

Llevar los negocios inclusivos a escala

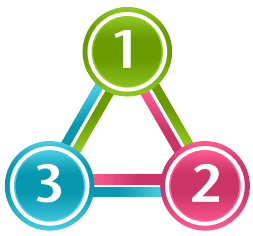
Soluciones para superar las barreras internas



Tabla de Contenidos

¿Por qué este informe?	2
¿Qué quiere decir “escala”?	4
¿Cuáles son las barreras internas a la escalabilidad?	6
Barrera 1: Costo de oportunidad de la inversión	8
Barrera 2: Discordancia entre lo estratégico y lo operativo	12
Barrera 3: Brechas en materia de capacidades	16
Lanzarse a la acción	20





¿Por qué este informe?

Los desafíos de la sostenibilidad, como la pobreza, el malestar social, el cambio climático y la degradación del medio ambiente, se han vuelto cada vez más urgentes. El mundo empresario cuenta con las tecnologías, la capacidad de innovación, los recursos y las habilidades que hacen falta para jugar un rol clave para ofrecer las soluciones que el mundo tanto necesita.

En su Visión 2050¹, el WBCSD traza un camino hacia un mundo en el que 9000 millones de personas podrán disfrutar de una buena calidad de vida, acorde con los límites del Planeta. A fin de brindar resultados tangibles a lo largo de este recorrido, el Consejo ha lanzado Acción 2020², un marco para la acción destinado a sumar los esfuerzos de las compañías que se sienten convocadas a cumplir con las promesas de Visión 2050 en materia económica, ambiental y social. Dicho marco incluye la necesidad de potenciar y llevar a mayor escala aquellas soluciones que impulsan una mayor inclusión social y un mayor desarrollo sostenible en los mercados emergentes: se trata de proyectos de negocios inclusivos, los cuales hacen foco en la así llamada “base de la pirámide”.

Sin importar su tamaño, las empresas – incluyendo las que integran el WBCSD – están poniendo a prueba e implementando modelos de negocios inclusivos. Sin embargo, hasta ahora la escalabilidad ha sido algo difícil de lograr. En los últimos años, cada vez más observadores han señalado que son pocos los modelos de negocios inclusivos que han alcanzado el potencial de ser llevados a mayor escala. Esto es cierto incluso para los proyectos desarrollados en el seno de las grandes multinacionales, que podrían haber sido vistas como los vehículos ideales, dados sus vastos recursos, la eficiencia de sus sistemas y su alcance mundial.

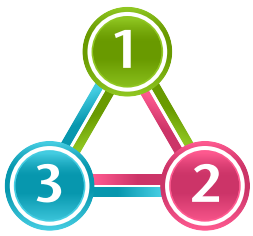
Las barreras abundan. A la fecha, gran parte del debate ha hecho hincapié en las barreras de mercado externas, como la informalidad, la insuficiente información de mercado, la infraestructura inadecuada, la normativa ineficaz, los flujos de fondos desparejos, las aptitudes

y los conocimientos limitados, y el poco acceso al financiamiento en los mercados de bajos ingresos. El WBCSD y otras instituciones líderes como la Corporación Financiera Internacional (IFC) han estudiado estas barreras minuciosamente, y han elaborado soluciones viables que las empresas ya están aplicando. Estas soluciones abarcan desde sistemas de prepago hasta el acceso compartido a algunos productos y servicios y el aprovechamiento de canales de distribución ya existentes; cabe agregar que la tecnología es un importante facilitador transversal a todos estos esfuerzos (véase el Anexo)³.

Cuando de escalabilidad se trata, las empresas también se enfrentan a todo un abanico de barreras organizacionales internas, reconocidas y analizadas con menos frecuencia. No obstante, según lo que se ha puesto de relieve en conversaciones con las empresas que integran el WBCSD y otras empresas activas en este ámbito, las barreras internas son tan importantes como las externas, o más aun, sobre todo porque las soluciones dependen del control directo de las propias compañías.

El objetivo de este informe es impulsar un mayor diálogo sobre las barreras internas a las que se enfrentan las empresas en su camino hacia la escalabilidad de los negocios inclusivos, y proponer formas de superarlas. Las siguientes páginas, que se basan en la experiencia concreta de las empresas activas en este ámbito y en las valiosas opiniones de algunos expertos, identifican algunas de las barreras internas más comunes, y las soluciones que las compañías líderes están aplicando para resolverlas. Son trece las empresas cuyo trabajo nos ha aportado información reveladora: CEMEX, Grundfos, Corona, ITC Ltd.,





¿Qué quiere decir “escala”?

Para las compañías entrevistadas durante la redacción de este informe, “escala” es una combinación de la cantidad de individuos alcanzados, la huella geográfica y el volumen de compras o ventas, según la industria de que se trate y la naturaleza del modelo de negocios inclusivos en cuestión. Desde este punto de vista, “escala” es también un concepto muy relacionado con la noción de umbral de rentabilidad y retorno sobre la inversión, pues solamente los proyectos comercialmente viables son verdaderamente escalables.

Las organizaciones que luchan por combatir la pobreza, como por ejemplo las ONG y las instituciones bilaterales y multilaterales dedicadas a la donación, suelen también definir la escala en términos de alcance. Para ellas, sin embargo, la escala del impacto es fundamental. Puede haber una correlación entre alcance e impacto: por ejemplo, cada cliente que compra un sistema de purificación de agua para su casa puede equivaler a un hogar que obtiene acceso a agua potable, y que por ende accede

a una mejor salud. Sin embargo, esta correlación no siempre ocurre. Los sistemas de purificación de agua tienen filtros que deben reemplazarse en forma mensual, por ejemplo, el acceso de la población al agua potable y sus beneficios puede terminar declinando con el tiempo. La consecuencia, entonces, es un alcance significativo, pero un impacto limitado. Por eso es absolutamente necesario que las empresas articulen claramente sus objetivos en materia de escala por un lado, y de impacto por otro, y que los midan en consecuencia⁵.

¿Qué son los negocios inclusivos?

El término “negocios inclusivos”, acuñado por el WBCSD, hace referencia a las soluciones de negocio que amplían, de manera comercialmente viable, el acceso al autosustento y a bienes y servicios en las comunidades de bajos ingresos.

Los negocios inclusivos pueden crear oportunidades de empleo y de autoempleo para la base de la pirámide, sea en forma directa o a través de las cadenas de valor de las empresas, que brindan a los interesados la opción de trabajar en calidad de proveedores, distribuidores o minoristas.

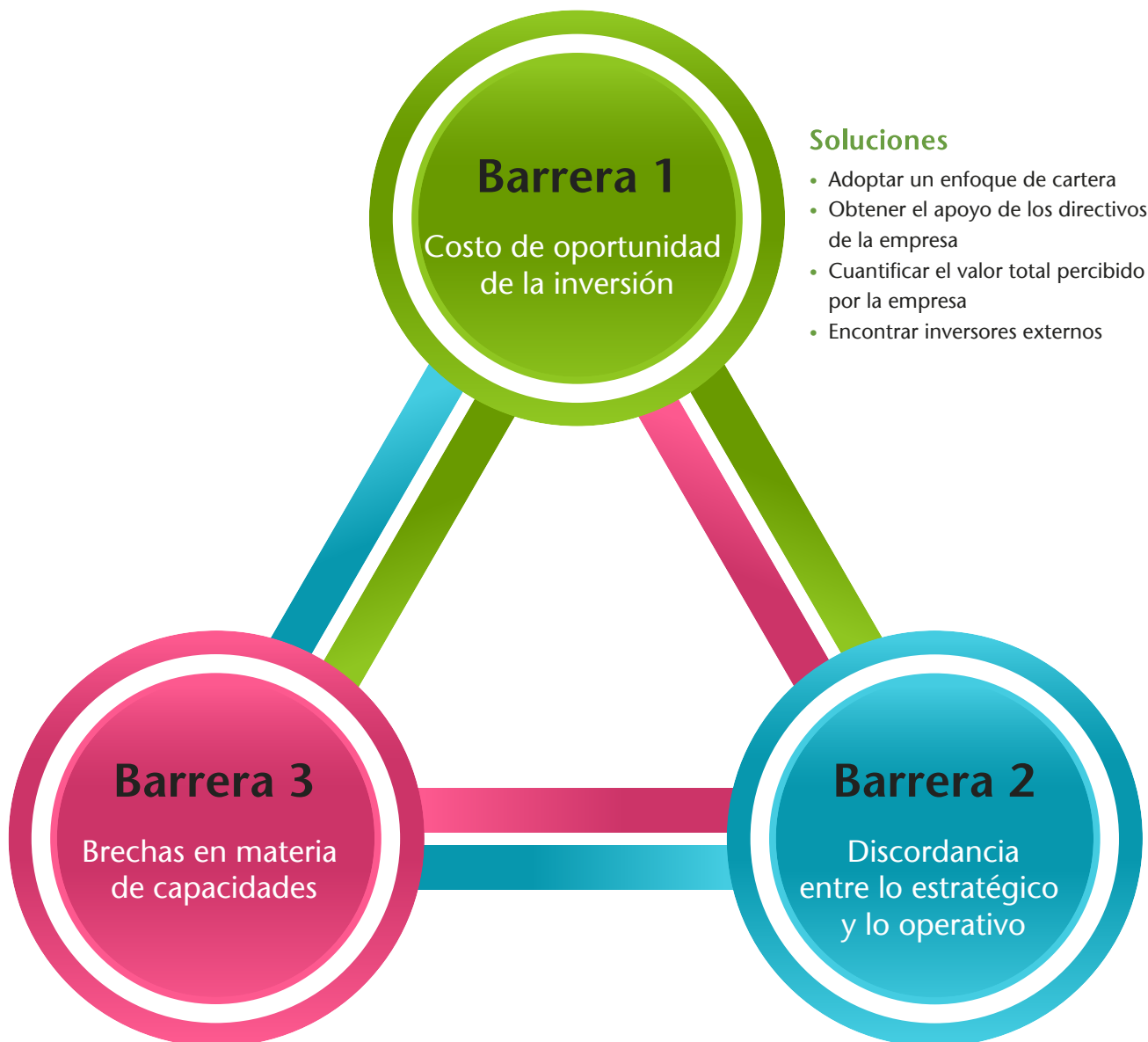
El WBCSD y los negocios inclusivos

La labor del WBCSD en el terreno de los negocios inclusivos se erige sobre cuatro ejes:

1. Ilustrar mejores prácticas, lecciones aprendidas y factores de éxito.
2. Desarrollar kits de herramientas y programas de capacitación para promover la concientización y la implementación de programas.

¿Cuáles son las barreras internas a la escalabilidad?

Las barreras organizacionales internas en materia de escalabilidad de negocios inclusivos son numerosas, multidimensionales e interdependientes. En este informe, las agruparemos en tres categorías.



Barrera 1

Costo de oportunidad de la inversión

Soluciones

- Adoptar un enfoque de cartera
- Obtener el apoyo de los directivos de la empresa
- Cuantificar el valor total percibido por la empresa
- Encontrar inversores externos

Barrera 3

Brechas en materia de capacidades

Soluciones

- Recurrir a socios externos
- Hacer que las capacidades cardinales estén disponibles a nivel interno
- Dar apoyo al desarrollo profesional
- Crear centros de excelencia

Barrera 2

Discordancia entre lo estratégico y lo operativo

Soluciones

- Empezar con el plan de negocio
- Salir del invernadero corporativo
- Ajustar los objetivos de desempeño
- Crear una empresa por separado

Barrera 1 Costo de oportunidad de la inversión

Cuando las empresas piensan en invertir en el lanzamiento o la expansión de un modelo de negocios inclusivos, comparan los índices esperados de rentabilidad con los que podrían producir otras alternativas de inversión. Las inversiones en la esfera de los negocios inclusivos suelen prometer índices de rentabilidad más bajos, porque el costo o el riesgo de operar en la base de la pirámide es alto, los márgenes son bajos, y/o es preciso un horizonte de tiempo extenso para empezar a recuperar lo invertido. Además, a veces los mercados de la base de la pirámide

son tan nuevos y desconocidos que los índices esperados de rentabilidad no pueden calcularse con suficiente certeza. Las compañías bien pueden preferir “esperar y ver qué pasa”, y empezar a incursionar en la base de la pirámide mediante adquisiciones de compañías pequeñas y exitosas. Dadas estas circunstancias, a los responsables de tomar decisiones en una empresa no les resulta fácil justificar el costo de oportunidad de invertir en modelos iniciales o escalables de negocios inclusivos cuando hay disponibles otras inversiones con índices de rentabilidad más altos y más seguros.

Barrera 2 Discordancia entre lo estratégico y lo operativo

Al igual que otros negocios, los negocios inclusivos consisten en comprar, elaborar, distribuir, comercializar y vender productos y servicios. Dentro de una empresa, los modelos de negocios inclusivos no pueden quedar apartados del sector de relaciones institucionales: es necesario el involucramiento de equipos funcionales clave, sobre todo para poder llevar las cosas a gran escala. Sin embargo, un modelo de negocios inclusivos puede ser tan distinto del modelo de negocios de la empresa, que no es tan fácil sacar provecho de las

estructuras operativas y los procesos corporativos existentes. Los índices de rentabilidad esperables, que son más bajos – y/o la poca claridad respecto de la importancia relativa de los objetivos comerciales y sociales de estos modelos –, pueden también provocar una discordancia entre lo estratégico y lo operativo. Los incentivos y los objetivos de desempeño de las gerencias pueden terminar por dirigir el tiempo y los recursos hacia otros rumbos; y también puede sumarse la falta de comunicación interna, junto con el síndrome del “not invented here” (“no fue inventado aquí”).

Barrera 3 Brechas en materia de capacidades

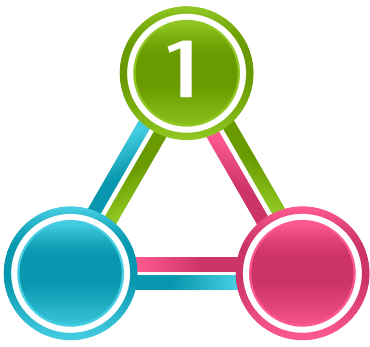
Las capacidades de la empresa son las que determinan su desempeño. El grado en que estas necesitan adaptarse configurarse desde cero constituye un componente fundamental de la habilidad de llevar a gran escala un modelo de negocios inclusivos. Cuando este tipo de modelo difiere mucho de los modelos de negocio existentes, inevitablemente habrá brechas. Tales brechas pueden afectar la buena implementación de cualquiera de las soluciones descritas en el Anexo, desde gestionar canales de distribución informales hasta suministrar

stock a crédito y procesar cientos de miles de pequeñas transacciones. Por lo general las capacidades necesarias para llevar adelante con éxito un modelo de negocios inclusivos pueden adquirirse, pero para una buena escalabilidad, esas capacidades precisan estar ampliamente extendidas.

Llevar
soluciones a
escala



enfoque de cartera
apoyo a los directivos
cuantificar el valor total
inversores externos



Barrera 1

Costo de oportunidad de la inversión

Solución 1 – Adoptar un enfoque de cartera

Las oportunidades para armar proyectos de negocios inclusivos están presentes en todo el espectro de riesgo-rentabilidad, y pueden segmentarse según el grado necesario de inversión, el tiempo que tomará recuperarla, y el índice de rentabilidad esperado. Siempre es útil saber dónde encaja un posible proyecto de negocios inclusivos, y qué lugar ocuparía en la cartera general de inversiones. Una empresa puede adoptar un enfoque de cartera dentro del subconjunto de inversiones en negocios inclusivos, equilibrando las innovaciones más radicales con propuestas incrementales más fáciles de implementar, y generando así un grado considerable de valor comercial, aprendizaje y confianza. Una cartera de modelos de negocio enfocados colectivamente en la totalidad de la pirámide puede ayudar a reducir el riesgo.

Lafarge, el fabricante de cemento más grande del mundo, está invirtiendo en una cartera de proyectos de negocios inclusivos con una variedad de riesgos y expectativas de rentabilidad. En un extremo del espectro está desarrollando un proyecto de “mercado maduro” que tiene por objeto fortalecer la competitividad de la compañía en el canal minorista de productos para la construcción para el hogar en Nigeria e Indonesia, donde ya vende la mayor parte de su cemento en bolsa. La principal inversión de Lafarge consiste en un equipo de asesores especialistas en mejoras para el hogar que ofrecen micropréstamos a los clientes y los orientan en materia de diseño y construcción. En el plano intermedio la empresa tiene un proyecto de “mercado en crecimiento”, destinado a crear un nuevo canal de distribución para los habitantes de las villas de emergencia de la India.

Aquí la compañía está invirtiendo en una red de mini-plantas in situ, y en una formulación y propuesta de packaging que resista los rigores de los traslados dentro de las villas. En el otro extremo del espectro Lafarge cuenta con un proyecto de “mercado fronterizo” cuyo objetivo es impulsar las ventas de cemento dentro del mismo gremio de la construcción, en el marco de un programa de viviendas económicas para espacios superpoblados y difíciles de intervenir en centros urbanos de Francia y otros países desarrollados. Aquí la compañía, habiéndose acercado a un mercado hasta ahora inexplorado con una propuesta de valor inédita, ha debido invertir en un modelo de negocios completamente nuevo⁶.

6. Simanis y Duke, edición en preparación.



Solución 2 – Obtener el apoyo de los directivos de la empresa

El apoyo de la alta dirección puede ayudar a la inversión en proyectos de negocios inclusivos. Los directores de la empresa quizás sean lo únicos con el poder de hacer apuestas estratégicas a más largo plazo. También son quienes pueden generar el espacio necesario para que también sus subordinados - que no tienen quizás la autoridad suficiente, o están limitados por objetivos de desempeño e incentivos a corto plazo – encaren propuestas de este tipo. La alta gerencia también puede dar su apoyo para la integración de estos proyectos dentro de los negocios cardinales de la empresa, y para la difusión que es precisa para lograr escalabilidad y sostenibilidad en el largo plazo.

La empresa farmacéutica internacional **Novartis** lanzó Arogya Parivar con el firme apoyo del Presidente y CEO de la compañía, que se sintió motivado por una presentación realizada por el gurú C.K. Prahalad, experto en negocios en la base de la pirámide. Arogya Parivar es un proyecto social que facilita la disponibilidad de medicamentos, vacunas e información sobre la salud en alrededor de 30.000 aldeas rurales de la India, que suman una población de 40 millones de habitantes. Muchos otros altos funcionarios, incluyendo el gerente de estrategia corporativa y el presidente de la unidad de negocios de la empresa en la India, brindaron un apoyo sólido y continuado a la inversión. El emprendimiento empezó a recuperar lo invertido recién a los dos años y medio, por lo que el apoyo de estos individuos fue fundamental, pues el lanzamiento de Arogya Parivar, la primera iniciativa con fines de lucro para facilitar el acceso a la salud, exigió un cambio de mentalidad en la organización.

Fiel al objetivo de **Schneider Electric** de mejorar su compromiso con las comunidades donde opera y de reafirmar su capacidad para la innovación, el Presidente y CEO de la compañía decidió enfrentarse al desafío del acceso a la energía mediante la creación de su programa BipBop (Business, Innovation and People at the Base of the Pyramid – Negocios, Innovación y Personas en la Base de la Pirámide). El

apoyo de los altos directivos también ha sido fundamental para el desarrollo de In-Diya, un sistema de iluminación domiciliar para el mercado rural de la India. El Presidente de la unidad de negocios de la compañía en este país ha destinado parte de su personal a instalar la innovación tecnológica y comercial que In-Diya requiere, y ha fijado una expectativa de escala, aunque esto lleve más tiempo y los márgenes sean menores que los de otras líneas de negocio⁷.

El apoyo del Presidente y CEO de **The Coca-Cola Company**, y del Presidente de la unidad de negocios de África central, oriental y occidental permitió a la empresa invertir en Project Nurture, una alianza plurianual con la Gates Foundation y TechnoServe que consiste en incorporar a los pequeños productores de Kenia y Uganda a su cadena de valor de jugos de fruta. A casi cuatro años de iniciado el proyecto, la compañía espera recuperar lo invertido en un total de entre siete y nueve años, un plazo más extenso que lo tradicionalmente aceptable⁸.

7. Vermot Desroches, Gilles y Andre Thomas. 2012. "The BipBop Programme: Providing access to reliable, affordable and clean energy with a combined approach of investment, offers and training." Field Actions Science Reports 7.

8. Jenkins, Beth y Lorin Fries. 2013. "Project Nurture: Partnering for Business Opportunity and Development Impact." Cambridge, MA: the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.

Solución 3 – Cuantificar el valor total percibido por la empresa

Para justificar una inversión en un proyecto de negocios inclusivos cerca del extremo del espectro de riesgo-rentabilidad, puede servir tener en cuenta los beneficios no financieros que podría percibir la empresa. Estos pueden tener que ver con generar conciencia de marca y fidelizar a los clientes, mejorar la reputación de la compañía, fortalecer su valor inmaterial, desarrollar vínculos con partes interesadas claves, levantar la moral del personal, y mejorar la captación y retención de empleados. Por supuesto, estos beneficios tienen impacto sobre la rentabilidad, y por eso sirve cuantificarlos siempre que sea posible, de manera de hacerlos más convincentes para los responsables de las decisiones de inversión y los gerentes a cargo de la implementación de proyectos. Sin embargo, es importante reconocer que si bien el valor no financiero total puede ser importante, puede estar demasiado disperso como para tener un efecto sobre los incentivos o las conductas de cada individuo en la medida deseada.



Cuando llegó la hora de convencer a los directivos de **Novozymes**, empresa experta en biotecnología, de invertir en el joint venture CleanStar Mozambique, había tantos interrogantes que era difícil estimar el riesgo o la rentabilidad. Entonces la compañía decidió apoyarse en la relación entre el proyecto y su agenda estratégica general: proteger el 20% de sus ingresos por biocombustibles, que estaban siendo juzgados por la opinión pública por hacer uso de los cultivos como insumos energéticos, alejándolos así de su destino como alimentos. El objetivo de CleanStar consistía en fomentar la agricultura sostenible para aumentar la producción

alimentaria, y al mismo tiempo producir materia prima para generar etanol, que sirve como reemplazo del carbón como combustible para cocinar: de esta forma, además, la idea era generar empleo e ingresos y aportar a la seguridad alimentaria. Con el tiempo, Novozymes ha acumulado beneficios no financieros adicionales en varios ámbitos: por ejemplo, ha mejorado su captación de empleados tanto en cantidad como en calidad, y ha logrado impulsar un mejor branding (con una repercusión en los medios valuada en 20 millones de dólares a lo largo de dos años).

Solución 4 – Encontrar inversores externos

Cuando es difícil justificar la conveniencia de un proyecto de negocios inclusivos, las empresas pueden buscar inversores externos con quienes repartir los costos y los riesgos. Desde luego, tales inversores querrán participar de las ganancias. Las instituciones dedicadas a la donación y algunas instituciones financieras de desarrollo pueden ser atractivas como inversores porque son capaces de aceptar índices de rentabilidad más bajos a cambio del impacto positivo que un proyecto puede producir en materia socioeconómica. Tales concesiones pueden hacer que, para una empresa, el índice de rentabilidad de un proyecto de negocios inclusivos pueda competir mejor con sus otras inversiones.

CleanStar Mozambique (CSM), la joint venture integrada por **Novozymes** y CleanStar Ventures, logró atraer a los siguientes inversores: el Fondo de Industrialización para Países en Vías de Desarrollo del Reino de Dinamarca (IFU), el Soros Economic Development Fund, y Merrill Lynch, compañía integrante del Bank of America, que suministró fondos a través de un acuerdo de financiamiento para un proyecto de Reducción Certificada de Emisiones valuado en varios millones de dólares.

A fines de 2003, la operadora de telefonía móvil **Vodafone** obtuvo un subsidio de un millón de libras de manos del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (Department for International Development - DFID), el cual fue utilizado en Kenia para lanzar, en forma piloto, M-PESA, un innovador servicio de pagos a través del teléfono celular para abonados sin cuentas bancarias. A través de este subsidio, el DFID financia la inversión de Vodafone, lo cual permite que el equipo a cargo del piloto pueda contar con un millón de libras en fondos equivalentes a pesar del alto grado de incertidumbre y la competencia a nivel interno, la cual se rige por las expectativas de retorno sobre la inversión. Un mes después del lanzamiento, que tuvo lugar en marzo de 2007,

Safaricom, la subsidiaria keniana de Vodafone, ya tenía registrados a más de 20.000 clientes en su programa M-PESA. Actualmente M-PESA está disponible en ocho mercados emergentes, y cuenta con más de 18 millones de usuarios activos; y cada mes, las transferencias de fondos efectuadas de persona a persona a través de este servicio suman un total de 656 millones de libras.

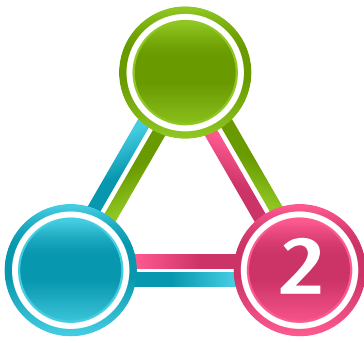


Llevar
soluciones a

escala



plan de negocios
invernadero corporativo
objetivos de desempeño
empresa por separado



Barrera 2

Discordancia entre lo estratégico y lo operativo

Solución 1 – Empezar con el plan de negocios

Desde las empresas se dice que para evitar la discordancia entre lo estratégico y lo operativo, es preciso en primer lugar entender las estrategias de crecimiento y las prioridades a nivel país, encarando iniciativas de negocio acordes. Si trabajar con proveedores, distribuidores, minoristas y/o consumidores en la base de la pirámide ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos, entonces la alineación con las estructuras operativas, los procesos, los objetivos de desempeño y los incentivos que esta haya establecido con miras a tales objetivos será automática.

En Indonesia, las Filipinas y ocho países más, las tiendas minoristas de artículos para la construcción ya son el principal canal de venta de cemento embolsado de **Lafarge**. Sin embargo, hay mucha competencia por el espacio en góndola, y para la compañía es muy importante mantener su posicionamiento. Por eso Lafarge está trabajando con miras a inaugurar un nuevo segmento en esas tiendas contratando asesores en mejoras para el hogar, quienes serán responsables de ofrecer micropréstamos a los clientes, brindarles orientación en materia de diseño y construcción, y ponerlos en contacto con arquitectos y albañiles. Esto está sirviendo para mejorar las ventas de la empresa y sus relaciones con el segmento minorista, ambas prioridades clave para su negocio⁹.

Project Nurture, de **The Coca-Cola Company**, es una inversión a largo plazo que tiene por objeto alcanzar un objetivo también de largo plazo: duplicar el volumen de su sector de jugos de fruta para el año 2020. En África central, oriental y occidental, donde el consumo de estos productos empezó muy de abajo, la meta es multiplicar el negocio por diez. Dado que la demanda de frutas de la compañía habrá de aumentar mucho, la expectativa es que los precios también suban salvo

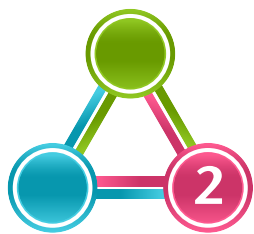
que se garantice un acceso sostenible a un suministro mucho mayor de estos insumos: esto brindará la base para una alineación estratégica y operativa a favor de Project Nurture entre la unidad de negocios de África central, oriental y occidental, la subsidiaria del segmento de jugos Grove 2 Glass, y sus embotelladoras asociadas en Kenia y Uganda¹⁰.

La iniciativa de la multinacional cervecera **SABMiller** de obtener insumos de manos de los pequeños productores locales del continente africano está vinculada a su voluntad de desarrollar el mercado de cervezas introduciendo opciones más accesibles elaboradas con ingredientes locales, como el sorgo y la mandioca. El uso de productores locales reduce los costos de suministro de la empresa, que serían mayores si la elaboración fuera sólo con cebada malteada. Los gobiernos a veces están dispuestos a cobrar menos impuestos sobre las cervezas hechas a partir de insumos locales, porque reconocen que el corolario de que una empresa pueda atraer más clientes con cervezas económicas es una mayor generación de ingresos para los pequeños productores y para el estado (además de para la misma compañía), y una reducción de la demanda de variedades clandestinas y a menudo peligrosas.

La red “e-Choupal”, perteneciente al conglomerado indio **ITC Limited**, utiliza la informática y las prácticas agrícolas sustentables para empoderar a los pequeños productores incrementando sus ingresos, al tiempo que se asegura insumos competitivos para su segmento de productos alimenticios. Esta red va más allá del modelo convencional de riesgo-rentabilidad, pues habría sido más fácil para la compañía adquirir sus insumos en mercados más amplios.

9. Simanis and Duke, forthcoming.

10. Jenkins and Fries, 2013.



En cambio, ha decidido invertir en un completo programa rural destinado a mejorar la productividad agrícola, alinear la producción con las necesidades del mercado -determinadas por las preferencias de los consumidores-, mejorar los ingresos de los pequeños productores, e instituir un sistema de compras de

insumos con identidad preservada. A medida que los productos alimenticios de ITC fueron ganando popularidad, también aumentó la escala de la red e-Choupal, la cual logró empoderar a más de cuatro millones de pequeños productores de la India.

Solución 2 – Salir de invernadero corporativo

Muchos modelos de negocios inclusivos nacen en el seno de entornos protegidos. Estos “invernaderos corporativos” a veces crecen en el seno de unidades especiales de innovación o del sector de responsabilidad social empresarial (RSE) o sostenibilidad de una empresa. Esta protección puede ser fundamental para aquellos modelos que son muy experimentales. Sin embargo, un entorno protegido suele implicar recursos limitados, y los modelos prometedores deben ser integrados al resto de la empresa para poder ser escalables. Si un modelo permanece protegido por mucho tiempo, corre el riesgo de desconectarse cada vez más de los objetivos y las estrategias cardinales del negocio, de ser víctima del síndrome “no fue inventado aquí”, o de terminar encasillado como proyecto de RSE.

Aunque el programa Patrimonio Hoy, de **CEMEX**, siempre ha funcionado como negocio, durante algunos años estuvo a cargo del sector de RSE en conjunción con la Vicepresidencia de Relaciones Institucionales. El modelo había captado mucho la atención de la comunidad de desarrollo, y CEMEX quería protegerlo para garantizar el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas externas. Sin embargo, la compañía fue dándose cuenta de que esta modalidad de protección restringía el crecimiento. A nivel interno, Patrimonio Hoy no era percibido como negocio, y como consecuencia se le estaban asignando menos recursos. El modelo fue trasladado a la Vicepresidencia Comercial en 2012, y actualmente se encuentra alineado con la estrategia general de CEMEX. El equipo a cargo ahora debe cumplir con expectativas más exigentes, pero al mismo tiempo es

más fácil obtener inversiones y asistencia de unidades funcionales tales como Distribución y Marketing.

Cuando **Vodafone** concibió su programa M-PESA, los empleados de su subsidiaria Safaricom, que estaba creciendo mucho, tenían como principal foco atraer a los abonados con paquetes estándares de voz y texto. Entonces el departamento de desarrollo sostenible de Vodafone, ubicado en Londres, decidió brindar su orientación y sus recursos como parte de la fase inicial del programa. Sin embargo, el personal de Safaricom fue integrado al proyecto desde las primeras etapas del piloto, pues la idea era integrar a M-PESA en la cartera principal de servicios. Efectuar la transición de la parte operativa y el liderazgo del proyecto ha sido fundamental para alcanzar la escala que M-PESA tiene en la actualidad.

Solución 3 – Ajustar los objetivos de desempeño

A medida que las empresas empiezan a llevar a gran escala sus modelos de negocios inclusivos y se detecta dónde están mal alineados los incentivos dentro del sistema, una posible solución es cambiarlos. Algunas compañías pueden querer incorporar objetivos de desempeño atados a impactos como parte de este proceso de modificación de incentivos. Esta solución tiene sus dificultades, dado que todos los sectores de la empresa, desde Compras y Fabricación hasta Distribución, Ventas y Marketing pueden tener que involucrarse y alinearse. Un cambio organizacional de tal magnitud exige el apoyo de la alta gerencia en todos los ámbitos de la empresa.

Sabemos de por lo menos una compañía que está trabajando para ajustar los objetivos de desempeño de sus empleados de manera de facilitar la escalabilidad de sus modelos de negocios inclusivos. Esta tendencia está en su etapa inicial, pero esperamos poder compartir las lecciones aprendidas a su debido tiempo. Es cierto

que ajustar los objetivos de desempeño de una empresa es difícil, pero también es fundamental. Los modelos de negocios inclusivos lejos estarán de alcanzar una mayor escala si para ello el personal debe exceder (o incluso contradecir) objetivos de desempeño que son de por sí exigentes.



Solución 4 – Crear una empresa por separado

Si la discordancia entre lo estratégico y lo operativo es muy grande, una última opción es desarrollar un modelo de negocios inclusivos a través de una empresa por separado, como por ejemplo una subsidiaria o joint venture creada ad hoc. En última instancia, esa compañía puede luego ser vendida o puesta a operar en forma independiente. En forma alternativa, si el modelo de negocios luego evoluciona y se acerca más a la compañía madre, entonces puede ser reintegrado a ella.

CleanStar Mozambique es un modelo de negocios radicalmente distinto para **Novozymes**, pues está basado en el concepto del business-to-consumer (B2C, “del negocio al consumidor”) en vez del de business-to-business (B2B, “negocio a negocio”). Aparte de los biocombustibles, este modelo incluye una nueva familia de productos: las cocinas limpias. Además ha incorporado a su cadena de suministro de biocombustibles un nuevo segmento de proveedores: los pequeños productores rurales. Si bien el modelo tiene un potencial de ingresos significativo, este es a largo plazo, y no es posible aprovechar las estructuras y cadenas de valor existentes de la empresa para concretarlo. Como consecuencia, la compañía ha decidido crear una empresa por separado, formando un joint venture con CleanStar Ventures.

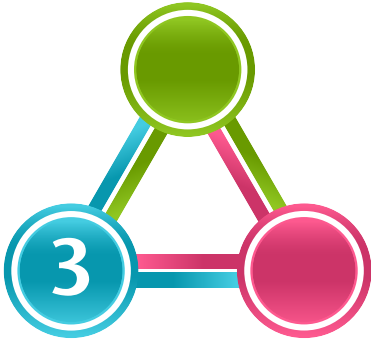
Grundfos, uno de los principales fabricantes del mundo de bombas, motores y equipos de control, tomó una decisión similar cuando creó Grundfos Lifelink Ltd (Kenia) conjuntamente con el Danish

Investment Fund for Developing Countries (Fondo de inversión danés para países en desarrollo). El proyecto, destinado a brindar acceso al agua potable en comunidades rurales y periurbanas, permite que Grundfos explore una solución de punta a punta en el suministro sostenible de agua para las poblaciones que se encuentran en la base de la pirámide. El primer piloto fue lanzado en marzo de 2009, seguido por 39 pilotos más. Para el año 2012, ya era claro que para poder alcanzar escala, Lifelink debía ser capaz de sacar ventaja de la estructura de Grundfos y de su red internacional de distribuidores y socios. Actualmente Lifelink está siendo integrada a la compañía mediante un nuevo modelo de B2B que vende sistemas de suministro y manejo de agua a empresas de servicios públicos, donantes y grupos de la sociedad civil, esto con el respaldo de una red de socios locales que brindan servicios profesionales para dar apoyo a la implementación y las operaciones en cada lugar. En forma simultánea, el equipo de Grundfos Lifelink trabaja con sus clientes con miras a facilitar alianzas transectoriales y desarrollar nuevos modelos de negocio para generar soluciones sostenibles y escalables de suministro de agua.

Llevar
soluciones a
escala



socios externos
capacidades internas
desarrollo profesional
centros de excelencia



Barrera 3

Brechas en materia de capacidades

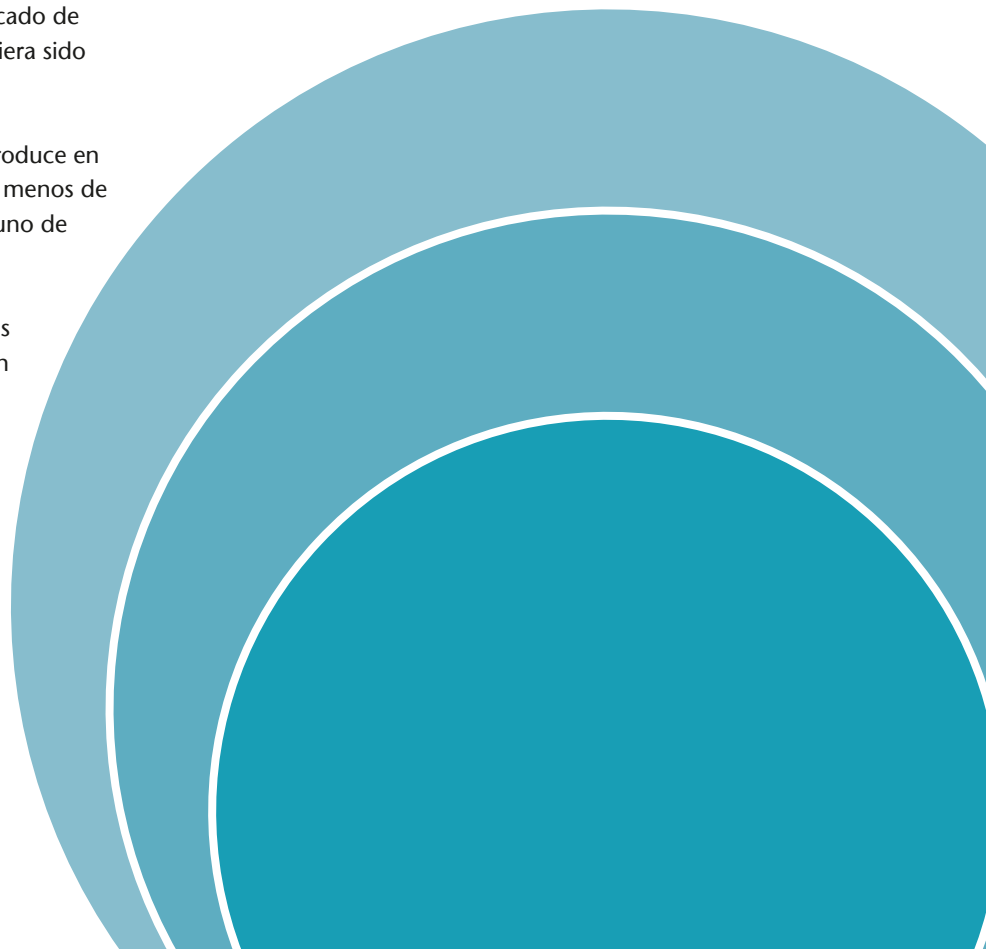
Solución 1 – Recurrir a socios externos

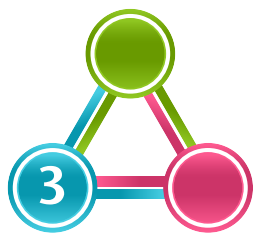
Las empresas pueden solventar sus brechas en materia de capacidades asociándose con organizaciones con activos, recursos, aptitudes y una experiencia complementarios. Estas organizaciones pueden ser otras empresas, grupos de la sociedad civil, donantes, instituciones financieras de desarrollo y gobiernos. “Asociarse” puede implicar algo sencillo, como por ejemplo contratar servicios a cambio de un arancel, o bien algo complejo, como compartir costos, riesgos y recompensas sobre la base de objetivos complementarios.

En Colombia, **Grupo Corona**, líder en productos para la construcción y las mejoras para el hogar, ha desarrollado un modelo de negocios destinado a poner su línea de cerámicos más al alcance de sus clientes de bajos ingresos. Al principio, asociarse con un emprendedor social permitió a la compañía obtener información de mercado y fortalecer su reputación y sus relaciones con las comunidades de bajos ingresos. Grupo Corona también se asoció con organizaciones comunitarias capaces de identificar y gestionar redes de mujeres locales de modo de comercializar sus productos a través de ellas, y con corralones capaces de distribuirlos. Gracias a estas alianzas, la empresa adquirió las capacidades necesarias para alcanzar un nuevo segmento de mercado de forma rápida y económica, lo cual no hubiera sido posible si lo hubiese hecho por sí sola.

La mayor parte del cacao del mundo se produce en África Occidental, en granjas familiares de menos de cuatro hectáreas de superficie. **Nestlé** es uno de los principales compradores de cacao del mundo, y por esa razón se ha visto con la necesidad de integrar mejor a estas granjas en su cadena de suministro. Las alianzas con los principales actores de la cadena, como por ejemplo Cargill y Olam, han ayudado a satisfacer esta necesidad,

pues así se puede compartir la responsabilidad de asegurar la trazabilidad a lo largo de la cadena, de tener plantas con mejor rendimiento, de brindar capacitación a los pequeños productores, de certificar cooperativas y otros grupos conformados por gente del agro, y de llevar a cabo funciones de compra y procesamiento. Estas alianzas han generado valor compartido para Nestlé, sus socios en la cadena de suministro y los productores de cacao, pues han logrado aumentar los rindes, la calidad y la sostenibilidad ambiental, reduciendo al mismo tiempo la complejidad de la cadena de suministro.





Solución 2 – Hacer que las capacidades cardinales estén disponibles a nivel interno

Si bien las alianzas externas pueden ser una buena manera de resolver las brechas de capacidades, es fundamental saber cuándo conviene hacer que algunas capacidades estén disponibles a nivel interno. A medida que un modelo de negocios inclusivos empieza a progresar y adquirir escala, cuestiones tales como la eficiencia, el control de calidad y la ventaja competitiva cobran más importancia. ¿Pueden abordarse estas cuestiones a través de las alianzas con socios, o la tarea de llevar un proyecto a mayor escala exige que algunas capacidades cardinales estén internalizadas dentro de la compañía?

Si bien las alianzas habían sido esenciales para **Grupo Corona** cuando su canal de ventas y distribución para clientes de bajos ingresos estaba dando los primeros pasos, la compañía notó que debía modernizarlo, internalizando algunas funciones, si el objetivo era llevar el proyecto a mayor escala. Las mujeres de la comunidad que comercializan y venden los productos de la empresa habían estado coordinadas por varias organizaciones comunitarias involucradas en la toma de decisiones comerciales, pero ahora son gestionadas por una única organización vinculada con Corona por contrato. Cuando fueron apareciendo clientes dispuestos a pagar por que sus cerámicos les fueran entregados a domicilio, Corona pasó a hacerse cargo de la distribución, que hasta entonces había estado a cargo de los corralones. Lo interesante es que la compañía decidió que el aspecto financiero de los consumidores no era una capacidad cardinal, por lo cual creó nuevas alianzas con empresas de servicios públicos para satisfacer este fin, al tiempo que siguió

otorgando créditos por cuenta propia¹¹.

Masisa, productora líder en América Latina de tableros de madera para muebles e interiores, está trabajando en diez países a través de una red de carpinterías de pequeño y mediano porte con el fin de incorporar a su base de consumidores a quienes ganan entre US\$ 5000 y US\$ 10.000 por año. El objetivo de este proyecto es doble: incrementar las ventas y mejorar la calidad de vida de sus clientes. Su meta es alcanzar un total de 35.000 carpinterías para 2014. Para desarrollar las soluciones correctas, la empresa ha debido desarrollar conocimientos internos sobre las carpinterías y su clientela, y para entender tanto hábitos como necesidades, ha recurrido a técnicas etnográficas tales como acompañamientos de clientes en diferentes contextos personales y profesionales.

11. Gutierrez, Roberto, Patricia Marquez, y Ezequiel Reficco. Edición en preparación. "Configuration and Development of Alliance Portfolios: A Comparison of Strategic and Cross-Sector Alliances."

Solución 3 – Dar apoyo al desarrollo profesional

Una vez que una compañía conoce qué capacidades cardinales debería desarrollar para llevar un modelo de negocios inclusivos a gran escala – o cuando desea fomentar soluciones de este tipo en otras áreas de su negocio u otras partes del mundo – una posibilidad es generar oportunidades de desarrollo profesional para los empleados. Es posible que se prefieran las experiencias que hacen al "aprender haciendo", como por ejemplo los proyectos que encierran desafíos o las inmersiones en mercados ubicados en la base de la pirámide, si bien no son muchos los programas formales disponibles como alternativas. El cómo hacer de estas experiencias algo de acceso más generalizado es un interrogante aun sin respuesta.

A través de su Programa Entrepreneurial Leadership, **Novartis** ha adoptado un enfoque de "aprender haciendo" para el desarrollo profesional de sus empleados en materia de negocios inclusivos. Lanzado en 2010, el programa consiste en juntar equipos de gerentes de nivel intermedio y superior de toda la empresa, por un lado, con equipos locales de países de bajos a medianos ingresos, por otro, con el fin de desarrollar soluciones de negocios inclusivos para desafíos pre-identificados en el ámbito de la salud. Hasta ahora se ha reclutado un total de 16 participantes

por año, quienes fueron asignados a proyectos específicos en base a sus aptitudes. Después de dos meses de capacitación vía Internet, los equipos pasaron un mes in situ, y por último presentaron sus recomendaciones ante la gerencia local para que esta aprobara el presupuesto correspondiente. Como resultado de este programa, se lanzó en Vietnam una versión modificada de Arogya Parivar en el segundo semestre de 2012.



Solución 4 – Crear centros de excelencia

Algunas de las compañías que se han enfrentado al desafío de mejorar sus capacidades han optado por establecer equipos centralizados específicamente a cargo de generar conciencia, desarrollar y compartir conocimientos y herramientas, facilitar la formación de redes internas y externas, y transferir tecnologías. Estos centros de excelencia pueden atender tanto a unidades funcionales como regionales. Pueden brindar su apoyo en forma proactiva toda vez que los negocios inclusivos integren una propuesta estratégica relativamente nueva o a largo plazo, o de forma reactiva cuando ya se haya demostrado la rentabilidad de una determinada propuesta.

The Coca-Cola Company está difundiendo en toda la compañía las buenas prácticas aprendidas a través de Project Nurture con el fin de dar forma concreta a sus esfuerzos de llevar a gran escala algunas iniciativas de agricultura sostenible. Distintas áreas de la empresa, como por ejemplo su departamento de sostenibilidad y sus sectores de relaciones institucionales, compras y elaboración de jugos, están trabajando en forma mancomunada para desarrollar herramientas y procesos para divulgar lo aprendido. En particular, el Global Juice Center desempeña un rol muy importante. Creado en 2007, es responsable de impulsar el crecimiento del área de jugos de la compañía a nivel mundial, desarrollando su estrategia de marca, fomentando campañas integradas de marketing, capacitando empleados a través de su Juice University, y coordinando la compra de insumos clave a través de su subsidiaria Grove 2 Glass Trading Services.

Esta última es responsable de trabajar con los productores y los procesadores de frutas para garantizar un suministro sostenible de estos insumos; asimismo habrá de jugar un rol clave cuando se trate de mejorar la capacidad de estos grupos de trabajar con pequeños productores dentro de la cadena de suministro.

Lafarge está dando apoyo a sus proyectos de negocios inclusivos en todo el mundo a través de una unidad específica de viviendas accesibles ubicada en la sede de la empresa, en París. Esta unidad trabaja con los equipos de cada país para identificar, desarrollar, testear y ajustar soluciones de negocios inclusivos según los desafíos estratégicos y operativos que enfrenta cada lugar.

Lanzarse a la acción

Los modelos de negocios inclusivos no pueden alcanzar escala sin una clara comprensión de qué es lo que funciona y lo que no; y en lo que respecta a abordar las barreras internas que enfrentan las empresas, este informe es tan sólo el principio. Esperamos que sirva para encuadrar e impulsar un diálogo más abierto e intenso sobre estas barreras, y sobre las soluciones que pueden utilizarse para derribarlas.

También esperamos que este informe ofrezca un panorama del desafío que dentro de cada gran empresa enfrentan los gerentes, en tanto “intraemprendedores”, al momento de lanzar y llevar a gran escala un modelo de negocios inclusivos. Estas personas desempeñan un rol vital en materia de asegurar los recursos, las capacidades, las aptitudes y el alcance de sus empleadores al momento de desarrollar soluciones rentables y escalables para algunos de los problemas más urgentes del mundo, desde la salud hasta la educación y el medio ambiente. Sin embargo, este rol suele pasar inadvertido, quedando desprovisto de apoyo. Como señala Gib Bulloch, Director Ejecutivo de Accenture Development Partnerships, “la gran desventaja que tiene el intraemprendedor con respecto al emprendedor independiente es que debe lidiar con el sistema inmunológico de su empresa: cada compañía libera anticuerpos culturales que se manifiestan como procesos de gestión de riesgos, trámites burocráticos, gestión del desempeño a corto plazo, y sistemas de evaluación basados exclusivamente en el crecimiento”¹².

Un corpus creciente de investigaciones sobre los intraemprendimientos sugiere que las compañías más pioneras están empezando a combatir estos anticuerpos, y están dando su apoyo a los gerentes que se animan a lanzar modelos de negocios inclusivos y llevarlos a gran escala¹³.

La inspiración y los aliados externos también son fundamentales para emprender soluciones de negocios inclusivos y llevarlas a gran escala. En primer lugar, son fuentes importantes de apoyo moral y capacidad de persuasión para abordar las barreras internas aquí descritas

Y en segundo lugar, son esenciales cuando hay que afrontar el desafío de alinear y fortalecer los “ecosistemas” de actores interconectados e interdependientes, cuyas acciones determinarán si el modelo habrá o no de tener éxito. Estos actores suelen incluir otras empresas, gobiernos, intermediarios, ONGs, donantes públicos y privados, y medios de comunicación, entre otros. Desde luego, los modelos de negocios inclusivos no adquieren escala en el vacío. Como han observado nuestros colegas de la CSR Initiative de la Harvard Kennedy School, en los últimos diez años “hemos visto cómo algunas compañías han tenido una actitud decidida, estratégica y a menudo muy creativa al momento de desarrollar modelos de negocios inclusivos. Para poder derribar las barreras a la escalabilidad, las empresas deben ser igual de decididas, estratégicas y creativas en lo que respecta a fomentar los ecosistemas de negocios inclusivos de los cuales dependen estos modelos”¹⁴.

12. Adaptado de Grayson, David et al. 2013. “Creating Sustainable Businesses through Social Intrapreneurism” A Doughty Center for Corporate Responsibility Occasional Paper, Cranfield University School of Management.

13. Véase, entre otras publicaciones, Grayson et al 2013 y Scott D. Anthony. 2012. “The New Corporate Garage.” Harvard Business Review, septiembre de 2012.

14. Gradl, Christina y Beth Jenkins. 2011. “Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems.” Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.

El camino a seguir

Las empresas, los gobiernos y la sociedad civil tienen la responsabilidad colectiva de garantizar que los mercados funcionen para todos dentro de los límites del planeta, y de hacer, de esa forma, que la globalización sea verdaderamente inclusiva y sostenible. En el marco de su plataforma Acción 2020, diseñada en pro de la escalabilidad de las soluciones de las compañías a los desafíos de la sostenibilidad, el WBCSD seguirá promoviendo, en el sector privado, la innovación, la tecnología, las redes y las aptitudes para resolver problemas, de una manera que sea sensata en términos económicos y que fomente el crecimiento inclusivo. El Consejo espera poder seguir ofreciendo a sus empresas miembros una plataforma para apalancar acciones futuras, adquirir nuevos conocimientos, y crear un entorno más favorecedor para poder llevar a escala soluciones de negocios inclusivos.

Para estar al tanto de las últimas novedades del WBCSD en este ámbito, visite www.inclusive-business.org. Este blog sirve para comunicar las experiencias de las empresas en materia de diseño, implementación y escalabilidad de sus proyectos de negocios inclusivos. También proporciona links a recursos externos, herramientas y estudios de casos, con el objetivo de fomentar al máximo la experiencia de “aprender compartiendo”.

www.inclusive-business.org

Anexo

Cómo derribar las barreras externas a la escalabilidad de los proyectos de negocios inclusivos.

Desafío	Aspectos facilitadores	Solución	Descripción de la solución	
Ampliar el alcance	Tecnología	Alianzas	Uso compartido de canales de distribución	Asociarse con organizaciones con canales existentes, de manera de ampliar el alcance rápidamente
			Canales informales	Usar microempresas y pequeñas empresas del mercado informal como canales
			“Business-in-a-box”	Ofrecer a los microemprendedores modelos de “franquicia” estandarizados
			Agentes de campo	Redes de personas contratadas como equipo de ventas o servicios en poblaciones dispersas
			Sistemas de “centro y radios” (“hub and spoke”)	Una central de apoyo a unidades satélite, compartiendo los costos con ellas
Facilitar el acceso a financiamiento			Préstamos de dinero	Brindar financiamiento o facilitar el acceso a través de una subsidiaria o un tercero
			Préstamos de capital de trabajo en especie	Suministrar insumos o inventario a crédito
			Microleasing	Vender por adelantado activos productivos, con cancelaciones en cuotas
Modificar mentalidades y conductas			Marketing aspiracional	Armar la propuesta de valor en torno a los ideales socioculturales imperantes
			Demostración de valor	Permitir que la propuesta de valor sea vista o vivida concretamente
			Redes comunitarias	Generar apoyo mediante el “de boca en boca”, y a través de relaciones fundadas en la confianza
			Capacitación	Formar conocimientos y aptitudes
Diseñar productos y servicios adecuados			Conciencia de propiedad	Motivar al otro permitiéndole una participación financiera, operativa o emocional en el proyecto
			Sachets	Envases pequeños (incluso en monodosis)
			Modularidad	Componentes que pueden utilizarse solos o en combinación con otros, y que se venden por unidad
			Acceso compartido	Activos empleados por varias partes, a fin de compartir los gastos fijos
			Sin lujos	Proyectos diseñados para responder a una necesidad específica con el menor costo posible para el consumidor
Fijar precios y pagar costos	Simplificación de procesos	Estandarizar y desglosar tareas para reducir costos y para que puedan ser realizadas por personal menos calificado		
	Sistemas prepagos	El cliente paga por adelantado (cuando tiene los fondos) por bienes y servicios que utilizará más tarde		
	Pago por uso	El cliente paga solamente por la cantidad efectivamente utilizada		
	Escalonamiento de precios	Precios diferenciales en base a la capacidad de pago del cliente		
	Subsidios	Subsidios directos o asistencia para acceder a ellos para determinadas compras		

Fuente: Corporación Financiera Internacional (IFC). 2010. “Inclusive Business Solutions: Expanding Opportunity and Access at the Base of the Pyramid.” Washington, DC: IFC.

Agradecimientos

El WBCSD quiere expresar su agradecimiento a las siguientes personas por sus aportes y comentarios durante la elaboración de este documento:

Representantes de empresas

Gib Bulloch	Accenture Development Partnerships
Henning Alts Schoutz	CEMEX
Louise Koch	Grundfos
Nazeeb Arif	ITC
François Perrot	Lafarge
Francisca Tondreau	Masisa
Dorje Mundle	Novartis
Duncan Pollard	Nestlé
Stefan Maard	Novozymes
Anna Swaithes	SABMiller
Thomas André	Schneider Electric
Marika McCauley Sine	The Coca-Cola Company
Jennifer Ragland	The Coca-Cola Company
Christèle Delbé	Vodafone

Aliados de la Red Regional del WBCSD

Ana Muro	BCSD Argentina
Sachin Joshi	Center of Excellence for Sustainable Development, Confederation of Indian Industry

Expertos

Erik Simanis	Cornell University
Mike Kubzansky	Omidyar Network
Ezequiel Reficco	Universidad de los Andes (Colombia)

El WBCSD también quiere agradecer a Beth Jenkins (Directora de Estrategia, Inspiris) por sus valiosos aportes durante la elaboración de este documento.

La redacción y publicación de este documento estuvieron a cargo del equipo de Capital Social de la Secretaría del WBCSD (Marcel Engel, Filippo Veglio y Kitrhona Cerri).

Acerca del Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD)

El World Business Council for Sustainable Development es una organización liderada por CEOs de compañías con visión de futuro que se dedica a impulsar a la comunidad empresaria mundial a crear un porvenir sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Junto a sus miembros, el Consejo, desde un liderazgo intelectual a la vez que activo, aboga por generar soluciones constructivas y tomar medidas compartidas. Sacando provecho de sus sólidas relaciones con los stakeholders en su condición de representante líder del mundo empresario, esta institución ayuda a impulsar el debate y el cambio de políticas a favor de soluciones basadas en el desarrollo sostenible.

El WBCSD brinda un foro para que sus 200 empresas miembros (que representan a todos los sectores de la industria y a todos los continentes, y que suman un ingreso combinado de más de US\$ 7 billones) compartan las mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible, y desarrollen herramientas innovadoras para modificar el status quo.

El Consejo también cuenta con una red de 60 organizaciones asociadas y consejos nacionales y regionales, la mayoría de los cuales tienen sede en países en desarrollo.

www.wbcsd.org

Descargo de responsabilidad

Este informe ha sido publicado en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones de esta institución, es resultado de la colaboración entre su Secretaría y la gerencia superior de las compañías miembros. Los borradores fueron revisados por muchos miembros, lo que garantiza que este documento represente en términos generales la perspectiva de los integrantes del WBCSD. No significa, sin embargo, que todas las empresas que lo integran estén de acuerdo con cada palabra que aquí consta.

Copyright © WBCSD, noviembre de 2013

ISBN: 978-2-940521-10-4



www.wbcds.org



Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible

Suipacha 531, 5to. piso, (C1008AAK). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República Argentina.

Tel.: + 54-11 4327 - 3163.

www.ceads.org



World Business Council for Sustainable Development

4, chemin de Conches, CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland, Tel: +41 (0)22 839 31 00, E-mail: info@wbcds.org

1500 K Street NW, Suite 850, Washington, DC 20005, US, Tel: +1 202 383 9505, E-mail: washington@wbcds.org

www.wbcds.org