

El negocio inclusivo, un nuevo enfoque para la internacionalización de la empresa vasca

Iñaki Pertusa, Asociado de B+I Strategy



La internacionalización en los mercados de futuro, Brasil, China, India o México, plantea a las empresas vascas nuevos retos que no pueden ser abordados replicando viejos modelos de implantación. Estos grandes mercados demandan nuevos esquemas de relación adaptados a las particularidades de sus clientes (menores ingresos, mayores tasas de emprendimiento, acceso a la información, etc.) y a las «formas de hacer» de sus empresas. Ante estos retos, el Negocio Inclusivo se erige como una filosofía empresarial eficaz para adaptar los modelos empresariales, así como los productos y servicios, a la región en la que se localizan, favoreciendo el beneficio empresarial en el largo plazo y el desarrollo de su entorno.

La Base de la Pirámide, una oportunidad para la Internacionalización

Mucho se ha discutido sobre la Base de la Pirámide como una oportunidad de negocio desde que C.K. Prahalad y Stuart Hart publicaran en 1999 su famoso artículo «Estrategias para la Base de la Pirámide» y la posterior obra «La fortuna en la base de la pirámide» en 2002. Más aún, ahora que la crisis está obligando a las empresas vascas a buscar nuevos mercados (Brasil, China, India o México) como necesidad vital para sobrevivir y no solo como recomendación estratégica dada hace unos años cuando las exportaciones a nuestros dos grandes clientes, Alemania y Francia¹, parecían que no iban a reducirse en el medio plazo.

Pero, a pesar de que todo el mundo puede tener una idea más o menos clara de lo que se entiende por Base de la Pirámide, «grupo de personas con menos de 8 dólares al día en paridad de poder adquisitivo, compuesto por 3.700 millones de personas»², debe tenerse en cuenta que un grupo tan numeroso no puede ser homogéneo ni en su situación socioeconómica ni en su localización geográfica, lo que añade una mayor dificultad a aquellas empresas que desean tener presencia en estos mercados.

Tradicionalmente, las empresas del mundo desarrollado se han relacionado con las comunidades de bajos ingresos mediante un esquema de ayuda directa enmarcado en la Cooperación Internacional.

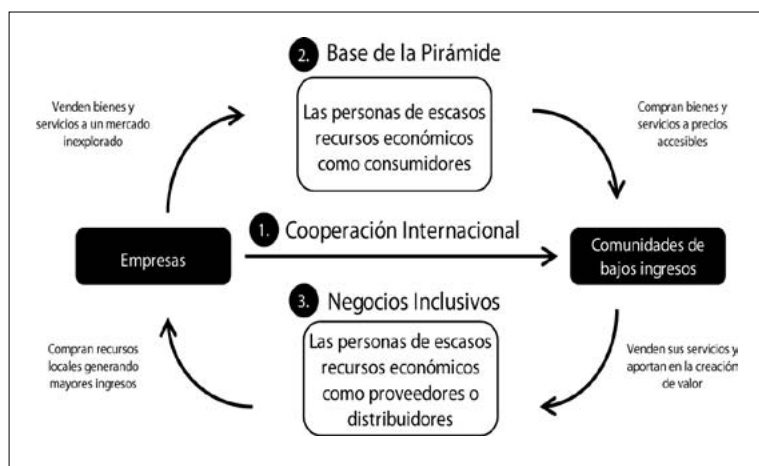


Figura: Elaboración propia a partir de Negocios inclusivos: iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo, Alianza para los negocios inclusivos

¹ Más de 5.400 millones de euros y el 31% del total de las exportaciones de Euskadi en 2010, Dato Eustat.

² C.K. Prahalad and Stuart Hart, 2002, The Fortune at the Bottom of the Pyramid y World Economic Forum. The Next Billions, 2009.

Tras el trabajo realizado por Prahalad y Hart, numerosas empresas identificaron en la Base de la Pirámide un nuevo mercado rentable, inexplorado y con un tremendo potencial en el que era necesario aplicar nuevas lógicas de negocio. Profundizando en este esquema, las empresas con presencia en la Base de la Pirámide han ido incorporado a personas con bajos ingresos, no solo como clientes sino, como proveedores o distribuidores de sus organizaciones en un nuevo esquema de relación, el Negocio Inclusivo.

El Negocio Inclusivo, ¿una nueva forma de hacer las cosas?

El Negocio Inclusivo, definido como «una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, 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»³ supone un planteamiento innovador a la hora de acercarse a los mercados emergentes, pero ¿cómo pueden aprovechar las empresas vascas este nuevo enfoque?

Euskadi cuenta con un tejido empresarial manufacturero centrado en la producción de bienes intermedios, muy orientado al cliente industrial y poco acostumbrado a innovar en modelos de negocio. La apertura al exterior en busca de nuevos mercados iniciada por las empresas hace más de 20 años⁴ se está viendo acelerada por la actual situación de crisis⁵. La entrada en nuevos mercados y la implantación productiva en nuevas regiones tratan de conseguir, además de unos menores costes de producción, una mayor cercanía a los mercados objetivo.

«El Negocio Inclusivo, más allá del respeto a un conjunto de valores relacionados con el medio ambiente o las relaciones laborales, exige un esfuerzo de implicación en el binomio economía- territorio».

Estas nuevas implantaciones en el exterior, además de una mayor complejidad de gestión por las dificultades inherentes a la distancia, requieren de un esfuerzo adicional para comprender la cultura y particularidades del entorno y lograr su necesaria implicación con el lugar donde se ubican. Hoy en día, los modelos empresariales basados en la puesta en marcha de un enclave industrial réplica de otras fábricas, aislado del resto de su entorno y que solamente ofrece puestos de trabajo durante el tiempo que la actividad sea rentable han dejado de ser válidos.

El Negocio Inclusivo, más allá del respeto a un conjunto de valores relacionados con el medio ambiente o las relaciones laborales, exige un esfuerzo de implicación en el binomio

³ World Business Council for Sustainable Development.

⁴ Un crecimiento medio anual de las exportaciones de un 8,12% frente al 5,82% del PIB en los últimos 20 años, Dato Eustat.

⁵ Un crecimiento de las exportaciones del 12%, frente al 1,86% del PIB en 2010, Dato Eustat.

economía- territorio considerando, además de la puesta en marcha de iniciativas rentables y sostenibles en el largo plazo, aspectos de desarrollo social de su entorno. Una importante labor de desarrollo local que implica una mayor complejidad y coste para las empresas en el corto plazo, pero que asegura los cimientos para obtener un mejor resultado en el medio y largo plazo.

El caso Guascor en la Amazonía

Uno de los ejemplos de mayor éxito en Euskadi en este tipo de iniciativas durante los últimos años ha sido Guascor a través de su programa «Luces de la Amazonía». Además de proveer energía a comunidades aisladas en Brasil, que hasta ahora no habían tenido acceso a la electricidad, y hacer negocio con ello, busca, en palabras de sus directivos, lograr «(...) *una alianza (inevitable y deseable) con la comunidad, la cesión real del papel de gerencia a los propios actores locales y la búsqueda por la comprensión de las raíces y cultura de un pueblo (...)*».

La iniciativa se articula en torno a un conjunto de experiencias en regiones aisladas de la Amazonía basadas en la capacitación, formación y desarrollo tecnológico de las comunidades para la puesta en marcha y mantenimiento de los equipos de generación eléctrica, así como del esquema logístico del combustible necesario para su funcionamiento.

Este tipo de implicación con la región donde se ubica, supone para la empresa que lidera el proyecto un esfuerzo que va más allá de los programas tradicionales de desarrollo de proveedores ya que requiere, debido al bajo grado de desarrollo socioeconómico de la zona, tener en consideración e incorporar al modelo de relación con la comunidad local acciones de formación, financiación, gestión empresarial, comunicación de la estrategia, transparencia, etc.

En los próximos años vamos a observar el Negocio Inclusivo, no como modelo único, definido y estático sino como filosofía empresarial, se va a ir imponiendo en aquellas empresas localizadas, o que quieran localizarse, en mercados en desarrollo. Una apuesta más allá de la concienciación y la responsabilidad social de la empresa, por otra parte también necesaria, y una herramienta para conocer y adaptarse a las necesidades de los clientes de estas regiones.

Ante esta perspectiva plantéese la siguiente pregunta, ¿la internacionalización en mi empresa sigue los criterios de un negocio inclusivo? ¿cómo puedo incorporar esta filosofía a mi actividad en los nuevos mercados? Recuerde que su futuro depende de ello.