

Encuentro: Los pobres como clientes y empresarios. Estrategias de negocio de Base de la Pirámide

Valdecilla (Universidad de Cantabria)

20-21 de julio de 2009

***La Base de la Pirámide y RSC:
retos y oportunidades***

José Ignacio Galán Zazo

***Director de la Cátedra Iberoamericana en Dirección de Empresas
y Responsabilidad Social Corporativa***



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**





Estructura de la presentación

- ¿Quienes somos? ¿Qué hacemos?
- Nuestra concepción de la RSC
- La Base de la Pirámide y RSC



¿Quienes somos?

- Antecedentes de la cátedra: Cátedra Iberoamericana Unicamp-Universidades Españolas
- Transversal
- Interuniversitaria
- Equipo: 6 profesores doctores + 3 investigadores
- Consejo asesor: Conjunto de personalidades de reconocido prestigio
- Camino de convertirse en un *think tank* en RSC
- Coordinador de la Red de Cátedras RSE-Santander



¿Qué hacemos? Líneas básicas

- Investigación básica y aplicada en materia de RSC
- Apoyo a la política pública
- Docencia
- Creación de opinión y difusión
- Asesoría y consultoría



¿Qué hacemos? Actividades concretas (I)

- Publicaciones JCR: *SMJ, OS, JIBS, ICC, JMS, JWB..*
- Edición de revistas científicas
- Coordinación de números monográficos
- Difusión en prensa especializada
- Participación en foros, encuentros, etc..
- Evaluación y colaboración técnica de proyectos de consultoría
- Evaluación de artículos en revistas indexadas en el ISI-Journal Citation Reports
- Dirección de proyectos de investigación regionales, nacionales e internacionales



¿Qué hacemos? Actividades concretas (II)

- Evaluación de proyectos de investigación para Fundaciones, ANEP, Agencias y la Comisión Europea.
- Ponencias en Congresos Internacionales: SMS, EURAM, AOM, IAM, IABD, BAM, IFSAM, etc..
- Organización de cursos, simposios, seminarios, etc...
- Estancias de investigación en centros de referencia internacional
- Dirección de trabajos de investigación en master de postgrado y de tesis doctorales
- Colaboración con instituciones internacionales
- Próximamente creación de un título propio de la USAL



Modelo de empresa tradicional y limitaciones

- Caja negra
- Mercado competitivo
- No consideración del empresario
- Maximización del beneficio
- No existencia de externalidades
- No consideración de la RSC
- La empresa existe
- Los mercados son imperfectos
- El empresario existe
- Resultado satisfactorio
- Existen externalidades
- La RSC es clave: la esencia de la empresa moderna (máxime tras la crisis económico-financiera).



¿Qué son las externalidades?...

¿Por qué es necesario un nuevo modelo teórico de empresa acorde a la nuevos tiempos y sociedad?....



Fallo de valores y en los incentivos de la alta dirección

Millones de parados

Empresas en quiebra

Burbuja inmobiliaria y financiera

Estados endeudados

Depredación del medio ambiente

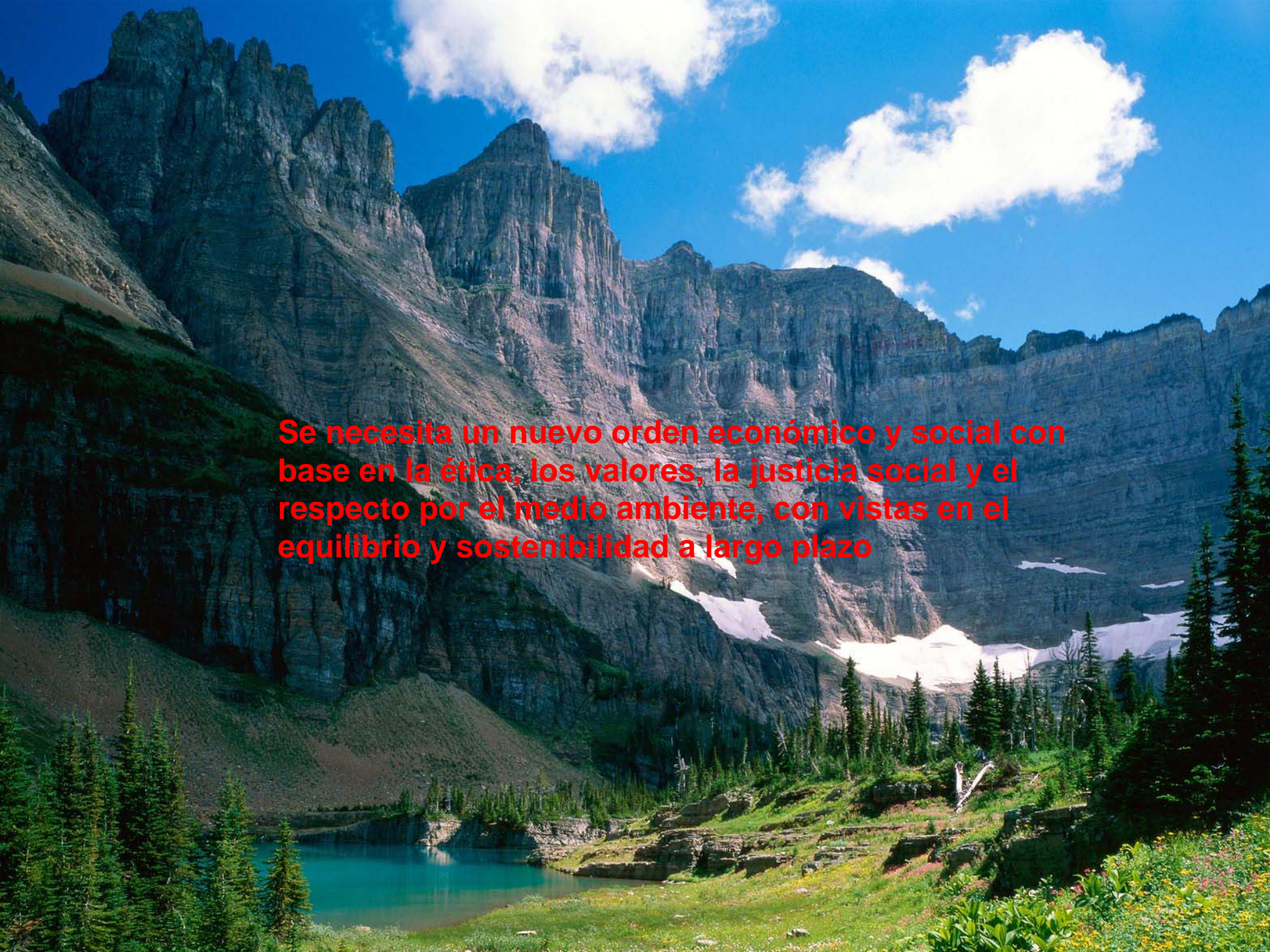
Creciente desigualdad

Grandes bolsas de pobreza

Crecimiento de la Base de la Pirámide

Etc...

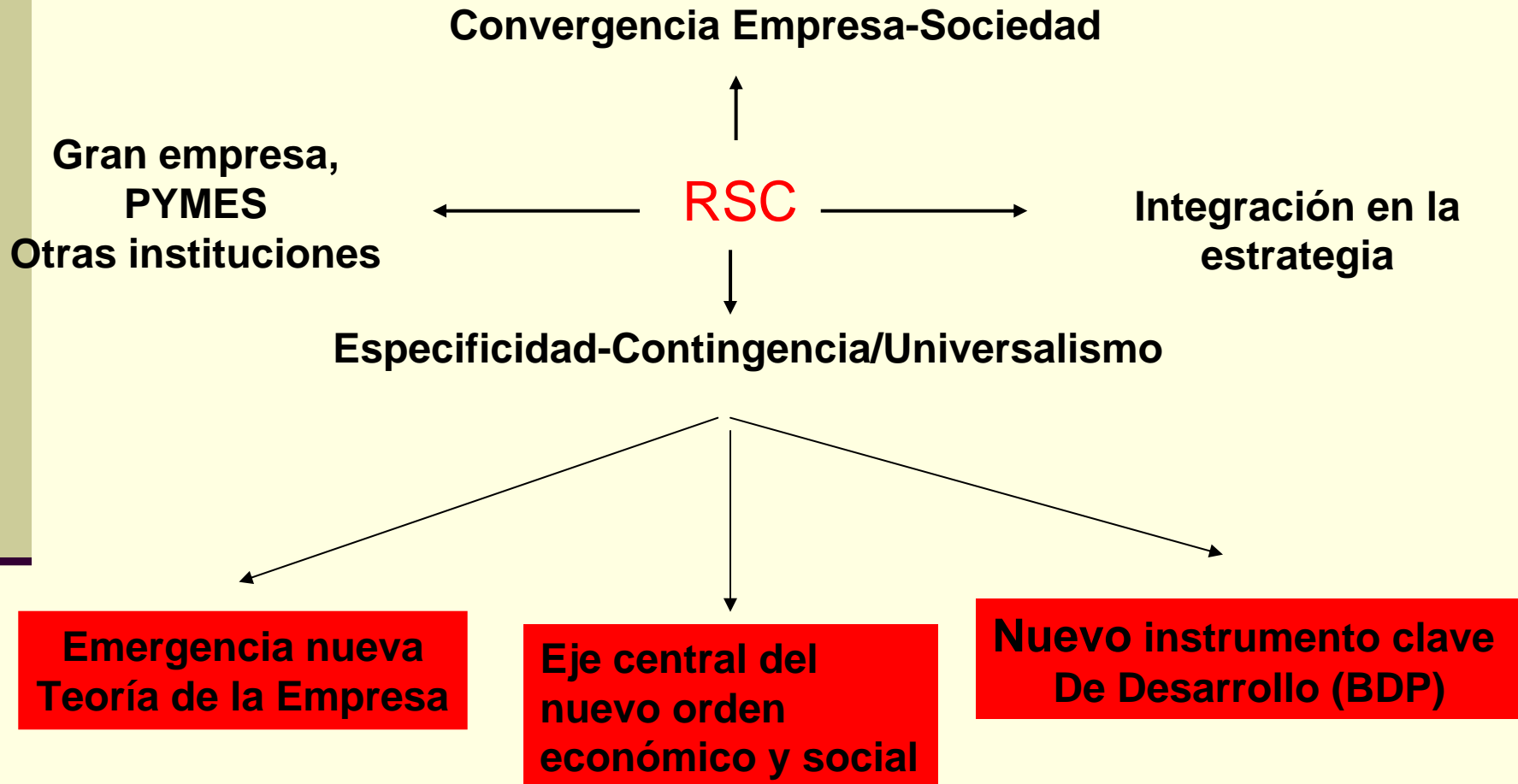


A breathtaking landscape featuring a massive, rugged mountain range with jagged peaks and steep, rocky slopes. The sky is a vibrant blue, dotted with fluffy white clouds. In the foreground, a lush green meadow is filled with wildflowers, and a dense forest of evergreen trees frames the scene. A small, turquoise lake is nestled in a valley, reflecting the surrounding beauty. The overall atmosphere is serene and majestic.

Se necesita un nuevo orden económico y social con base en la ética, los valores, la justicia social y el respeto por el medio ambiente, con vistas en el equilibrio y sostenibilidad a largo plazo



Reflexiones en torno a la RSC





Concepción de la RSC

- Voluntaria compatible con su fomento
- No es filantropía, ni marketing social
- No es calidad, ni una técnica. Es un modelo integral de empresa con base en los valores, la ética y la excelencia
- Combina universalismo con especificidad
- Contrato social y corresponsabilidad



Logros de la RSC

- Reconocimiento público de la RSC
- Desarrollo de estándares
- Atención creciente de las universidades, administraciones y medios de comunicación
- Peso creciente de la RSC en los foros multilaterales y políticas globales
- Sensibilización creciente de las empresa: están en un momento crítico caracterizado por mucha incertidumbre.

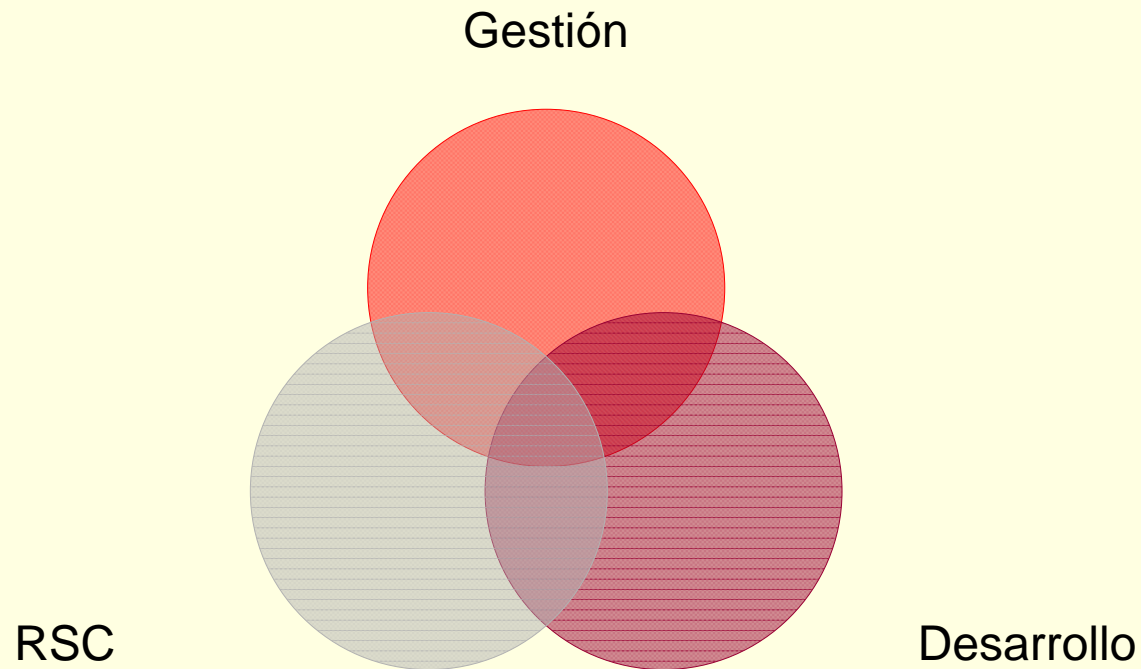


Retos de la RSC

- Compatibilizar el universalismo con la especificidad
- Compatibilizar la voluntariedad con el fomento
- Convergencia en el concepto
- Integración en la estrategia de la empresa
- Mucho avance en comunicación y poco en sistemas de gestión
- Extensión a otro tipo de instituciones
- Extensión a la Base de la Pirámide

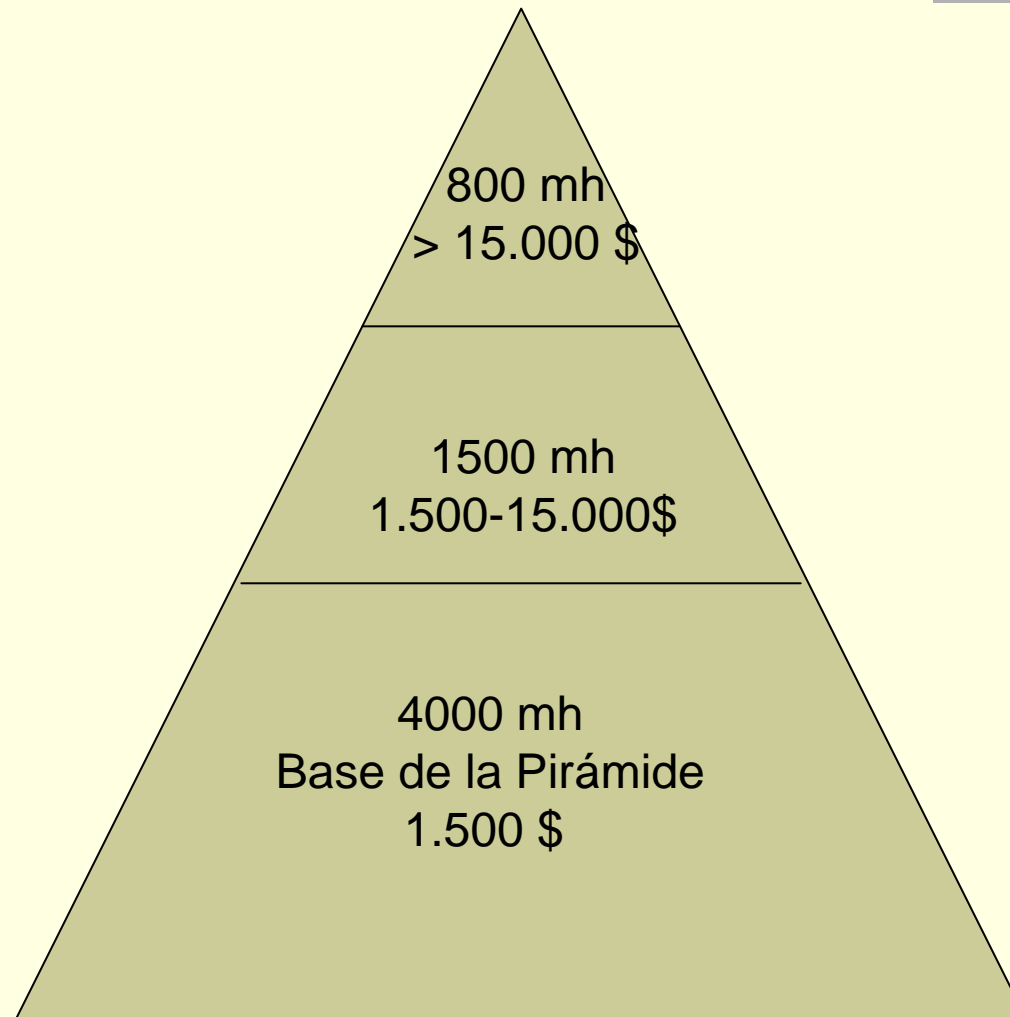


Tema BDP





Concepto de la Base de la Pirámide

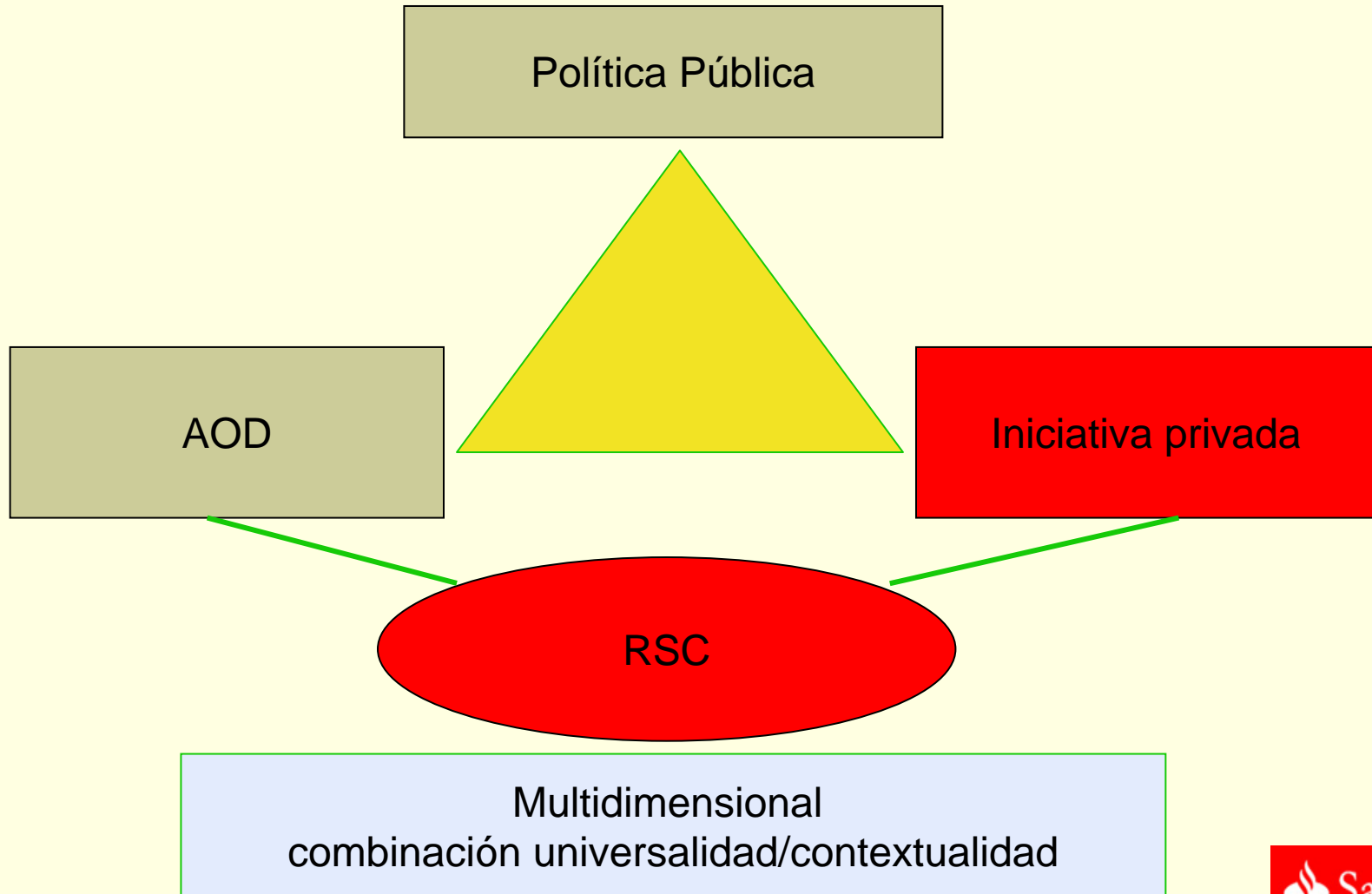




Objetivos de Desarrollo del Milenio

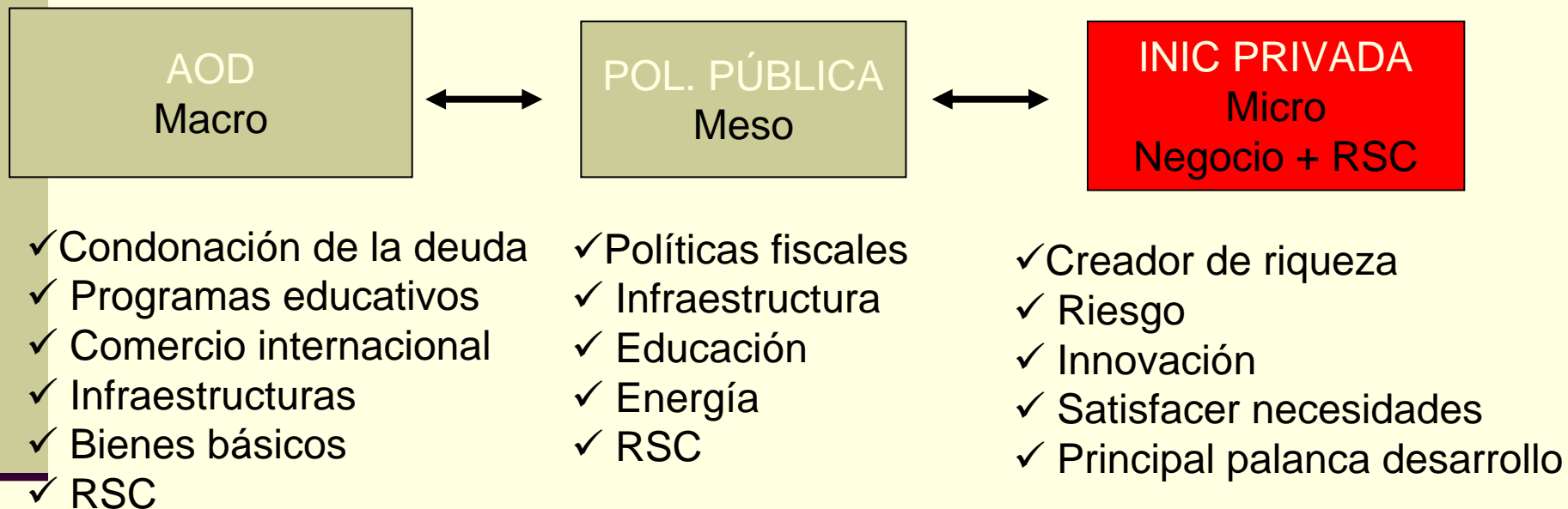
- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Lograr la enseñanza primaria universal
- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna
- Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

RSC e integración mecanismos para erradicar la pobreza BDP





RSC y BDP: modelo general





RSC y BDP: Condiciones necesarias

- INNOVACIÓN EMPRESARIAL con efectos: (a) incremento de valor para la sociedad y (b) incremento de valor para la empresa (relación sinérgica, retroalimentativa positiva)
- BASE DE LA PIRAMIDE contribuye: (a) mejorar la vida, bienestar social y desarrollo de millones de personas y (b) crecimiento, sostenibilidad y creación de valor de las empresas (relación sinérgica, retroalimentativa positiva)



Caso Tetra Pak

- Fundada a principios de los años 50
- Envasado aséptico de alimentos líquidos
- 1999 aumentar su presencia en economías emergentes
- Mercado potencial: 150.000 m de envases anuales
- ¿Qué hicieron?
 - a) Lanzar un nuevo envase más adaptado al segmento
 - b) Alianzas con el sector público y privado
 - c) Promoción de campañas de alimentación en las escuelas. Compaginadas con formación en granjas y concesión de crédito
- En Tailandia los beneficios de este programa son:
 - a) Producción de leche pasó de 120.000 l dia (1984) a 1.500.000 l dia en 2001 (incremento anual del 14 %)
 - b) Malnutrición descendió del 19 % (1990) al 10% (1997)
 - c) Consumo medio anual paso de 2 l (1984) a 20 l (1999)



Caso Amanco

- Grupo Nueva: compuesto por la empresa Amanco (sistemas de conducción de fluidos) + Masisa (productos de madera)
- Objetivo estratégico: año 2007 el 10% y 2010 el 15 % procedente de mercado con bajos ingresos
- Proyecto “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado”... mejorar el riego por goteo (incremento de superficie cultivada con el mismo agua)
- Amanco: (a) diseño el sistema; (b) alianzas con empresas comercializadoras (venta) y con instituciones financieras (microcrédito)
- Resultados: incremento de los beneficios del agricultor en torno al 40 % incremento del volumen de sus ventas que pueden ascender a 28 M \$ para el conjunto de Latinoamérica



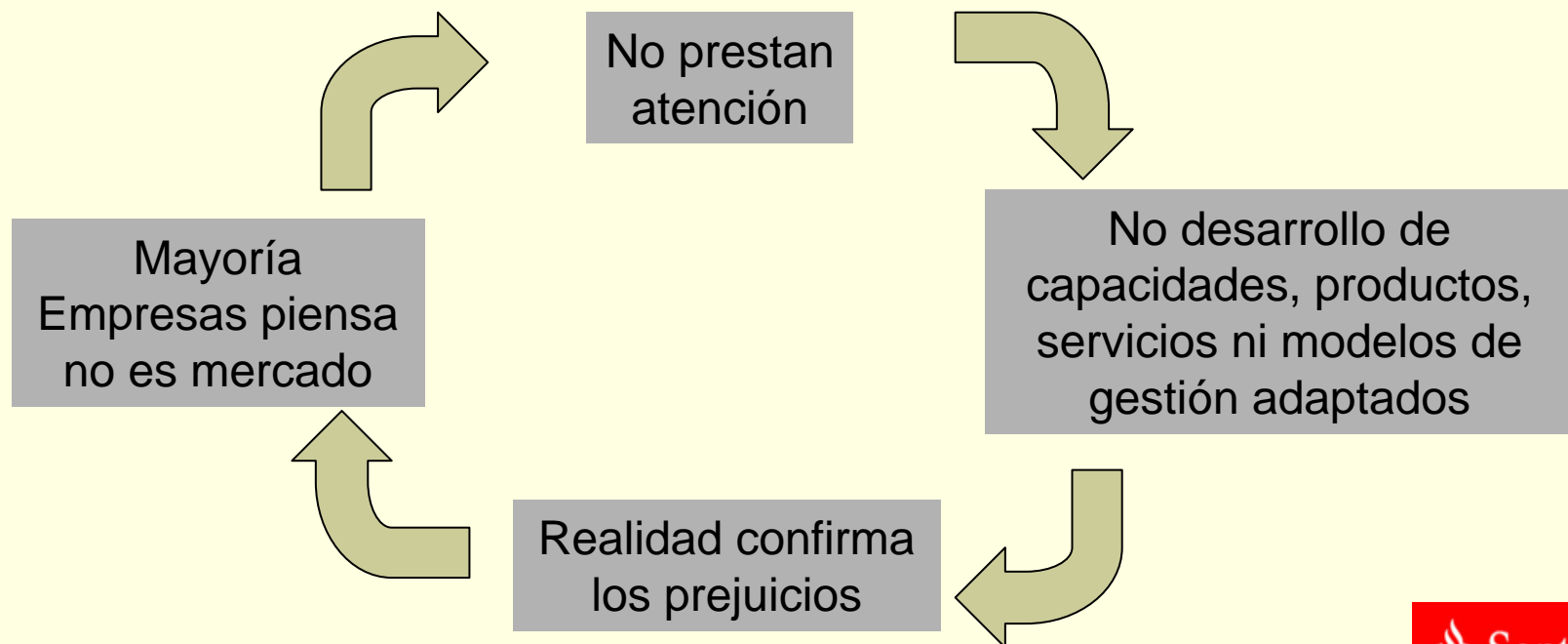
Otros casos de BDP

- **CEMEX.** Proyecto “Patrimonio Hoy” incrementar ventas en segmentos de bajos ingresos. Combina acceso a crédito, asesoría técnica, formación y distribución. Patrimonio Hoy está presente en 23 ciudades y cuenta con 36.000 clientes. (ACCESIBLE LA VIVIENDA)
- **ENDESA** Brasil. COELCE trata de hacer accesible la electricidad en población con pocos recursos económicos de una forma rentable. Diseño de un mecanismo: descuentos en la factura eléctrica a los que lleven material para reciclar. Se ha elevado el índice de reciclado de residuos y se ha reducido el impacto ambiental a la vez que se han mejorado los recursos de las familias. (ACCESIBLE LA ELECTRICIDAD)
- **BANCO SANTANDER:** Nuevo. Trata de entrar en el mercado rural chino. Alianza con socio local. El Santander aporta el modelo de gestión contrastado. Incremento de crédito, fuerte impacto en la educación y la RSC en China con beneficio a la BDP a la vez que entrada en un gran mercado para el Santander. (ACCESIBLE EL CRÉDITO-FINANCIACIÓN).

Prejuicio: La BDP no es un mercado

- Donde hay pobreza no hay posibilidad de crear mercado
- No existe nivel de renta
- Es terreno para las ONGs no para las empresas

Creencia que conduce a la PERPETUACIÓN DE LA POBREZA





Ser pobre es caro (Prahalad y Hammond)

Pto/servicio	B. Chabolas Dharavi	B. Residenc Warden Road	Sobreprecio
Crédito (interés anual)	600%-1000%	12%-18%	5.300%
Metro cúbico de agua	1,12\$	0,03\$	3.700%
Llamada telefónica (minuto)	0,04\$-0,05\$	0,025\$	80%
Medicamento para estómago	20\$	2\$	1.000%
Arroz (kilogramo)	0,28\$	0,24\$	20%



Otros prejuicios de la BDP

- No supone alicientes para los directivos
- Los productos y servicios son versiones simplificadas de los mercados desarrollados



Retos y problemas reales de la BDP

- Dispersión de la población (alto porcentaje vive en zonas rurales)
- Deficiencias en las infraestructuras de transportes
- Desarrollo insuficiente de los servicios básicos (agua, luz, vivienda, telecomunicaciones, etc...)
- Predominio de contratos informales
- Falta de acceso a crédito



Retos y problemas proyecto Cadenas de Valor Pymes América Latina

- La gran proporción de empresas no incorporadas a los procesos formales
- La escasa formación de los equipos directivos
- La ausencia de sistemas de calidad y de certificación de productos y servicios
- Los obstáculos para la financiación
- La poca utilización de las tecnologías de la información
- La limitada capacitación técnica de los trabajadores
- La escasa diferenciación competitiva



Principales características de los clientes en la BDP

- Carecen de bienes y de servicios básicos
- Viven al día (carencia de ingresos diarios regulares)
- Gran importancia de la economía informal



Beneficios de alianzas con socios no tradicionales

- Acceso a información y conocimiento
- Generar confianza
- Capacidades relacionadas con la distribución



Factores de éxito

- Investigación de mercado con mente abierta
- Desarrollo de modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales
- Ser conscientes de la necesidad de innovar
- Adoptar nuevas formas y modelos de organización



Retos académicos de la RSC

- Gran reto: construir una nueva teoría de la empresa
- Desarrollo de medidas y estándares más evolucionados
- Desarrollar los conocimientos sobre sistemas de gestión de la RSC (también adaptados a la BDP)
- Crear un marco de la RSC que combine el universalismo con la especificidad
- Indagar en los impactos de la RSC en el desarrollo económico (la BDP es relevante)
- Encontrar el eje que une la RSC con la salida de la recesión financiero-económica, la combinación entre creación y distribución de riqueza y el crecimiento sostenible a largo plazo (la BDP es relevante)



Propuesta de agenda de investigación

- Por sectores de actividad (comparación/variable moderadora)
- Por marcos institucionales (comparación/variable moderadora)
- Impacto, formulación e implantación en la estrategia y la organización
- RSC, competitividad y desarrollo (Europa y América Latina)
- Relación con variables estructurales y relevantes de empresa: tamaño, I+D, internacionalización, estrategia corporativa, etc...
- RSC, gobierno corporativo, incentivos y diseño organizativo
- Construcción de una nueva teoría de la firma general más amplia y compasada con la realidad
- RSC y nuevo orden económico y social
- **Adaptar las líneas previas a la BDP**
- **Programa específico de RSC y Base de la Pirámide**

MUCHAS GRACIAS

José Ignacio Galán Zazo
jigalan@usal.es



VNiVERSiDAD
D SALAMANCA

