional”: si bien los pobres son diferentes al consumidor de clase media, aspirarían a replicar sus



patrones de consumo. Según esta mirada, la proposición de valor de los productos de los mercados masivos es válida para los segmentos bajos. Segundo, los pobres tienen menor poder adquisitivo. Para que puedan ser consumidores viables, según esta mirada, es necesario rebajar algunas capas de la proposición de valor ofrecida en mercados afluentes. Es decir: "Producto para segmentos bajos = producto de clase media - X".

El lector rápidamente reconocerá las falencias de este enfoque, que equivale a forzar al pie a adaptarse al zapato, en lugar de hacerlo a la inversa. En su reemplazo, necesitamos innovación profunda, que replantee las bases mismas de nuestros modelos. CK Prahalad en su artículo *The Innovation Sandbox* utiliza una metáfora poderosa al referirse al "arenero de la innovación". Los areneros de nuestros parques públicos tienen un marco rígido, que no puede cambiarse. Pero dentro de ese marco, cualquier configuración es posible con la arena. Del mismo modo, los negocios inclusivos deben comenzar con los limitantes que son innegociables: productos de calidad y acceso masivo para los estratos populares, entre otros. Y luego, desde ese imperativo, diseñar para atrás un modelo de negocio que lo haga viable. Y si bien los ejemplos no abundan en Latinoamérica, algunos ejemplos pioneros dan muestra de esta lógica; considere la experiencia de Cruzsalud.

En principio, las necesidades de salud de ese segmento son atendidas por hospitales públicos, con financiación del Estado. Sin embargo, están desfinanciados y carecen de los insumos más elementales, como algodón, yeso o medicinas. También está la seguridad social, cofinanciada por trabajadores y empleadores. Pero su alcance es limitado en un país donde la mayoría trabaja en la economía informal: sólo alcanza al 14% de la población. Para emparchar estas deficiencias el gobierno creó Barrio Adentro, un programa financiado por la renta

petrolera de PDVSA e implementado con médicos cubanos. Sin embargo, muchos se preguntan cuán sostenible será esta solución cuando se agote la bonanza petrolera o cambie la sintonía política con Cuba. También compiten en ese mercado organizaciones religiosas, ONG y empresas de distinto tipo (clínicas privadas, administradoras de fondos de salud, compañías de seguro y medicina prepaga), que no reciben subsidios públicos. Su servicio es bueno, pero limitado: por barreras de precio, sólo accede a él un 15% de la sociedad venezolana.

El sector público de salud tiene escala y alcance, pero tiende a ser ineficiente. Las ONG dan un servicio efectivo, aunque sufren los límites de la filantropía para crecer. El sector de salud privado tradicional es eficiente, pero basado en modelos de negocio que excluyen al 75% de la población. Resultado neto: en estudios de mercado, el 88% de los venezolanos entrevistados dijo no tener a quien recurrir en caso de una emergencia. En esta grave problemática social, Cruzsalud encontró una oportunidad comercial. En lugar de trasladar mecánicamente modelos concebidos para las clases medias, partió desde cero, desafiando el "modo obvio" de hacer las cosas en su industria. Invertió tiempo y recursos por conocer y segmentar a su público objetivo, sus necesidades, su voluntad de pagar y sus posibilidades financieras. Desde esa realidad, diseñó hacia atrás una cadena que le permitiese dar respuestas en forma costo-efectiva. Todos sus



planes incluyen acceso a un centro de atención integral abierto 24 horas los 365 días del año y atención médica domiciliaria. Desde el primer año de operación, la empresa fue rentable; en sus primeros dos años de existencia concretó 10.000 afiliaciones, y desde entonces no ha dejado de crecer.

Esta experiencia nos muestra la dinámica de innovación que requiere la agenda de los negocios inclusivos en la región. En primer lugar, fue concebido con una clara especialización en los sectores de bajos ingresos. Su planta física, sus estructuras, sus procesos, sus recursos humanos y los valores

organizacionales sobre los cuales se constituyó, estuvieron alineados hacia la misión de servir ese segmento. Tomó como innegociables los imperativos de calidad y acceso, y construyó desde ahí. Para viabilizar su operación aprendió de otras industrias. Por ejemplo, adoptó el uso de call centers, una práctica generalizada en industrias de servicios como la aeronavegación comercial, servicios turísticos o financieros, pero poco generalizada en el sector de la salud latinoamericana —y ciertamente, sin precedente para los sectores de bajos ingresos. A diferencia de la práctica generalizada en seguros de salud privado, que sólo orientan a través del teléfono, el servicio de atención telefónica de Cruzsalud permitía ser atendido por un médico las 24 horas para consultas sencillas, sin necesidad de desplazarse hasta un centro de salud o farmacia. Esto reducía significativamente la pérdida de tiempo, algo muy valorado por una población que mayormente trabaja en la economía informal. También se inspiró en la telefonía celular para diseñar una política de precio que sostuviera un servicio de calidad y accesible.

Los negocios inclusivos deben comenzar con lo innegociable: productos de calidad para los estratos populares.

“En el caso de los celulares, con cada tarjeta prepago los suscriptores tienen derecho a una renta fija, que supone un número determinado de minutos, y luego tienen que pagar una renta variable, que depende del consumo adicional. Nuestro caso es similar. Si nuestros afiliados están solventes con las mensualidades, tienen acceso ilimitado al Centro de Atención Integral 24 horas, que equivaldría a la renta fija, y por cada servicio adicional, deben pagar un ticketsalud, que sería la renta variable”, explica Jean Paul Rivas, presidente de Cruzsalud.

Por último, el modelo se basa en un obsesivo control de costos y una baja intensidad en el uso de capital, para poder generar retornos atractivos a sus accionistas. Por ejemplo, en lugar de adquirir la licencia SAP para su sistema integrado de planificación, constituyó una alianza con la empresa SOFOS, por la que accedía a dichos servicios por medio de un costo variable mensual, que crecía junto con la evolución en la dimensión de la empresa y sus necesidades.

Riesgos y oportunidades

Si dejamos que las iniciativas de negocios inclusivos se deslicen al cajón de las iniciativas corporativas “bien intencionadas, pero irrelevantes”, enfrentaríamos el peor de los mundos. Tendríamos dos grupos: por un lado, “**aquellos que quieren y no pueden**”, y por el otro, “**aquellos que pueden y no quieren**”. En el primer grupo estarían algunas PyMES pioneras, decididas a crear modelos innovadores y sin tapujos a la hora de enfrentar los negocios inclusivos como negocio, aunque carentes de financiación y vulnerables a los altibajos del mercado. En el segundo, estarían las grandes corporaciones, interesadas en el tema, con recursos humanos

y financieros, pero inmovilizadas por visiones tradicionales, por la resistencia al cambio y al riesgo, y frenadas por estructuras y culturas organizacionales que perciben lo nuevo como amenaza.

Este sin duda, es un escenario que debemos evitar. Si los que creemos en el potencial de los negocios inclusivos no concentramos todas nuestras energías en la innovación, estaremos produciendo vino viejo en barriles nuevos. Ello, sin duda, sería un resultado triste, que daría munición al ejército de críticos escépticos, que creen que todo esto es sólo un ejercicio de lavado de imagen de las corporaciones y esperan pacientemente el fracaso del concepto. Si realmente queremos resultados diferentes, debemos pensar diferente. La innovación, y no el voluntarismo, debe ser la energía rectora de nuestros esfuerzos.

Sin embargo, experiencias como las que analizamos en la investigación SEKN permiten albergar un cauto optimismo. Quizás haya llegado el momento de prestar más atención, e incluso replantear, nuestra forma de innovar. La innovación no es un proceso aséptico y técnico, sino un desarrollo social, con objetivos y procedimientos que deben ser consensuados, y que parten de un contexto. Como advierten Srinivas y Sutz, en los países del norte desarrollado (y contrariamente a lo que sostiene la teoría económica) no es la escasez la que dinamiza la innovación, sino la abundancia: abundancia de recursos institucionales, de fondos para investigar y de consumidores con excedentes de ingreso para canalizar las necesidades en constante expansión.

En contrapartida, en países en vías de desarrollo, la innovación debe basarse en la escasez, y no en la escasez puntual e incidental (“en este momento, tenga una necesidad insatisfecha de XX”), sino la escasez estructural, que forma el contexto desde el cual se opera. Si bien la unidad de análisis de Srinivas y Sutz son países con distinto nivel de desa-



rollo, sus conclusiones son trasladables a distintos segmentos de nuestras sociedades latinoamericanas, plagadas por discontinuidades en el contexto institucional: por ejemplo, con hospitales que no tienen gasa ni medicinas. La innovación debe partir de ese contexto, y dar respuesta a él. Por eso Cruzsalud incluyó como parte de sus servicios un kit con material médico-quirúrgico requerido para garantizar que sus asegurados recibían atención adecuada en los hospitales, incluyendo desde las sábanas hasta las jeringas, gasas y suturas.

Este estándar de innovación radical es, sin duda, un objetivo ambicioso. Sin embargo, las experiencias analizadas como parte del trabajo de la red SEKN demuestran que es posible. Nos muestran, además, que las recompensas potenciales por capitalizar son enormes, no sólo en términos financieros, sino también en términos políticos y de paz social. Tenemos delante la oportunidad, y el deber ético, de intentarlo.✧

REFERENCIAS

J. Bruni y R. González, “Market-Based Initiatives for Low Income Sectors and Economic Value Creation” en “Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica” eds. P. Márquez, E. Reficco y G. Berger (Cambridge, MA, Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies).

C.K. Prahalad, “The Innovation Sandbox”, Strategy +Business Autumn 2006.

R. González y H. Viana. “Cruzsalud: Medicina para sectores de bajos ingresos”. Caso SEKN n.º SKS-104, Harvard Business School Publishing. Boston, MA, 2008.

S. Srinivas y J. Sutz, “Developing Countries and Innovation: Searching for a New Analytical Approach”, Technology in Society 30 Issue 2, April, 2008