

RSC+D y clientes

Teoría y práctica sobre la Base de la Pirámide

Fundación CODESPA



RSC+D y clientes

Teoría y práctica sobre la Base de la Pirámide

Edición CODESPA
2013



Dirección de la publicación

María Jesús Pérez | Subdirectora de Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Silvia Loro | Técnico de Empresa y Desarrollo de Fundación CODESPA

El presente libro surge a raíz de la traducción, adaptación y edición del libro *Business and Poverty. The Global CSR Casebook*, elaborado por CODESPA e ICEP en 2009. Asimismo, contiene adaptaciones del libro *VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza* (CODESPA | ICEP, 2012). Finalmente, también se ha elaborado contenido expreso elaborado por Fundación CODESPA.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al convenio "Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)". El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

© Copyright Fundación CODESPA

Maquetación: Sinodal Artes Gráficas, S.L.

Fotografías: Jerónimo Rivero

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2013 Edición CODESPA

ISBN:

Depósito legal: M.

Índice

Entidades colaboradoras	6
Carta de presentación	7
Introducción	9
Teoría sobre RSC+D y clientes	11
Innovación de productos para mercados de ingresos bajos: más allá de la producción de bienes baratos	13
La innovación como Responsabilidad Social Corporativa	19
RSC+D y clientes en la práctica	25
Caso Suez Llevar el agua y el desarrollo a las personas en situación de pobreza de Manaos	27
Caso Unión Fenosa Del aspecto financiero al social	43
Información adicional	57
Otras publicaciones de CODESPA	58

Entidades colaboradoras

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.



En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

AECID

La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AECID), es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica

(SECIPI). Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.



La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

Carta de presentación

Tradicionalmente, la población de la Base de la Pirámide ha estado excluida de la economía, ya que aparentemente atender a este segmento puede resultar muy costoso. La carencia de infraestructuras y canales de distribución adecuados que afectan a las poblaciones más pobres dificultan que el producto llegue al punto de venta a un precio asequible. Esto tiene un efecto paradójico, ya que las personas con menores ingresos de los países en desarrollo pagan entre un 20 y un 30% más que un ciudadano de un país desarrollado por un mismo producto. Una realidad que merma la calidad de vida de millones de personas, contribuyendo a cerrar el círculo vicioso de la pobreza.

La Teoría de la Base de la Pirámide (BdP), formulada por los economistas Prahalad y Hart, propone romper con la imagen tradicional de la pobreza. Formada por más de 4.000 millones de personas que sobreviven con menos de cuatro dólares al día, la BdP tiene una gran capacidad para mejorar su calidad de vida y convertirse en un grandísimo mercado si las empresas reconsideran sus modelos de negocio, siempre bajo un enfoque social.

A pesar del inmenso tamaño de este potencial mercado de bajos ingresos (las comunidades en situación de pobreza representan lamentablemente dos tercios de la población mundial), no existen muchos productos y servicios creados específicamente para resolver sus necesidades concretas. De esta forma, las estrategias de Innovación Social Empresarial que se implementan bajo el enfoque de desarrollo de productos y servicios para las comunidades de bajos ingresos, tienen el potencial de contribuir a resolver necesidades sociales y mejorar la calidad de vida de muchas familias con esquemas sostenibles. En la práctica, existe el reto de adaptar productos y servicios ya creados a las necesidades, posibilidades y demandas de poblaciones en situación de pobreza.

Desde CODESPA queremos insistir en que para hablar de productos para la BdP como negocio inclusivo que genera un impacto social, es necesario evaluar los beneficios generados para los nuevos consumidores. Crear productos para la BdP como estrategia de innovación social empresarial no tiene que ver con crear nuevas o innecesarias necesidades de consumo, sino con proveer productos y servicios que facilitan la vida de la gente, mejoran su calidad de vida o garantizan un beneficio social adicional a la gente que los adquiere. No es lo mismo proveer que generar un beneficio social a través de la provisión de productos o servicios adaptados a la BdP. No todos los productos que se comercializan para la BdP están teniendo un impacto social positivo. Y, por lo tanto, no pueden estar clasificados bajo el paraguas de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D).

De cara a no perder la perspectiva de impacto social a lo largo del camino, las asociaciones con ONG son clave. Permiten identificar las necesidades y las características que deben tener el producto o servicio para que sea aceptado por la población. La colaboración con ONG, quienes conocen y entienden de primera mano las necesidades asociadas a la pobreza y saben cómo trabajar para aliviarlas de una manera constructiva, participativa y que dé resultados (económicos, pero sobre todo sociales) a largo plazo, es fundamental en este tipo de iniciativas.

Con todo ello, CODESPA se complace en presentar la presente publicación, basada en el trabajo de investigación realizado entre 2007 y 2008 en el marco del proyecto "Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR" ("Empresa y Desarrollo. Estrategias innovadoras para la RSC+D"), que fue implementado en colaboración con la ONG austriaca ICEP, y con el apoyo fundamental de la Comisión Europea.

Esperamos que los ensayos y casos de empresas reales que han puesto en marcha iniciativas de RSC+D para la creación de productos y servicios para la Base de la Pirámide sirvan de inspiración para muchas otras organizaciones.



María Jesús Pérez
Subdirectora General

Directora del Departamento de Investigación e Innovación Social

INTRODUCCIÓN

Bajo el título *RSC+D y clientes. Teoría y práctica sobre la Base de la Pirámide*, CODESPA acerca este concepto que propone la creación de productos y servicios de impacto social, adaptados a clientes que viven en contextos de escasos recursos. Igualmente, se muestran casos de estudio sobre empresas que han logrado implementar con éxito negocios en la Base de la Pirámide con los que se ha contribuido a mejorar la calidad de vida de colectivos en situación de vulnerabilidad.

El primer ensayo, **“Innovación de productos para mercados de ingresos bajos: más allá de la producción de bienes baratos”**, llega de la mano de Shuan SadreGhazi, doctorando en estudios de innovación y desarrollo en la Universidad de las Naciones Unidas. Este artículo acerca algunos factores clave que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar productos y servicios para mercados con ingresos bajos.

Mientras, el profesor del IESE Christian Seelos, desarrolla en el ensayo **“La innovación como Responsabilidad Social Corporativa”** la idea de gira en torno al potencial que reside en la capacidad de “innovación” que tienen las empresas, ante el reto de adaptar el modelo económico del sistema de mercados a las realidades de zonas en desarrollo, a la vez que se cumple con la responsabilidad ambiental y social.

En la sección de casos prácticos se mostrarán los ejemplos de Unión Fenosa en 2002 y Suez en 2000. De esta forma, el caso **“Unión Fenosa: del aspecto financiero al social”** esboza cómo un proceso de más de cinco años de ensayo-error para obtener una implementación exitosa de la empresa de energía eléctrica en Colombia se ve culminado con una solución que beneficia tanto a los habitantes de los barrios pobres como a la empresa.

Finalmente, el caso **“Suez: llevar el agua y el desarrollo a las personas en situación de pobreza de Manaos”** muestra cómo se enfrentó la empresa al reto de proveedor de agua potable y saneamiento a hogares situados en zonas desfavorecidas de Manaos, capital del estado de Amazonas en Brasil.



Teoría sobre RSC+D y clientes



Innovación de productos para mercados de ingresos bajos: más allá de la producción de bienes baratos

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA / ICEP, 2009*

Shuan SadreGhazi es doctorando en estudios de innovación y desarrollo en la Universidad de las Naciones Unidas – MERIT de Maastricht, Países Bajos. Su línea de investigación actual se centra en el estudio de las estrategias empresariales para el abastecimiento de los mercados con bajos ingresos. SadreGhazi cuenta con un máster en gestión de la innovación y es licenciado en ingeniería industrial.

Resumen

Las comunidades de ingresos bajos con una renta per cápita inferior a 1.500 USD representan dos tercios de la población mundial. A pesar del inmenso tamaño de este mercado de bajos ingresos, a menudo conocido como la Base de la Pirámide (BdP), no existen muchos productos y servicios creados específicamente para cubrir las necesidades concretas de las comunidades de renta baja. No obstante, recientemente algunas empresas han tomado conciencia del potencial sin explotar de este mercado, de manera que se puedan beneficiar tanto las empresas como las comunidades. Las empresas pueden mantener su éxito a largo plazo a la vez que satisfacen parte de su Responsabilidad Social Corporativa cubriendo las necesidades de las comunidades con pocos recursos. Haciendo hincapié en la importancia de la propuesta de valores específicos y en la atención sobre la funcionalidad, este artículo describe algunos factores clave para la innovación y el desarrollo de productos para los mercados con ingresos bajos.

Introducción

En un mercado global sujeto a las crecientes presiones comerciales, las estrategias de nuevos productos suelen basarse en los imperativos de la innovación y en satisfacer las necesidades que no se encuentran cubiertas. A la larga, el éxito o el fracaso de una empresa dependen de la capacidad que tenga de hacer esto bien. Para poder lanzar productos que supongan grandes adelantos con éxito, es necesario trabajar en equipo, integrando de manera efectiva la ingeniería y la gestión. Recientemente ha surgido una nueva dimensión debido a la emergente necesidad de tener en cuenta el potencial del mercado de renta baja sin explotar hasta la fecha. Los líderes de las empresas se centran en la RSC y en una mayor capacitación de las masas de pocos recursos.

La BdP es una denominación socioeconómica que designa a los cerca de cuatro mil millones de personas que viven principalmente en países en vías de desarrollo y cuya renta per cápita se encuentra por debajo de los 1.500 USD (por paridad de poder adquisitivo). El término se utiliza especialmente en el desarrollo de nuevos modelos de negocio que tienen como objetivo dicho mercado.

Durante décadas, la mayoría de las empresas que comercializan en países en vías de desarrollo se han centrado en las minorías acomodadas, es decir, en aquellos que suelen vivir en zonas urbanas y tienen hábitos de mercado y solicitan productos similares a los de los mercados avanzados. Pero al centrarse solo en los urbanitas de renta alta, los comerciantes pierden una gran oportunidad en la Base de la Pirámide económica.

Algunos pueden dudar que las personas en situación de pobreza, cuya renta disponible es inferior a 4 USD al día, constituyan un mercado viable para nuevos productos o servicios, pero para despejar cualquier duda, debemos tener en cuenta que dentro de este perfil de renta baja se engloban unos cuatro mil millones de personas. La innovación de productos y las nuevas maneras de pensar permiten cubrir las necesidades de estas personas de forma ética, justa y rentable.

Muchas empresas con éxito reconocen que afrontar problemas globales como la pobreza y los desequilibrios comerciales a través de un programa de RSC es una oportunidad de inversión. Muchas menos se han dado cuenta de que el éxito a largo plazo puede depender de su respuesta a estos problemas.

En la actualidad, para poder prosperar en la competencia global, las empresas deberían ampliar su abanico de posibles clientes. El hecho de desempeñar un papel más activo a la hora de reducir la distancia entre ricos y pobres asegurará el éxito a largo plazo. Esto no se podrá alcanzar si las empresas solamente ofrecen productos a los consumidores de renta alta. El éxito dependerá de su capacidad para "alimentar los mercados locales y las culturas, influir en las soluciones locales y generar riqueza en los niveles más bajos de la pirámide. [...] Para ello, [las multinacionales] deben combinar su avanzada tecnología con un profundo enfoque local [...]. Los nuevos modelos de negocio no deben perturbar las culturas y estilos de vida locales. Es necesaria una combinación efectiva del conocimiento local y global, no un sistema occidental!".

Los retos de la BdP como oportunidades para la innovación

Los mercados de ingresos bajos suponen un reto para las estrategias de las empresas basadas en los mercados dominantes de los países desarrollados. Algunas infraestructuras y servicios que se dan por descontados a la hora de abastecer a un mercado avanzado no están disponibles en los mercados de la BdP. Las limitaciones como los cortes de electricidad o los apagones y los servicios de transporte inadecuados, en el lado de la oferta,

¹ Prahalad & Hart, The Fortune at the Bottom of the Pyramid, *Strategy+Business*, 26, 2002, pp. 54-67.

y la falta de alfabetización, capacidades y crédito en el lado de la demanda, hacen difícil comparar las condiciones de los mercados de la BdP con las de los mercados avanzados. Por estas razones, algunos factores que son atractivos a la hora de producir bienes para mercados avanzados no serán valorados por los clientes de la BdP. Tomemos como ejemplo los electrodomésticos: los mandos de control digitales aumentan su sensibilidad operativa y hacen que los artículos sean más atractivos para el consumidor occidental, pero dichos mandos de control tienden a estropearse antes en las duras condiciones predominantes en los mercados de la BdP. Los mandos de control manuales son más fiables y sencillos, por lo que son más apreciados por los consumidores de la BdP.

Las diferentes características de los mercados de la BdP se podrían ver como una restricción negativa para el desarrollo de los productos, pero la historia de la innovación demuestra que algunas limitaciones del pasado han dado lugar a muchos inventos actuales. Algunos cambios llamativos en la producción y la comercialización necesarios para los mercados de la BdP pueden ofrecer soluciones para que las empresas cambien las reglas del juego en otros mercados, ofreciendo lo que se conoce como *tecnología disruptiva*. Tal y como señalan los expertos en gestión Hart y Christensen, este tipo de innovación y las oportunidades de los mercados de la BdP pueden congeniar².

Abordando mercados de ingresos bajos

Abastecer a los mercados de la BdP no es lo mismo que abastecer a mercados que existen con mejores condiciones o de manera más eficiente. En los mercados de la BdP, las empresas necesitan desarrollar una infraestructura adaptada a las necesidades y retos de las comunidades de ingresos bajos. El reto radica en que la empresa no cuenta con todos los medios necesarios para construir una infraestructura tan a medida. Deben involucrarse varios actores, entre los que se encuentran autoridades gubernamentales, ONG, comunidades, instituciones financieras, etc.

Asimismo, las empresas que desean dirigirse a mercados de la BdP deben dirigir su mirada más allá del marketing y la venta de productos; deben encontrar maneras innovadoras de crear valor social y económico a través del producto que ofrecen. La creación de dicho valor requiere comprender qué crea valor en la BdP, cuáles son las necesidades específicas y cómo se pueden cubrir esas necesidades con los productos y servicios adecuados.

La mayoría de los estudios sobre empresas y gestión se basan en las condiciones de los mercados occidentales y solo unos cuantos han centrado su atención en los mercados de renta baja. A pesar de dicha falta de información, algunas empresas han intentado explotar este mercado. Se puede aprender de sus logros. En su innovador libro, *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, C.K. Prahalad establece una serie de principios para dirigirse a los mercados de la BdP³. En el siguiente apartado, utilizaremos la filosofía de la BdP para describir algunos principios de la innovación de productos para las personas en situación de pobreza.

² Hart & Christensen, The Great Leap: Driving innovation from the base of the pyramid, *Sloan Management Review*, 44, 1, 2002, pp. 51-56.

³ Prahalad, The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Upper Saddle River, NJ, 2004.

Innovación de productos. ¿Cómo?

El desarrollo de productos para los mercados de la BdP requiere principios específicos de innovación que tengan en cuenta la realidad de las comunidades de ingresos bajos. Puede que desafíen a los razonamientos de los gestores que primero estuvieron involucrados en la innovación para mercados avanzados, pero como ya se indicó anteriormente, dirigirse a los mercados de la BdP puede suponer un crecimiento firme, el alivio de las comunidades de pocos recursos y la creación de una oportunidad para introducir innovaciones en otros mercados.

Los ajustes necesarios para un producto de la BdP pueden parecer complejos, pero no todos los productos requieren múltiples cambios. Asimismo, una vez que una empresa supera las barreras mentales sobre los mercados de renta baja y comienza a innovar a favor de las personas en situación de pobreza, el proceso se vuelve más sencillo.

Aumento del valor atribuido

Teniendo en cuenta su limitado presupuesto, las personas en situación de pobreza prestan especial atención a las decisiones que toman a la hora de adquirir un producto específico. El problema radica en que no suelen contar con varias ofertas entre las que elegir. Sus elecciones están limitadas a las versiones a menudo de baja calidad o baratas de los productos y tecnologías de los mercados avanzados.

Dado el contexto específico de los mercados de renta baja, los productos en la BdP deben aportar valor económico y social para que sean aceptados. El objetivo no es vender productos baratos a comunidades en situación de pobreza, pues esto ya se está haciendo, sino que estas comunidades aceptarán más ampliamente una oferta que proporcione un mejor valor para su dinero. Los consumidores de la BdP no son lo suficientemente ricos como para adquirir bienes de baja calidad y no duraderos.

No obstante, lo que se considera valioso en un mercado avanzado puede que no se aprecie en el contexto de la BdP. Por ejemplo, un horno microondas puede ser un producto valioso para un consumidor urbano ocupado, pero un consumidor de la BdP puede no encontrarlo valioso debido a sus diferentes niveles de necesidad, capacidades e infraestructura accesible. Así, los negocios deben entender el mecanismo de percepción de valor de los consumidores de la BdP y ajustar su oferta a dicho contexto. Esto puede llevarse a cabo de dos maneras: proporcionando una alta relación calidad/precio y mejorando la funcionalidad.

Proporcionar una alta relación calidad/precio o aumentar el valor monetario de un producto para una población de consumidores que subsiste con menos de 4 USD al día requiere una mejora drástica muy por encima del 5-10% usual que tiene lugar en los mercados avanzados. El margen por unidad en un contexto así puede ser bajo, pero puede compensarse un mercado a gran escala y el volumen de ventas. Por esta razón, el aumento significativo de la relación calidad/precio debe ir acompañado de ventas altas para que sea rentable para la empresa. La escalabilidad de una iniciativa de la BdP debe plantearse desde las fases iniciales del diseño de un producto. En realidad, muchas de las innovaciones diseñadas para personas en situación de pobreza no tuvieron éxito porque las ventas fueron aisladas. Como apunta Prahalad, la escala de las operaciones es un punto preeminente para el caso de los negocios de la BdP y requiere que las empresas colaboren con ONG y actores con base en las comunidades locales para crear nuevos productos y servicios.

Ante el ámbito geográfico de los mercados de la BdP, los negocios también deben tener en cuenta las diferencias de cada mercado a la hora de ampliar la escala de un producto (ej. su entorno, infraestructura, cultura, etc.). El reto es cómo adaptar manteniendo al mismo tiempo un coste unitario asequible. El diseño modular es una solución. El diseño modular subdivide una unidad en piezas más pequeñas (o módulos) que se utilizan fácilmente y de manera intercambiable. Así, el producto puede tener diferentes usos. De esta forma, se pueden hacer varios cambios en el producto sin necesidad de rediseñarlo completamente o de cambiar la línea de producción, manteniendo así bajos costes de producción.

Tomemos como ejemplo un calentador de doble combustible para las personas en situación de pobreza de la India, desarrollado por una gran empresa multinacional. El calentador, llamado *Combination Chula* (*chula* quiere decir calentador en hindi) puede consumir tanto biomasa como gas natural, por lo que se trata de un buen producto en entornos donde los presupuestos de los usuarios fluctúan y la disponibilidad de recursos energéticos varía. El coste del *Combination Chula* no llega a los 20 USD. Si el programa piloto tiene éxito, el dispositivo alcanzará grandes ventas y podría mejorar de manera significativa la calidad de vida de las personas del mundo en vías de desarrollo⁴.

Centrarse en la funcionalidad y no en el producto

Centrarse en la funcionalidad para aumentar el valor del producto es otra forma de reconocer las necesidades específicas de los consumidores de la BdP. Puede que las necesidades de los consumidores de los mercados de la BdP no sean obvias para las empresas y los consumidores. El objetivo principal no es encontrar el mejor producto para vender, sino descubrir qué problemas puede solucionar un nuevo producto. Cuando se tiene en cuenta la funcionalidad, deben surgir condiciones específicas de la BdP: temas como infraestructuras pobres, falta de capacidades para poner en marcha tecnologías complicadas, analfabetismo y mayores niveles de calor, polvo y humedad.

Los equipos de investigación y desarrollo pueden dar respuesta a cuestiones de funcionalidad como: ¿Cómo se están cubriendo las necesidades actualmente? ¿El producto puede funcionar en el entorno en cuestión (ej. Cortes de electricidad, humedad, polvo)? ¿Cómo se puede utilizar la infraestructura actual (ej. funcionamiento con energía solar en zonas remotas pero soleadas)? ¿Se puede mantener con facilidad? ¿Lo puede utilizar una persona analfabeta o sin formación?

La mejor opción sería fabricar productos resistentes que prácticamente no necesiten mantenimiento ni reparaciones. Si se les informa adecuadamente sobre el producto, los consumidores con pocos recursos tienden a ser más cuidadosos a la hora de utilizar y mantener sus bienes en comparación con los consumidores acomodados, que pueden considerar cambiar sus materiales cuando otros nuevos salen al mercado.

Tal y como se subraya en el concepto de innovación del usuario de E. von Hippel, las reacciones de los usuarios proporcionan información muy valiosa que ayuda a la investigación y al desarrollo, incluso más que en los mercados desarrollados⁵. Algunas tiendas de reparaciones de los países en vías de desarrollo cuentan con conocimientos prácticos que les permiten adaptar un producto a las condiciones locales. Por ejemplo, saben cómo instalar protecciones asequibles para proteger diferentes electrodomésticos de los riesgos locales como las altas temperaturas, la humedad o el polvo. A veces es interesante ver cómo encuentran soluciones para arreglar electrodomésticos cuando las piezas originales son caras o están fuera de su alcance.

⁴ Prahalad, The Innovation Sandbox, *Strategy+Business*, 44, 2006, pp. 62-71.

⁵ Von Hippel, Lead Users: A source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 1986, pp. 791-805.

Las empresas pueden aprender una valiosa lección de su trabajo en los mercados de la BdP: la falta de recursos en estos mercados puede hacer que las personas se vuelvan más innovadoras. Una estrecha colaboración con los usuarios de estos mercados ofrece oportunidades para aprender sobre las innovaciones del usuario que cubren sus necesidades.

En resumen

La entrada en los mercados de la BdP puede mejorar la competencia, estimular la innovación, reducir los precios y aumentar las opciones del consumidor, creando así un entorno en el que se presta más atención a las necesidades específicas de los mercados de la BdP. Esto da lugar a una mejor calidad de vida para las comunidades con pocos recursos.

Este artículo pretende aclarar que la creación con éxito de productos la BdP no consiste en crear productos baratos ni en cambiar radicalmente de fabricante. El producto ofrecido debe cumplir una serie de funciones, para que a las personas con recursos limitados les *merezca la pena* comprarlos. En resumen, el éxito de la innovación en la BdP consiste en crear valor, tanto económico como social. A la larga, las empresas que entienden lo que es necesario para ofrecer dicha innovación se encontrarán en una situación *win-win* (en la que todos ganan): ellos mantienen su éxito a largo plazo mientras cumplen con parte de su Responsabilidad Social Corporativa, cubriendo las necesidades de las comunidades de pocos recursos. ♦

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

La innovación como Responsabilidad Social Corporativa

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

Christian Seelos es profesor titular en el departamento de gestión estratégica de la IESE Business School de Barcelona y dirige la plataforma IESE para la estrategia y la sostenibilidad. Seelos ha trabajado como profesor asociado de ciencias naturales y como asesor de las Naciones Unidas, encabezando los esfuerzos para el desarme biológico en Iraq. Fue cofundador de la empresa con sede en Estados Unidos Transclick In., formó parte del equipo directivo de BT Global Solutions y ha trabajado con numerosos asesores estratégicos. Su puesto más reciente es el de director de la sede de Ginebra del Foundation Strategy Group FSG Social Impact Advisors, fundado por Michael Porter. Sus estudios sobre nuevas estrategias corporativas en mercados emergentes han sido galardonados por la Strategic Management Society (Best Paper Award for Practice Implications, 2007), y le granjearon el primer premio del concurrido concurso de ensayos sobre desarrollo del sector privado de IFC-FT en 2008.

Resumen

El bienestar socioeconómico del que muchos de nosotros disfrutamos en el mundo desarrollado tiene su origen en el reciente progreso económico desencadenado por el éxito del sistema de mercado. Uno de los principales retos de hoy en día es adaptar este modelo económico a las complejas realidades de los países menos favorecidos del planeta, a la vez que se asimilan sus impactos sociales y medioambientales potencialmente negativos. Este reto solamente se podrá alcanzar a través de la innovación empresarial, capaz de transformar sistemas. Por lo tanto, la innovación se plantea como la responsabilidad social clave de las empresas y organizaciones. Los emprendedores sociales nos proporcionan nuevos modelos de negocio que demuestran cómo la innovación y el progreso pueden tener lugar en los países menos desarrollados. Los emprendedores sociales pueden convertirse en valiosos socios para que las empresas puedan introducirse o incluso construir mercados que generen importantes beneficios sociales y los rendimientos económicos demandados por los inversores corporativos.

Introducción

Tal y como lo conocemos, el progreso económico ha evolucionado progresivamente en los últimos 150 años, creando un bienestar socioeconómico generalizado sin precedentes en las naciones industriales actuales. Si comparamos nuestra forma de vida con la de nuestros padres o abuelos, observaremos enormes diferencias, no solo en el campo económico, sino también en lo referente a los factores sociales, como la salud, la educación y los derechos civiles y políticos. Así, el progreso económico es un fenómeno reciente pero poderoso. Su piedra angular es el sistema de mercado, un modelo económico que no ha sido diseñado por nadie sino que se ha ido desplegando y expandiendo por todo el mundo a través de las interrelaciones dinámicas de las innovaciones empresariales, técnicas y organizativas que desplazan a los modelos alternativos.

Actualmente, el principal reto se centra en dar respuestas modernas y creativas a la siguiente pregunta: "¿Cómo se puede reproducir el progreso económico con sus muchos beneficios sociales en los países en situación de pobreza?" Aquí, "reproducción" se entiende como la adaptación de los modelos de mercado a las realidades locales y a la necesidad de vías de desarrollo orgánico que tienen los países. Existen una serie de hechos que subrayan la naturaleza de este reto:

- Aunque muchas regiones se han desarrollado rápidamente en los últimos 50 años y el número relativo de personas que viven en situación de pobreza se está reduciendo, muchos países siguen sin ser capaces de crear una convergencia socioeconómica.
- Nunca antes habíamos sido testigos de una separación tan grande entre ricos y pobres. Este fenómeno se produce entre regiones, países e incluso dentro de un mismo país en todos los niveles de desarrollo.
- A pesar de tratarse de un fenómeno reciente, la tarea pendiente del desarrollo económico ha producido un impacto medioambiental muy negativo. Actualmente, encontrar la manera de equilibrar la necesidad de progreso económico manteniendo las funciones económicas y sociales de los servicios medioambientales supone un reto clave que requiere toda la innovación que podamos reunir.

La innovación puede influir en la sostenibilidad

¿Cómo podemos abordar el doble reto del progreso económico desigual y su impacto social y medioambiental potencialmente negativo? Una de las soluciones radica en la capacidad de innovación de los empresarios, no solo en su capacidad para adaptar de manera gradual los productos y servicios, sino también en su capacidad de transformar realmente los sistemas. La innovación es un tema de vital importancia. ¿Por qué? Sencillamente porque las formas de progreso económico establecidas han fracasado en muchos países en vías de desarrollo, como suele decir David Bornstein; "Necesitamos recetas mejores, no cocinar más".

La innovación productiva es el motor principal del progreso económico. Requiere la generación de nuevos recursos, como el conocimiento y la tecnología, así como una nueva configuración de los recursos existentes. Dado que los problemas de hoy son las consecuencias de las soluciones de ayer, la innovación es la única forma de avanzar. La innovación es difícil y arriesgada, y muchos empresarios fracasan. A menudo la innovación es poco rentable, especialmente el tipo de innovación presentada por las empresas. En los hipercompetitivos mercados actuales, las empresas se encuentran envueltas en una dinámica predecible competitiva de índices de relación calidad-precio en aumento. Estos índices ejercen una gran presión sobre los costes y limitan los recursos disponibles para una innovación radical.

Con la innovación como único camino hacia el progreso real, las empresas deben superar los obstáculos cognoscitivos e institucionales que les impiden llegar a la innovación real. Esta es una responsabilidad clave para las empresas del siglo XXI.

Empresas sociales

La creación de mercados en un contexto de rigurosa pobreza constituye un gran reto. Las instituciones son débiles y las infraestructuras prácticamente no existen. Los gobiernos no son capaces de establecer un sistema educativo y sanitario sostenible, mientras que los mercados no tienen capacidad para proporcionar bienes y servicios. Las organizaciones que obtienen buenos resultados en este contexto suelen tener una perspectiva de la realidad fundada a nivel local. Ven el apuntalamiento social de la pobreza. Reflexionan seriamente sobre los obstáculos cognoscitivos, sociales, culturales y políticos del progreso y desarrollan objetivos empresariales y estrategias desde ese entendimiento. A menudo se conoce a estas organizaciones como *emprendedores sociales*.

Los emprendedores sociales superan numerosos obstáculos para establecer negocios prósperos en los países más pobres. Utilizan sus habilidades empresariales para resolver problemas sociales. Los emprendedores sociales no consideran la pobreza como un estado natural, sino como el resultado de la ausencia de estructuras sociales que permitan el progreso. Su manera innovadora de trabajar no solo beneficia a las personas, sino que también ayuda a crear esas estructuras que faltan y, al mismo tiempo, desarrollar un abanico de posibilidades para futuras generaciones. Algunos emprendedores sociales incluso consiguen obtener importantes beneficios y se convierten en grandes actores cuando sus servicios y productos se llevan a mercados ya establecidos. Así, no solo proporcionan soluciones rápidas al problema de la pobreza, sino que cambian los sistemas que seguirían creando pobreza.

El modelo empresarial híbrido

Un emprendedor social puede ser un socio importante para una empresa convencional que se vaya a introducir en un mercado emergente, ya que será capaz de pensar en modelos no convencionales y de encontrar soluciones innovadoras. En el caso de empresas convencionales de mayor tamaño, la identificación y el apoyo a emprendedores sociales prometedores, incorporando sus ideas innovadoras y ampliando la escala de sus innovaciones, puede ser una plataforma para nuevos mercados rentables.

Nuestra investigación muestra que las alianzas que han tenido éxito suelen estar estructuradas en forma de modelos de negocio híbridos que cuentan con entidades organizativas separadas y objetivos estratégicos diferentes. Ambas organizaciones están conectadas a través de un modelo de negocio innovador que influye en los recursos y competencias de ambos socios. Esto permite a la entidad con ánimo de lucro generar beneficios y aumentar el valor de la empresa, mientras que la parte sin ánimo de lucro crea un mayor valor social que el que podría tener sin el socio corporativo. Ambas partes se complementan aunque sus objetivos individuales no estén en consonancia. Dado que cada parte está mejor si la otra parte lleva a cabo su propio objetivo estratégico, proporcionando así más recursos al modelo compartido, los conflictos se minimizan y las competencias de los socios se utilizan de forma óptima.

Ver el futuro con nuevos ojos

El siguiente ejemplo ilustra la colaboración de un emprendedor social, Aravin, con un emprendedor convencional, Aurolab. Entre los dos crearon un nuevo modelo de negocio en la India que cada vez se introduce en más mercados establecidos en occidente y que ya cuenta con una cuota de mercado global del 15%.

El problema social que se encuentra detrás de su modelo de negocio es el problema generalizado de la ceguera evitable en los países en vías de desarrollo. Existen en torno a 40 millones de personas ciegas y más de 130 millones de personas con discapacidades visuales en países en vías de desarrollo. La dolencia más común son las cataratas, que se puede tratar con la inserción de una lente artificial, pero la gran mayoría de las personas en situación de pobreza no se pueden permitir este tratamiento. En los años 80 el emprendedor social David Green comenzó a recoger donaciones para adquirir lentes artificiales, que a continuación se entregarían en el Aravind Eye Hospital en la India. Cuando las donaciones empezaron a escasear, Green decidió crear Aurolab, una empresa encargada de la fabricación de lentes. Sus objetivos estaban bien claros: Aurolab debía producir beneficios; debía crear la capacidad de tratar al mayor número posible de personas sin recursos; debía poder facilitar operaciones gratuitas para las personas más pobres; y la calidad de las operaciones debía ser tan alta como la de las operaciones llevadas en cabo en los mejores hospitales de los países occidentales. ¿Cómo lo hizo Green?

En lugar de dejar que los mercados ricos determinaran los precios de las lentes artificiales, Green fijó un precio de 4 USD y diseñó su fabricación a través de un enfoque de *target costing* (cálculo de costes/gastos por objetivos). Aunque el 47% de los pacientes del Aravind Eye Hospital no podían pagar nada y el 18% solamente podía afrontar dos tercios de los costes, Aurolab obtuvo un margen de beneficio del 50%. Puede parecer ilógico, pero es el resultado de un modelo de negocio innovador:

- Debido a la alta calidad del tratamiento, el 35% de los pacientes de Aravind podía y deseaba pagar bastante por encima de los costes. Aún así, se ahorran dinero en comparación con los hospitales tradicionales cuyo objetivo es la maximización de los beneficios.
- Al tratar a personas en situación de pobreza, Aurolab tuvo acceso a financiación *start-up* de instituciones financieras internacionales y fundaciones, lo que contribuyó a la reducción de los costes.
- Una gran ventaja en materia de marketing fue el hecho de que Aravind trabajó en colaboración con ONG locales que tenían acceso a personas en situación de pobreza. La mayoría de estas ONG estuvieron encantadas de explicar los beneficios de la cirugía ocular a las personas en situación de pobreza en el marco de su trabajo diario sin cobrar por dicho servicio. Esto eliminó muchos costes de marketing.
- Debido al gran volumen de operaciones, los médicos de Aravin están considerados los mejores y los más productivos del mundo. El proceso de operaciones se diseña teniendo en cuenta un máximo rendimiento y la máxima productividad de los recursos.

Hoy, Aurolab y el Aravind Eye Hospital avanzan hacia su objetivo estratégico: adquirir la capacidad para llevar a cabo un millón de operaciones al año hasta 2012.

Plantear las preguntas adecuadas

El desarrollo sostenible y los beneficios empresariales no suponen necesariamente una contradicción, tal y como se demuestra en el ejemplo anterior. Actualmente, numerosas empresas apuestan por el mundo en vías de desarrollo porque la paliación de la pobreza está en boga. Esté en boga o no, el hecho de iniciar el desarrollo socioeconómico es un trabajo extremadamente importante y difícil que no tiene cabida dentro de los contextos tradicionales de RSC, sino que debe dirigirse desde el punto de vista empresarial.

Las empresas que desean ayudar a comenzar el desarrollo a la vez que se establecen futuros mercados y se obtienen beneficios deben tener en cuenta varios factores:

En primer lugar, las empresas deben considerarse a sí mismas motores potenciales para el desarrollo socioeconómico y deben interesarse por temas y asuntos relevantes para el mundo en vías de desarrollo tanto desde un punto de vista empresarial como social.

En segundo lugar, puede que las posibilidades de establecer modelos de negocio satisfactorios centrados en abordar los problemas del mundo en vías de desarrollo sean limitadas, por lo que debe existir una voluntad de aprender de manera sistemática y aceptar los riesgos de la experimentación, así como de estar listos para asignar sus mejores recursos y personal a dichas tareas.

En tercer lugar, las empresas deben ser conscientes de que el dinero, por sí mismo, no es suficiente para alcanzar estos logros. También deben recordar que obtendrán mejores resultados en los campos social y empresarial si se centran en áreas en las que son necesarias sus competencias específicas.

Por último, es imprescindible que las empresas evalúen y clarifiquen sus identidades corporativas. Deben ser capaces de definir una razón no económica clave para su existencia y configurar valores que creen el tipo de cultura necesaria para generar ventajas competitivas y desarrollo sostenible.

Las principales tendencias que definen las necesidades de las sociedades futuras y, por lo tanto, el espacio de oportunidades y amenazas corporativas están bastante claras. Una estrategia corporativa acertada supone "configurar un futuro deseado", no solo reaccionar a los cambios a corto plazo. Así, las posiciones de los mercados cuyo objetivo específico son los retos del desarrollo sostenible pueden convertirse en una pieza clave para las estrategias corporativas. ♦

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.



RSC+D y clientes en la práctica



CASO SUEZ | LLEVAR EL AGUA Y EL DESARROLLO A LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE POBREZA DE MANAOS

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

El viento soplaba de manera inusual en Río de Janeiro. Era el mes de octubre del año 2000 y Thierry Schock, director ejecutivo de Águas do Amazonas, filial brasileña de Suez Environment, se encontraba en un taxi dirigiéndose a coger su vuelo de vuelta a la sede de la empresa en Manaus (capital del estado de Amazonas en el norte de Brasil). Volvía tras haber participado en una larga reunión con altos cargos de la Fundación Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE, Instituto Público Brasileño de Geografía y Estadística), situado en Río de Janeiro, y representantes del municipio de Manaus. Schock trataba de digerir las noticias que acababan de darle, noticias que podrían haber sido un poco más esperanzadoras. Acababan de decirle que FIBGE había usado la expresión *a população urbane residente no município de Manaus* (la población urbana residente en la ciudad de Manaus)⁶ para referirse a *todos los residentes de Manaus*, tanto a los que están censados legalmente como a los que residían en los barrios desfavorecidos sin estarlo. ¿Por qué suponía esto un problema para Águas do Amazonas?

En junio del año 2000, Suez Environment había adquirido el 90% de Manaus Saneamento S.A., la empresa pública de servicios de saneamiento de Manaus, por 54 millones de euros y había fundado Águas do Amazonas como su filial regional. Un mes después, Águas do Amazonas y el municipio de Manaus acordaron una concesión de 30 años: la empresa pagó 192 millones para tener derecho a actuar como proveedor de agua potable y servicios de tratamiento de aguas residuales en la capital del estado de Amazonas, localizada en el río Negro, cerca de su confluencia con el Amazonas. Este derecho estaba ligado a la obligación de operar, mantener y aumentar el número de habitantes con acceso a la red hidrológica en cuatro puntos porcentuales hasta 2006, pasando del 91 al 95 por ciento. El acuerdo también contemplaba un nuevo incremento de 3 puntos porcentuales en el índice de conexión hasta 2011, así como el mantenimiento de una cuota del 98% hasta 2029. El índice de conexión a la red de tratamiento de aguas residuales (que se mantuvo en el 11% en 2000, según la concesión) debería aumentar hasta el 31% en 2006.

⁶ La expresión *A população urbane residente no município de Manaus* procede del contrato de concesión firmado por el gobierno del estado de Amazonas y Manaus Saneamento S/A el 4 de Julio de 2000, p. 33.

Poco después de haber firmado el contrato, mientras Águas do Amazonas empezaba a poner en marcha sus operaciones, el significado de la expresión *A população urbane residente no município de Manaus* se convirtió en el principal tema de discusión entre la filial de Suez Environment y el municipio de Manaus. El problema era que el contrato no parecía tener en cuenta la enorme afluencia de campesinos que llegaban en masa año tras año para residir de manera ilegal en alguno de los barrios desfavorecidos de la ciudad (también llamados *invasiones* o barrios de bajos ingresos). ¿O sí los tenía en cuenta?

En opinión del municipio de Manaus, el contrato sí los incluía, pero Águas do Amazonas consideraba que no lo hacía. Esto tiene su lógica: si la expresión del contrato se hubiera referido solamente a los residentes censados legalmente, Águas do Amazonas solo tendría que haber conectado 3840 hogares. No obstante, si se hubiera referido a *todas* las personas residentes en la ciudad (tanto legal como ilegalmente), Águas do Amazonas se habría visto obligada a conectar varias veces ese número de hogares al sistema de suministro de agua en seis años. ¿Cuál era la interpretación legal correcta? La de la municipalidad, ya que el contrato decía que el significado de *población urbana residente en la ciudad de Manaus* se basa en las condiciones y definiciones de la FIBGE⁷. Y la FIBGE había dejado claro que la expresión se refería a *todos los habitantes de la ciudad*.

Cuando el taxi llegó al aeropuerto, Schocks seguía intentando digerir las noticias que acababa de recibir. Trató de pensar cómo podría solucionar Águas do Amazonas la compleja situación en la que se encontraba. En su cabeza rondaba una pregunta que lo persiguió durante todo el vuelo de vuelta a casa: "Suez Environmental quiere obtener un flujo de caja positivo en Manaus en 2004. ¿Cómo podemos cumplir con esta premisa si también tenemos que trabajar en los barrios desfavorecidos de la ciudad?"

Un gran actor en el mercado energético y de los servicios públicos

Suez de un vistazo

En el año 2006, el Grupo Suez era una multinacional líder de los sectores industrial y servicios con sede en Francia centrada en dos líneas de trabajo: la energía y el medio ambiente. El objetivo de la empresa consistía en suministrar servicios públicos como electricidad, gas y energía, así como servicios de agua y de tratamiento de residuos, a autoridades locales, industrias y consumidores finales. El grupo estructuraba sus operaciones a través de cuatro líneas de negocio: Suez Energy Europe, Suez Energy International, Suez Energy Services y Suez Environment. En 1997, la Compagnie Universelle du Canal Maritime de Suez y Groupe Lyonnaise des Eaux, una importante empresa del sector hidrológico con sede en Francia, se fusionaron para formar el grupo Suez.

Dos siglos de reorganizaciones y fusiones corporativas

Suez era una de las multinacionales (MNC) con una existencia continuada más antiguas del mundo. Su historia se remonta a 1822, cuando el rey Guillermo I de los Países Bajos fundó la Algemeene Nederlandsche Maatschappij ter Begunstiging van de Volksvlijt, la Compañía Holandesa General en favor de la Economía Nacional, que más tarde se convirtió en la Société Générale de Belgique). La empresa es el resultado de casi dos siglos de reorganizaciones y fusiones corporativas. Su nombre proviene de la participación de la Compagnie Universelle du Canal Maritime du Suez, una de sus entidades fundadoras, en la construcción del Canal de Suez a mediados del siglo XIX. Con unos ingresos que ascendían a los 44.300 millones EUR, Suez era la sexta mayor empresa francesa en 2006 (France Télécom era la quinta con 49.000 millones de euros de ingresos).

⁷ En la p. 33, el contrato de concesión dice: "A população urbane residente no município de Manaus será calculada pela multiplicação do valor do último dado de população urbane do município, (último dado de crescimento anual verificado nos dois últimos dados fornecidos pela FIBGE, extraídos de Censo Demográfico ou de Contagem populacional)."

El 25 de febrero de 2006, el primer ministro francés, Dominique de Villepin, anunció la fusión de Suez con la empresa estatal Gaz de France GDF, que daría lugar a la mayor empresa mundial de gas natural licuado GNL. Así, la empresa también fue capaz de rechazar la atractiva oferta de la italiana Enel. En septiembre de 2007, las dos empresas anunciaron que la fusión se completaría en la primera mitad de 2008 (haciéndose efectiva legalmente el 22 de julio de 2008). En conjunto, sus ingresos alcanzaron los 71.900 millones de euros en 2006 (GDF: 27.640 millones de euros, Suez: 44.300 millones de euros). De este modo, la nueva firma obtenía el tercer puesto entre las mayores empresas con sede en Francia en términos de ingresos, tras Total (153.800 millones en 2006) y Carrefour (74.400 millones de euros). Además, desde la perspectiva del año 2006, GDF Suez S.A. (nombre que adoptó la empresa tras la fusión) podría adelantar a la empresa rusa Gazprom (cuyos beneficios alcanzaron los 60.550 millones de euros en 2006), así como a la alemana E.ON (con ingresos de 67.750 millones de euros) para convertirse en líder del mercado global en la categoría de energía en la lista Fortune Global 500.

Tendencias que configuran la industria energética y de los servicios públicos

En su *Energy and Efficiency: Utilities global survey 2007*, PricewaterhouseCoopers puso de relieve una serie de retos a los que se enfrenta el mercado global energético y de los servicios públicos. Entre ellos se incluyen el envejecimiento de la población activa y la escasez de conocimientos y habilidades de ingeniería, así como la preocupación por la seguridad del suministro energético (ej. en el estudio las empresas declararon que los asuntos relacionados con el suministro supondrían *un enorme* reto) y las actividades dedicadas a aumentar la eficiencia energética del lado de la demanda. Según el estudio, las empresas no solo creían en el gran impacto del comportamiento del consumidor final concienciado con el medio ambiente en el mercado energético global, sino que también deseaban realizar inversiones para establecer medidas de eficiencia efectivas en lo referente a la demanda. Se esperaba que las pérdidas financieras a corto plazo resultantes de estas inversiones se compensaran con la confianza a largo plazo de los consumidores en las empresas eco-concienciadas.

En su análisis de 2007 sobre el sector de la energía y los servicios públicos *Moving from Liberalization Toward a Global Marketplace*, Deloitte hizo hincapié en lo que consideró como una tendencia principal que configuraría por completo la industria en los próximos años. Pronosticó que las empresas energéticas y de servicios públicos se enfrentarían a un menor control estatal a medida que avanzaran gradualmente hacia un mercado libre. De acuerdo con el análisis, este proceso ya ha comenzado a configurarse en el sector energético, la industria de tratamiento de residuos se encuentra en fase de transición y las empresas del sector hidrológico están a punto de madurar. Deloitte continuaba diciendo que la presión provocada por esta transformación *es enorme y afecta a todas las áreas: financiera, de rendimiento, normas administrativas, impuestos, marketing y tecnología de la información.*

Según el informe, el principal efecto de la liberalización fue *la emergencia de un mercado de servicios públicos global* para el que las empresas debían estar preparadas; por ejemplo, aumentando su tamaño (cuál podría asumir motivada la fusión entre Suez y GDF).

Suez al completo

En 2006, los ingresos generados por los 140.000 empleados de Suez alcanzaron un valor de 44.300 millones de euros. Ese mismo año, el BAII del grupo ascendió a 3.600 millones de euros y el EBITDA a 7.100 millones de euros. En el año 2000, cuando Suez Environment invirtió un total de 246 millones de euros en Manaus, Brasil, las acciones de la empresa sufrieron una caída anual de 27,36 EUR, algo superior a la caída mensual de las acciones de enero de 2006 (26,34 EUR), justo antes de que se hiciera pública la intención de fusión entre Suez y GDF. En 2007, el año en que Suez y GDF se preparaban para su fusión amistosa, las acciones de Suez cotizaron a un nivel superior: el 5 de marzo de 2007, las acciones sufrieron una bajada anual (35,06 EUR) y

el 7 de diciembre alcanzaron su pico anual (46,69 EUR). En 2006 el capital de los socios alcanzó los 19.500 millones de euros; se desembolsó un dividendo por acciones de 1,20 EUR a los accionistas y el beneficio por acción alcanzó los 2,86 EUR.

TITULARIDAD DE SUEZ S.A. EN TANTO POR CIENTO DE ACCIONES TOTALES, A 31 DE DICIEMBRE DE 2006			
Groupe Bruyelles Lambert (GBL)	8,0	CNP Assurances Group	1,6
Crédit Agricole Group	3,4	Caixa Group	1,1
Acciones de los empleados	3,1	Sofina	1,2
CDC Group	2,8	Acciones en autocartera	0,3
Areva	2,2	Capital flotante	76,3

En 2006, la empresa que se podría equiparar a Suez dentro del sector era la empresa alemana E.ON, cuyos 81.000 empleados generaron ingresos por un valor de 67.750 millones de euros, un BAII de 8.150 millones y un EBITDA de 11.350 millones de euros. El beneficio por acción alcanzó 7,67 EUR, lo cual quiere decir que las acciones de E.ON se comportaron 2,6 veces mejor que las de Suez ese año.

El personal de Suez se encontraba principalmente en Europa. Concretamente, el 89,35% de los empleados de la empresa trabajaban en Europa (la mitad de ellos en Francia), el 3,78% trabajaban en la región Asia-Pacífico, el 2,71% en Norte América, el 2,57% en África y el 1,57% en Sudamérica. Organizados por actividad, la mayoría de los empleados trabajaban para Suez Energy Services (46,5%), seguida de Suez Environment (41,07%), Suez Energy Europe (9,14%) y Suez Energy International (2,70%). En cuanto al desglose de los ingresos por línea de negocio en 2006, Suez Energy Europe y Suez Environment representaron el 36% y el 26% de los ingresos de la empresa respectivamente, seguidas por Suez Energy Services (24%) y Suez Energy International (14%). En lo referente a las contribuciones al EBITDA, Suez Energy Europe (43,20%) superó considerablemente a Suez Environment (27,99%), Suez Energy International (22,10%) y Suez Energy Services (8,34%).

Como proveedor contractual de un servicio público, el grupo siempre se ha esforzado para que todo el mundo pueda acceder a sus servicios. Suez era plenamente consciente de que muchos aspectos de los negocios del grupo podían estar sujetos a medidas legales a nivel transnacional, nacional y local, que podrían afectar (positiva o negativamente) a los precios, márgenes, inversiones y operaciones y, por lo tanto, a la estrategia global y a la rentabilidad del grupo.

RSC en Suez

De acuerdo con su informe de 2006 *Activities and Sustainable Development Report*, los esfuerzos de RSC de Suez se centraron fundamentalmente en la reducción del cambio climático. Tal y como comentó en dicho informe Gérard Mestrallet, director ejecutivo del grupo, para Suez se trataba del "centro de su estrategia de negocio y la principal preocupación de su negocio".

De hecho, dado que la producción de energía y calor, así como el enterramiento de residuos, constituían una gran fuente de emisiones de gases de efecto invernadero, la reducción de la acumulación de dichos gases en la atmósfera estaba estrechamente relacionada con el negocio de la empresa.

Así que, ¿qué hizo la empresa? En 1997, Suez comenzó a reducir la emisión de gases de efecto invernadero de todas sus operaciones. De acuerdo con el análisis de PricewaterhouseCoopers citado en el informe de 2006 de Suez *Activities and Sustainable Development Report*, el grupo comenzó a desarrollar una *base de producción diversificada en 1997, otorgando un mayor protagonismo a las tecnologías y energías que no emiten CO₂*.

¿Cuál fue el resultado? A finales de 2005, el gas natural, como fuente de energía con emisiones limitadas de CO₂, representaba el 43% de la capacidad de producción energética del grupo, seguido de la energía hidráulica, (22%) y la energía nuclear (12%).

Suez también contribuyó al desarrollo socioeconómico de las comunidades de regiones con déficit estructural situadas en países en vías de desarrollo, facilitando el abastecimiento de agua y el tratamiento de aguas residuales en el marco de la iniciativa *Water for All* (Agua para todos) de la empresa. Alain Mathys, coordinador del programa para el desarrollo y relaciones institucionales de Suez Environment, indicaba en la publicación de 2005 de Suez Environment, *Global Skills for the Environment*, que el agua y los servicios de saneamiento “suponen el punto de partida para un desarrollo económico y social”. Por esto, tal y como apuntó Gérard Mestrallet en noviembre de 2011, en 1994 la empresa comenzó a “salvar la línea divisoria del agua” vendiendo agua a personas que vivían en situación de pobreza relativa. En 2006 Suez Environment trabajó en colaboración con autoridades locales y abasteció de agua potable a cerca de diez millones de personas en países emergentes y en vías de desarrollo (casi un tercio de los 35 millones de usuarios de los servicios de agua). Durante ese mismo periodo, se conectó a 4,5 millones de personas a las redes de saneamiento en países en vías de desarrollo (lo que representaba aproximadamente un sexto de los 30 millones de usuarios de los servicios de saneamiento de la empresa).

En el marco del programa *Water for All*, Suez Environment solía suministrar agua y servicios de saneamiento a personas que ya contaban con conexión a las redes y a continuación extendía estos servicios y redes a poblaciones de pocos recursos.

A través de *Water for All*, Suez contribuyó con éxito al séptimo ODM, que incluía el objetivo de *reducir a la mitad el número de personas que no tienen acceso a agua potable segura*. En 2004, la iniciativa fue galardonada con un premio World Business Award por la Contribución a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, otorgado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Pero todavía quedaba mucho trabajo por hacer.

En 2005, había en el mundo más de 1.200 millones de personas (la mayoría de ellas de países en vías de desarrollo) que no tenían acceso al agua potable, así como 2.400 millones de habitantes que no podían acceder a servicios sanitarios básicos. A pesar de que muchas empresas estatales de servicios públicos del mundo en vías de desarrollo eran incapaces de cubrir las necesidades de sus poblaciones, en 2005 menos del 10% de los servicios públicos de suministro de agua y tratamiento de aguas residuales del mundo se había delegado a operadores privados.

Con la prestación de servicios a los habitantes de regiones con déficit estructural en el marco de alianzas público-privadas (PPP), Suez esperaba reforzar su RSC y convertirse en un proveedor privado de servicios públicos de confianza a nivel mundial; una empresa a la que las autoridades públicas querrían contratar para vender los derechos de distribución del agua y tratamiento de aguas residuales tanto en el mundo en vías de desarrollo como en el mundo desarrollado. El hecho de no poder suministrar agua y servicios de tratamiento de aguas residuales a los habitantes de Manaus en el marco de operaciones empresariales normales podría (posiblemente) haber puesto en entredicho la credibilidad de *Water for All*, además de dificultar futuras oportunidades de negocio.

Las implicaciones legales en Manaus son mayores de lo previsto

El contrato firmado en julio del año 2000 por Águas do Amazonas supuso para la empresa mayores obligaciones de las esperadas en un principio. La cuota de conexión a la red hidrológica del 91% correspondía a 436.800 personas (o alrededor de 87.360 hogares) de los 480.000 habitantes de Manaus inscritos legal-

mente (30% de los 1,6 millones de habitantes de la ciudad). Para aumentar la cuota de conexión a la red de aguas desde estas cifras hasta un 95% (lo cual supondría 456.000 personas o 91.200 hogares), Águas do Amazonas solo tenía que conectar 3.840 hogares registrados legalmente (al menos es así como lo interpretó Águas do Amazonas antes de firmar el contrato de concesión en junio de 2000).

Después de que la FIBGE confirmase que *A população urbana residente no município de Manaus* significaba *todos los habitantes de la ciudad*, la base de cálculo se incrementó radicalmente, pasando de 480.000 a 1.600.000 (es decir, *todos los habitantes de la ciudad*, incluyendo a aquellos que viven en los barrios desfavorecidos). Así, ahora el 95% correspondía a 1.520.000 personas (o 304.000 hogares).

Además, proporcionar los servicios de suministro de agua al 95% de la población en 2006 y mantener altos los índices de conexión de agua (98%) hasta 2029 iba a ser especialmente complicado debido al crecimiento exponencial de la población de Manaus (de 200.000 habitantes a mediados de los años 80 a 1,6 millones en 2004). Este crecimiento se debió principalmente al desarrollo de una zona franca establecida a mediados de los años 60 por el gobierno militar brasileño de entonces, que finalmente convirtió una ciudad remota de la selva amazónica en una de las historias de éxito económico del país (a menudo conocida como la *China de Brasil*). De acuerdo con el artículo online de la BBC de Kieran Cooke, *Brazil's Resurgent Amazon Powerhouse*, empresas como Honda, Nokia y Harley Davidson contrataron a un total de 125 000 personas en la zona franca de Manaus en 2006. Esto produjo un gran éxodo del campo a la ciudad, fomentado por su éxito y la búsqueda de un futuro mejor.

No cabe duda de que Manaus contaba con una economía radiante, pero también le preocupaba “convertirse en una víctima de su propio éxito”, como Cooke indicaba. Durante muchos años, la zona franca funcionó como una zona de reunión de bajo coste. Esto tuvo dos consecuencias negativas: (a) Aunque la mayoría de la población de Manaus contaba con un trabajo (solamente el 5% de la población de la ciudad estaba desempleada, lo cual representaba la mitad de la media de Brasil del 10%), alrededor del 70% trabajaba en el marco de la economía sumergida y vivía en una pobreza relativa con menos de 7,2 dólares estadounidenses al día⁸. (b) El desarrollo de las infraestructuras fracasó en su intento de seguirle el ritmo al crecimiento de la ciudad. Los barrios desfavorecidos comenzaron a extenderse. En el año 2000, el 70% de la población de Manaus vivía en las *invasiones* de la ciudad. Al no poder afrontar un alquiler, los campesinos que se desplazan a Manaus construían casas muy pequeñas y de mala calidad (*palafitas*, es decir, cabañas construidas sobre postes en el río Negro). Dado que no estaban censados legalmente, no podían acceder a las ayudas públicas a las que tendrían derecho si no estuviesen viviendo en un barrio desfavorecido. Esa pequeña cantidad de dinero adicional podría haberles ayudado a superar la pobreza.

En conclusión, ¿con qué se encontraban los campesinos cuando llegaban a Manaus? Con la coexistencia de una economía fuerte y una pobreza generalizada. Una situación muy ambigua, pero parece que razón suficiente para que las personas de las zonas rurales del estado amazónico sigan mudándose, contribuyendo a las predicciones que dicen que la población de la ciudad se duplicará en 2030.

⁸ Véase Breuil, *Renouveler le Partenariat Public-Privé pour les Services D'eau dans les Pays en Développement*, Paris 2004, p. 228. Breuil cita el censo de población de 2000, en el que se indicaba que el 70% de la población de Manaus vivía con menos de 500 BRL (reales brasileños) (217 USD al mes o 7,2 USD al día teniendo en cuenta una tasa de cambio de 1 USD/2,3 BRL).

El dilema de Águas do Amazonas

El día después de volver de Río de Janeiro a Manaus en octubre del año 2000, Shock reunió a los altos cargos por la mañana para informarles de la situación y llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas. Alain Mathys participaba en la reunión por teléfono. Las primeras palabras de Schock fueron: "Tengo malas noticias de la FIBGE". Continuó haciendo un resumen de los puntos más importantes de la reunión a la que había acudido el día anterior en Río de Janeiro. Explicó que la nueva, y más amplia, base de cálculo (en la que se incluyen los habitantes de los barrios desfavorecidos), planteaban un problema bidimensional. En primer lugar, Águas do Amazonas no contaba con el presupuesto para instalar las suficientes infraestructuras técnicas como para abastecer de agua a los barrios desfavorecidos y proporcionarles un sistema de tratamiento de aguas residuales. En segundo lugar, las personas en situación de pobreza no tenían dinero suficiente como para pagar por los servicios de Águas do Amazonas.

Buscando una solución al dilema

Una vez que Mathys dejó claro que Águas do Amazonas no iba a invertir más dinero del que ya había invertido, comenzó una acalorada discusión. En opinión de Schock, lo más obvio era renegociar el contrato de concesión. Preguntó "¿qué más podría hacer Águas do Amazonas?". Y una idea comenzó a cobrar forma rápidamente. La instalación de infraestructuras técnicas en los barrios desfavorecidos suponía grandes costes y facilitar la generación de ingresos a las personas en situación de pobreza era un trabajo duro que tenían que realizar las ONG (que, evidentemente, también necesitaban financiación). Esto significaba que Águas do Amazonas necesitaba financiación tanto para el trabajo técnico como para la capacitación humana.

Así pues, establecieron los criterios por los que se regirían las acciones que realizarían a lo largo de los siguientes años:

- Si fuesen capaces de obtener financiación externa (mediante préstamos o donaciones) para el trabajo técnico y para formación en 2001, Águas do Amazonas podría continuar su trabajo con normalidad.
- Si en junio de 2001 Águas do Amazonas no fuese capaz de financiar su trabajo y el trabajo de las ONG, Suez Environment tendría que encontrar un modo viable de terminar sus operaciones en Manaus.
- Si en junio de 2006 fuesen capaces de conseguir financiación para formación pero no para el trabajo técnico (o viceversa), Águas do Amazonas intentaría generar un flujo de capital positivo; no en 2004 (como esperaba en un principio Suez Environment) sino en junio de 2006.

Estos criterios implicaban la creación, por parte de Águas do Amazonas, de una alianza con ONG, bancos, posibles instituciones internacionales de financiación y con organizaciones gubernamentales. Jardilina Vasconcelos, community manager de Águas do Amazonas, explicó el por qué. Los habitantes de los barrios desfavorecidos no están censados, por lo que se les considera *habitantes* ilegales de Manaus y no tienen derecho a obtener subsidios. Si el municipio pudiese convertirlos en *ciudadanos*, continuó explicando, tendrían acceso a la financiación pública y también convertirían a Águas do Amazonas en un proveedor para ciudadanos con ingresos bajos. Las empresas que proporcionan servicios a ciudadanos con ingresos bajos, continuó Vasconcelos, obtienen financiación de las autoridades públicas.

Para Schock y Mathys esta era una perspectiva nueva e interesante. ¿Por qué el municipio de Manaus no querría convertir a los habitantes de los barrios desfavorecidos en ciudadanos legales?

En esta situación ganarían todos: Águas do Amazonas podría llevar a cabo las instalaciones técnicas y desarrollar un programa de formación con las ONG locales que ayudaría a iniciar un desarrollo socio-económico en

las *invasiones* de las ciudades y a sensibilizar a los habitantes de los barrios desfavorecidos con respecto al uso, relevancia y valor del suministro normal del agua tratada y de la red de tratamiento de aguas residuales. Los siguientes son algunas de las ventajas esperadas:

- Las enfermedades se reducirían (especialmente en el sector infantil).
- El agua se encontraría a una distancia accesible a pie (o incluso en los hogares). De este modo aumentaría el tiempo de trabajo productivo.
- El precio del agua en los barrios desfavorecidos descendería cuando los servicios se vendiesen a través de redes públicas (¿Por qué? Porque la distribución de servicios suele estar controlada por caciques que establecen monopolios y control de precios).

No sería fácil iniciar el desarrollo socioeconómico de las personas en situación de pobreza, pero ¿qué podría ser más bienvenido en Manaos? "Y, ¿cómo sería la estructura de costes de nuestras tarifas?", preguntó Vasconcelos. ¿Las personas en situación de pobreza pagarían lo mismo que las personas con recursos? Si fuese así lo más probable es que Manaos no cooperase. A partir de sus experiencias con *Water for All*, Mathys y Schock propusieron el establecimiento de un *sistema de tarifas de subvención cruzada*, en el cual los consumidores de mayores ingresos pagarían precios superiores a los costes para subvencionar a los consumidores de pocos ingresos.

Su estrategia parecía encajar. Schock, quien se había encargado de otros proyectos de aguas en países en vías de desarrollo, y Vasconcelos se unieron para poner en práctica la estrategia de Águas do Amazonas para afrontar el dilema de la empresa en Manaos.

Preparándose para llevar agua a los barrios desfavorecidos de Manaos

A principios de noviembre de 2000, Schock y Vasconcelos comenzaron a definir las medidas necesarias para poner en marcha el camino de Águas do Amazonas. Ponerse en contacto con los abogados y dar instrucciones para sacar adelante la renegociación solamente requería una llamada de teléfono. El aspecto más complejo de la nueva estrategia de Águas do Amazonas fue establecer lazos y obtener los fondos.

Búsqueda de ONG locales, obtención de fondos y creación de lazos

A través de las experiencias de Suez Environment con *Water for All*, Schock supo que cuando las personas tienen acceso al agua y a los servicios de tratamiento de aguas residuales, los posibles resultados incluyen la disminución de la mortalidad infantil y el aumento del tiempo libre de las personas, especialmente en el caso de las mujeres. Abrir un grifo en casa o cerca de casa requiere menos tiempo que caminar largas distancias para llegar hasta los comerciantes de agua (además de que es mucho más barato). El tiempo que se ahorra puede utilizarse bien, especialmente cuando las ONG ayudan a las personas en situación de pobreza a solicitar nuevos trabajos, lo cual les lleva a obtener mayores índices de ingresos y a convertir sus familias de pocos recursos en familias con nuevas posibilidades.

Para Essor (ONG francesa que lleva trabajando en Brasil más de diez años) y Cidade Brasil (programa de desarrollo urbano iniciado conjuntamente con el Ministerio francés de Asuntos Exteriores y la Caixa Econômica Federal de Brasil) estos datos eran lo suficientemente convincentes como para comenzar la colaboración con Águas do Amazonas en enero de 2001. Essor contaba con una impresionante trayectoria de desarrollo comunitario y estaba ansiosa por trabajar en Manao y Cidade Brasil estaba dispuesta a financiar el trabajo de Essor.

Junto con los representantes de Essor y Cidade Brasil, Schock y Vasconcelos definieron sus objetivos conjuntos en referencia a sus actividades en las *invasiones* de Manaus. Deseaban desarrollar socioeconómicamente grupos comunitarios en las comunidades de renta baja (parte del trabajo de Essor financiada por Cidade Brasil) junto con la instalación de conexiones de agua dulce (así como conexiones de eliminación de aguas residuales), lo cual constituía el trabajo de Águas do Amazonas.

En febrero de 2001, Schock y Vasconcelos habían establecido canales de información fluida con numerosas organizaciones gubernamentales a nivel municipal. Habían conversado con frecuencia con la prefectura de la ciudad, su secretaría de desarrollo y medio ambiente, su instituto para la protección del medio ambiente, su secretaría de salud y con su oficina de coordinación para la eliminación de aguas residuales y urbanización. Asimismo, mantuvieron frecuentes reuniones con Arsam (agencia encargada de la regulación de servicios públicos concedidos en el estado de Amazonas), con el banco de desarrollo público federal, con dos instituciones religiosas, así como con la embajada francesa. ¿Fueron capaces de convencer al municipio para legalizar realmente a las personas que vivían en los barrios desfavorecidos para obtener financiación? Por desgracia no. Los funcionarios no parecían interesados en el tema, probablemente debido a que el proceso de renegociaciones no había llegado a una solución amistosa.

En junio de 2001, Águas do Amazonas todavía no había obtenido financiación externa para la instalación de conexiones de agua en los barrios desfavorecidos de las ciudades. ¿Generaría el sistema de subvención cruzada suficientes beneficios en junio de 2006 como para compensar los fondos que faltan? Si los índices medios de recogida de fondos (dentro de las áreas más ricas y de rentas bajas) alcanzasen el 70% en 2002 y permanecieran a ese nivel por lo menos durante cuatro años, Schock sabía que Águas do Amazonas alcanzaría un flujo de efectivo positivo dentro del contexto establecido.

Últimas pinceladas

En julio de 2001, Schock y Vasconcelos habían reunido información suficiente como para establecer lo que consideraron un sistema de tarifas de subvención cruzada justo. Las personas en situación de pobreza pagarían entre 5 BRL (reales brasileños) (2,17 USD)⁹ y 12 BRL (5,21 USD) por entre doce y quince metros cuadrados al mes. Dicha cantidad representaba la mitad de lo solicitado por aquellos que tenían el monopolio del agua, según los cálculos de Essor.

Para aumentar el nivel de aceptación política de sus operaciones, Águas do Amazonas, Essor y Cidade Brasil crearon un comité directivo formado por todas las instituciones y organizaciones con las que Águas do Amazonas había mantenido conversaciones desde finales del año 2000. El comité se reunió dos veces, en agosto y en noviembre de 2001, y ayudó a establecer los criterios para elegir las comunidades de renta baja en las que Águas do Amazonas y Essor trabajarían realmente (véase *Gráfico 1* para más información sobre los criterios que llevaron a la elección de las comunidades).

⁹ Teniendo en cuenta una tasa de cambio de 1 USD/2,3 BRL.

Gráfico 1: Criterios de viabilidad técnica, social y legal que ayudaron a los directores a elegir las comunidades.

VIABILIDAD TÉCNICA	VIABILIDAD SOCIAL	VIABILIDAD LEGAL
Necesidad de una infraestructura técnica básica. Las redes de agua potable debían estar ausentes o en condiciones precarias.	El barrio debía contar con representantes informales que ya estuvieran involucrados en trabajos sociales.	La prefectura debía conocer el barrio.
Las tuberías principales de la red debían ser accesibles.	La comunidad debía estar interesada en desarrollar el proyecto.	
El 70% del barrio debía mostrar su interés en el servicio.	Debía llevarse a cabo la adhesión a los objetivos del proyecto.	
La comunidad debía existir por lo menos desde hace cinco años.	Debía proporcionarse una infraestructura social mínima.	

FUENTE: BREUIL.

Antes de que el comité directivo se reuniera por tercera vez en abril de 2002, Águas do Amazonas, Essor y Cidade Brasil ya habían estudiado las 57 comunidades de renta baja de la ciudad y habían identificado cinco (Mauzinho II, Parque Mauá, Comunidade de Deus, Vale Sinai and Campo Dourand) que cumplían los requisitos anteriores. En total, estas comunidades contaban con 6236 núcleos familiares. En tres años, estos hogares contarían con conexión al sistema de la red hidrológica. La escala de las buenas prácticas y la experiencia adquirida en este periodo de tiempo se ampliaría. Se pretendía poner en práctica estos esfuerzos paralelamente al trabajo llevado a cabo por Águas do Amazonas en las zonas acomodadas de la ciudad, donde los hogares también debían conectarse a la red hidrológica.

Instalación de un sistema de red hidrológica en un contexto de pobreza

En mayo de 2002, Essor, que había constituido una ONG local llamada *Adeis* específicamente para este proyecto, intentó movilizar a las comunidades para identificar sus necesidades en materia hidrológica y de tratamiento de aguas residuales y para hacer hincapié en los asuntos relacionados con la salud y las posibilidades de desarrollo socioeconómico que conlleva la instalación de una red pública hidrológica y de tratamiento de aguas residuales.

Inicialmente, Adeis esperaba poder hacerlo a través de líderes comunitarios informales, pero pronto se hizo patente que dichos líderes no siempre representaban los intereses de los grupos de la comunidad, sino los suyos propios. Así, Adeis creó asociaciones comunitarias que constituyeron plataformas de diálogo entre los habitantes de los barrios de renta baja y ellos mismos. La gran mayoría de los participantes de la plataforma eran mujeres que parecían estar interesadas en el desarrollo socioeconómico tangible.

Adeis eligió a diez voluntarios de cada una de las cinco comunidades para formarlos y enviarlos de casa en casa para explicar los beneficios de un sistema hidrológico y de tratamiento de aguas eficiente y para evaluar las demandas y necesidades de las comunidades. Una vez evaluadas las comunidades, Águas do Amazonas y Adeis pudieron discutir soluciones técnicas realistas y posibles propuestas comerciales que se presentaron en cada una de las cinco comunidades.

Primeros resultados satisfactorios

A finales del año 2002, se firmaron acuerdos en las cinco comunidades debido a las obvias ventajas de precio. Tal y como se comentó anteriormente, Águas do Amazonas solicitó una cantidad relativamente baja de entre 5 BRL (2,17 USD) y un máximo de 12 BRL (5,21 USD) por entre doce y quince metros cuadrados mensuales

(véase Gráfico 2 para más información sobre los resultados de la negociación de Águas do Amazonas en Mauzinho II y Comunidade de Deus).

Schock estaba satisfecho con la evolución de la concienciación y las negociaciones. Se trataba de éxitos tempranos. Los siguientes pasos consistían en instalar las redes (lo cual sabía que no supondría ningún problema desde un punto de vista técnico) y aumentar los índices de recogida de fondos al 70% y mantenerlos a dicho nivel (lo cual, también sabía, sería una tarea monumental).

Gráfico 2: Resultados de la negociación de Águas do Amazonas en Mauzinho II y Comunidade de Deus.

	MAUZINHO	COMMUNIDADE DE DEUS
Número de familias	Ca. 600 (2550 personas)	Ca. 550 (2400 personas)
Ingresos medios mensuales	291 BRL	254 BRL
Número de voluntarios	14	Cinco
Tipo de conexión a la red hidrológica	Conexiones individuales con contador colectivo	Conexiones individuales con contador colectivo
Servicio	24 al día	Entre tres y seis horas al día
Costes de la conexión a la red hidrológica	15 BRL por inscripción y 5 BRL al mes durante 17 meses	15 BRL por inscripción y 10 BRL al mes durante ocho meses
Factorización	Cantidad global individual facturada de acuerdo con un índice de consumo de 12 a 15 m ³ mensuales por familia, lo que equivale a 12 BRL al mes	Cantidad global individual facturada de acuerdo con un índice de consumo de 12 a 15 m ³ mensuales por familia, lo que equivale a 5 BRL al mes
Cuota inicial de adhesión	92%	85%
Cuota definitiva de adhesión basada en el pago	98%	87%

FUENTE: ESSOR, CITADO EN: BREUIL

Instalación de la red, fortalecimiento de la capacidad social e intento de recogida de fondos

En octubre de 2002, una vez que las negociaciones en las comunidades llegaron a su fin, Águas do Amazonas comenzó a conectar los hogares a la red hidrológica y de tratamiento de aguas. A esto se sumaron las actividades realizadas por Adeis: se trataron temas como la salud y las condiciones de salubridad, así como temas relacionados con el empleo y el mundo empresarial; se dieron clases para aprender a leer y escribir; se instalaron oficinas de orientación laboral y se pusieron en práctica actividades importantes para los más jóvenes.

El agua dulce potable comenzó a correr a finales de 2002. Águas do Amazonas, Eссор, Adeis y Cidade Brasil estaban exultantes, pero ¿serían capaces de reunir el 70% del dinero facturado? Nadie lo sabía.

Gracias a experiencias previas, Eссор tenía claro que debía poner en marcha un sistema de incentivos para iniciar una recogida sustancial de fondos. Los voluntarios responsables de la recogida de fondos recibieron 0,11 BRL (unos 0,047 USD) por cada factura pagada. Si los índices de recogida se encontraban por encima del 50%, hasta el 7% de los fondos recogidos se donarían a fondos sociales de las cinco comunidades, en detrimento del margen de Águas do Amazonas.

Principales problemas con el sistema de tarifas de subvención cruzada

El incentivo parecía funcionar. A finales de 2003 los índices de recogida de fondos se dispararon alcanzado el 70%¹⁰, pero en 2004 comenzaron a desmoronarse. ¿Por qué? El sistema de tarifas de subvención cruzada acabó por privilegiar a los ricos y no a los pobres. Cada año se aplicaban legalmente y de forma uniforme a todos los usuarios reevaluaciones unilaterales de las tarifas para dar cuenta de la inflación (en torno al 10%), así como dos subidas excepcionales y adicionales desde 2000 (la última de las cuales, realizada en enero de 2004, alcanzó el 31,5%). No obstante, sus efectos de facto fueron diferentes dependiendo de la categoría de los usuarios. Las tarifas de los segmentos de renta alta se basaban en el consumo real (no en acuerdos de cantidad global como ocurría en los cinco barrios más pobres). Dado que los precios comenzaron a aumentar de manera considerable en 2004, la excavación de pozos dejó a numerosos clientes del segmento superior fuera del sistema de subvención cruzada. Así, los clientes con menos recursos tuvieron que enfrentarse a una subida efectiva de precios y dejaron de pagar sus facturas.

Los problemas del sistema de tarifas de subvención cruzada no solo afectaron a la tasa de recaudación de las cinco comunidades. A finales de 2005, Águas do Amazonas se enfrentó a una tasa media de recuperación de pagos de solo el 16% en todo Manaus.

Una Mirada atrás: el éxito social y económico en un contexto problemático

Desde un punto de vista social, el proyecto fue todo un éxito. Ya en 2004 se había formado a más de 200 voluntarios; se había concienciado a más de 3000 personas (lo cual representa una persona de cada segundo hogar en las cinco comunidades) sobre el uso racional y responsable del agua y la protección del medio ambiente; se habían celebrado 403 talleres educativos; 179 mujeres habían participado en el desarrollo de actividades centradas en garantizar ingresos y proporcionar educación (el 30% de ellas consiguieron crear una actividad productiva en casa); se dieron clases de formación profesional a 408 estudiantes; 280 personas habían participado en cursos de alfabetización; y, por último, el incentivo de participación del índice de recaudación había alcanzado una inversión total media anual de 2000 BRL (869,56 USD) para fondos sociales en cada una de las comunidades.

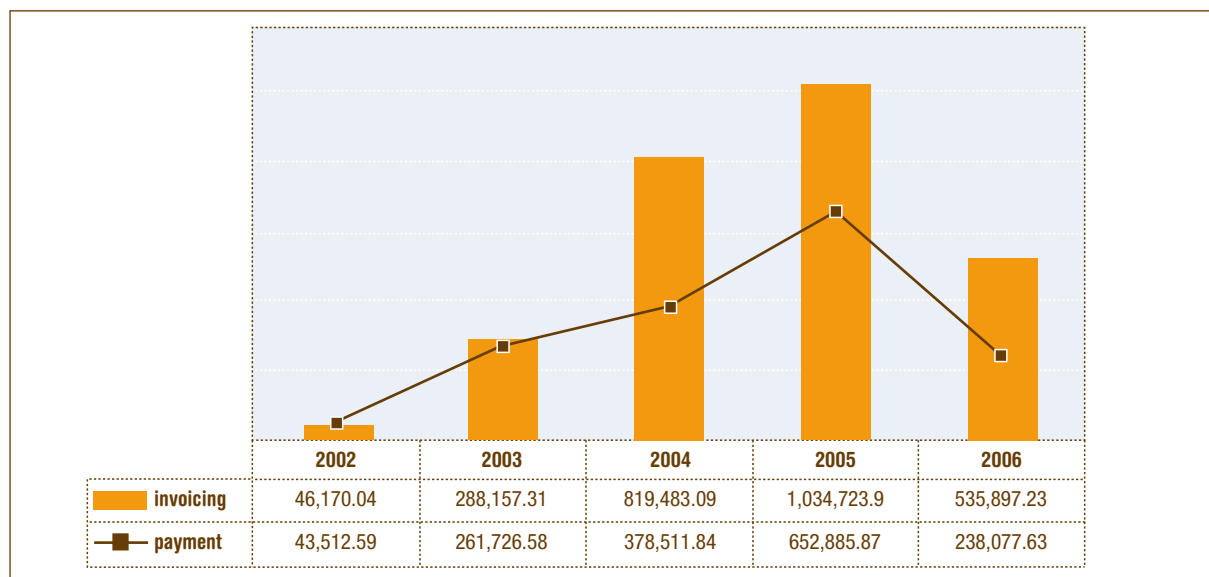
Ana Christina Lima Barroso (madre de tres hijos) de Comunidade de Deus, cuya casa se conectó al servicio hidrológico gracias a Águas do Amazonas, dijo: "Antes tenía que recorrer varios cientos de metros hasta la fuente del colegio para recoger agua potable. Mi vecina me dejaba utilizar el agua de su pozo para lavar... Mis mañanas se reducían a conseguir agua". Pero Ana recibió formación sobre contabilidad y se plateó crear su propio pequeño negocio. Entonces empezó a vender dindin, un helado de fruta popular en Brasil hecho con agua potable.

Desde un punto de vista empresarial, los esfuerzos de Águas do Amazonas en Manaus constituyeron una historia de éxito en un contexto problemático: en marzo de 2005, se instalaron 5203 nuevas conexiones en los cinco barrios de renta baja. Las conexiones clandestinas se redujeron de 1121 a 150, pero ¿este proyecto era sostenible en términos financieros? No exactamente, ya que la inversión inicial de 246 millones de EUR llevó a un flujo de caja negativo acumulado de 552.000 USD en 2006 y no a uno positivo como predijo Suez Environment en octubre 2000. Águas do Amazonas invirtió 2,6 millones de BRL (1,13 millones de USD) entre febrero de 2002 y febrero de 2005 para instalar la red en todo Manaus. Entre principios de 2002 y finales de 2005, se facturaron 2,18 millones de BRL (947.000 USD), pero solo se recaudaron 1,33 millones de BRL (578.000 millones de USD) (véase **Gráfico 3** para más información sobre las sumas facturadas y las pagadas realmente).

¹⁰ Véase Breuil, p. 240

Teniendo en cuenta todos los aspectos implicados, así como el impacto socioeconómico de los esfuerzos de Águas do Amazonas en Manaus, el contexto legal y la sostenibilidad financiera del proyecto, Suez Environment decidió finalizar su acuerdo con el municipio de Manaus en junio de 2006¹¹. Tal y como declaró Shock:

Gráfico 3: Perspectiva general de las sumas facturadas y abonadas en las cinco comunidades desde enero de 2002 hasta septiembre de 2006 (en BRL). Los índices de pago comienzan a descender de manera significativa en 2004.



FUENTE: ÁGUAS DO AMAZONAS

“Lo hemos dado todo en los últimos seis años y hemos sido testigos de un proceso de transformación en las *invasiones* debido a nuestra asociación con Essor, Adeis y Cidade Brasil, pero el contexto legal ha supuesto grandes pérdidas financieras... demasiadas como para que podamos prestar ese servicio adicional de suma importancia a la hora de abastecer de agua a las personas en situación de pobreza. Sin duda sacaremos provecho de la experiencia adquirida mientras seguimos llevando el agua a todo el mundo. Espero que el municipio de Manaus encuentre la forma de mejorar con éxito la calidad de vida en sus propios barrios desfavorecidos”. ♦

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Investigación: Juliana Mutis (IESE), Maximilian Oettingen (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Gestión de contenidos y supervisión del proyecto: Christoph Eder (ICEP)

11 Véase Alain Mathys, Water and Sanitation in Africa, Paris 2006, p. 5.

Nota de aprendizaje | Suez

Suez: Llevar el agua y el desarrollo a las personas en situación de pobreza de Manaos presenta a Thierry Schock, director ejecutivo de Águas do Amazonas, Antigua filial brasileña de Suez Environment entre octubre de 2000 y junio de 2006. Cuando Suez Environment adquirió la empresa pública de servicios sanitarios de Manaos en junio del año 2000, también adquirió el derecho a actuar como proveedor de servicios durante 30 años, vendiendo agua potable y proporcionando servicios de tratamiento de aguas residuales en la capital del estado de Amazonas. Pero la empresa interpretó mal el contrato de concesión. Tenía que conectar a la red pública de aguas muchos más hogares de los previstos cuando firmó el acuerdo, y la mayoría de estos hogares se encontraban en zonas desfavorecidas.

El caso muestra cómo Schock intentó afrontar este reto: él y su equipo comenzaron por:

- renegociar el contrato de concesión (lo cual no llevó a un nuevo acuerdo amistoso);
- obtener financiación externa (con el objetivo de financiar el trabajo técnico de Águas do Amazonas y los esfuerzos de las ONG locales para fortalecer social y económicamente a los habitantes de los barrios desfavorecidos);
- diseñar un sistema de tarifas de financiación cruzada en el que los consumidores con ingresos altos pagarían por encima de los costes para subvencionar a los clientes de ingresos bajos.

¿Cuál fue el resultado? Se pudieron recaudar los fondos para el trabajo de las ONG. Los primeros esfuerzos para fortalecer las capacidades de las personas en situación de pobreza fueron bien. El concienzudo sistema de incentivos para aumentar los índices de recogida de fondos dieron sus primeros frutos, pero el sistema de tarifas de subvención cruzada se convirtió en uno de los principales problemas. Las reevaluaciones llevadas a cabo por la inflación, así como el gran aumento de los precios se aplicaron a todos los usuarios. Pero los clientes con más recursos (que pagaban tarifas basadas en su consumo) obtenían agua de pozos privados en cuanto los precios subían, aumentando así de forma desproporcionada la carga de los clientes con pocos recursos (que tenían contratos con precio único). En 2006, Suez Environment decidió finalizar sus operaciones en Manaos.

Entrar en un mercado marcado por la pobreza es todo un reto para una empresa. Dado que estos mercados son heterogéneos (al menos en comparación con los mercados tradicionales saturados), los productos o servicios diseñados de forma centralizada no cubren las necesidades de las personas en situación de pobreza in situ y a menudo son incapaces de generar beneficios. Para aquellos que están familiarizados con el concepto de la Base de la Pirámide, esta forma de pensar puede considerarse *vox populi*.

Se centra en las consecuencias de la pobreza: Las personas en situación de pobreza tienen necesidades específicas (por no decir más). Estas necesidades solamente se pueden convertir en demandas que funcionen como motores del mercado cuando se cubren cuidadosamente; por ejemplo, desarrollando servicios y productos innovadores o contribuyendo al desarrollo socioeconómico.

El aspecto más interesante de *Suez: Llevar el agua y el desarrollo a las personas en situación de pobreza de Manaos* es que demuestra que llevar a cabo negocios en un contexto de pobreza también supone un reto debido a las razones que llevan a la pobreza. Una de estas razones es la falta de instituciones y estructuras sociales que protejan los derechos de titularidad, busquen una distribución responsable de los recursos y compartan riesgos económicos a corto plazo para despertar un valor social y económico a largo plazo.

Aunque finalmente Suez Environment no pudo establecer un modelo de negocio rentable en Manaos, el caso indica que es de vital importancia estudiar y comprender el contexto socioeconómico de un mercado o una región en vías de desarrollo antes de realizar cualquier inversión. Las empresas occidentales tienen prácticamente siempre margen para mejorar en lo referente a la percepción de los diferentes síntomas, consecuencias y causas de la pobreza. ♦

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

CASO UNIÓN FENOSA I DEL ASPECTO FINANCIERO AL SOCIAL

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA I ICEP, 2009*

A primera hora del 21 de junio de 2002, Víctor Cruz, director general de Unión Fenosa S.A. en Colombia, un proveedor español de energía con presencia internacional, se apresuró entre el tráfico de Bogotá para llegar a su despacho, esperando ansioso la llamada telefónica de Honorato López Isla. López Isla era el vicepresidente y director ejecutivo de Unión Fenosa y se encontraba trabajando en la sede de la empresa en Madrid. La noche anterior Cruz había enviado un correo electrónico a López Isla en relación con las graves tensiones sociales surgidas en la costa atlántica de Colombia y el riesgo económico para Unión Fenosa. Cruz sabía que López Isla lo llamaría a las 8 en punto de la mañana, hora de Bogotá.

¿Qué había pasado? Dos años antes, cuando Unión Fenosa entró en el mercado colombiano de la energía eléctrica, el principal objetivo de la empresa era distribuir electricidad a las grandes plantas industriales de la costa atlántica. Unión Fenosa prestaba también sus servicios a clientes finales, pero esto solo desempeñaba un papel menor dentro de la estrategia comercial de la empresa. Al cabo de un año en el mercado, Unión Fenosa se topó con ciertos problemas. No solo muchos de los clientes privados se negaron a pagar por los servicios, sino que los habitantes de los barrios más desfavorecidos se engancharon ilegalmente a la red de distribución eléctrica. Se produjeron cortes eléctricos graves. El suministro eléctrico a las plantas industriales de la costa atlántica terminó siendo mucho más difícil de lo que se había esperado.

Lo que agravó aún más las cosas fue que la estratificación socioeconómica oficial de la población no incluía a los habitantes de los barrios desfavorecidos; algunos observadores tenían la sensación de que para el gobierno estas personas básicamente no existían. Cuando Unión Fenosa comenzó a cortar el suministro eléctrico en junio de 2002, la gente se echó a la calle para protestar. La masa enfurecida se amontonó en la principal ruta comercial, jaleando "Unión Penosa". La alteración del orden público era demasiado evidente para ignorarla; las protestas llegaron incluso al presidente de Colombia.

Cruz entró a su despacho a las 7:45. No estaba seguro de si alguna de sus propuestas sería demasiado insólita para una compañía eléctrica. Cuando el teléfono sonó a las 7:50, la pantalla anunciaba la esperada llamada de España. Desde el comienzo de la conversación Cruz y López Isla se centraron en la cuestión principal del correo electrónico que Cruz había enviado la madrugada anterior: "¿Debemos abandonar el mercado colombiano de la energía?".

Unión Fenosa: Una empresa de energía integrada

Unión Fenosa, una empresa de energía integrada, operaba en 13 países en dos continentes. Participaba en la producción de energía primaria y en la generación, distribución y suministro de electricidad y gas natural a consumidores industriales y domésticos.

Historia y entorno competitivo

Unión Fenosa se creó en 1982 a través de la fusión de los proveedores españoles de energía Unión Eléctrica y Unión Eléctrica Madrileña y Fuerzas Eléctricas del Noroeste S.A. En 1986 la empresa comenzó a extenderse al ámbito internacional y a diversificar sus servicios, comenzando con un acuerdo de consultoría en Uruguay. En 2006, Unión Fenosa ya era un conglomerado multinacional de electricidad y gas con unos ingresos de 6.000 millones EUR. Con ello se convirtió en el tercer proveedor de energía de España, por detrás de Iberdrola S.A. (el mayor productor de energía eólica del mundo) con unos ingresos de explotación de 11.000 millones EUR, y Endesa S.A. (el mayor proveedor privado de energía en América del Sur) con unos ingresos de explotación de 20.600 millones EUR ese mismo año.

Los retos a los que se enfrentaba el sector de la energía eran “muy amplios y muy complejos”, decía Daniel Yergin, presidente de Cambridge Energy Research Associates, en *Energy's Challenges* publicado en Forbes. com el 23 de abril de 2007, ya que estaban “creados por dos fuerzas”. La primera es la globalización y, en concreto, el éxito de la globalización. Los elevados índices de crecimiento, la aparición de una amplia clase media en países como China e India, la continua integración de la economía global, “todo necesitaba energía. Para mantener el mecanismo en marcha se necesita energía, mucha energía”. Destacaba que en los últimos tres años, China incrementó su capacidad de generación eléctrica de carbón en 200 GW, equivalente al 20% de la capacidad total instalada de Estados Unidos. Para 2030 “la demanda de energía mundial habrá crecido en un 75 %”. Yergin se pronunciaba así sobre la segunda fuerza relacionada con las consecuencias del uso de energía: “¿Qué vamos a hacer con el carbón? Son estas preocupaciones transversales —la necesidad de energía y la necesidad de gestionar las consecuencias del uso de energía— las que constituyen el reto que dominará las próximas décadas”.

Además de ser un asunto de carácter global, hacer frente al reto del carbón era una de las oportunidades de las empresas de energía del futuro. El McKinsey Global Institute hablaba sobre las oportunidades en su encuesta en profundidad de mayo de 2007 *Contener el crecimiento de la demanda mundial de energía: La oportunidad de la productividad energética*: “Existen amplias oportunidades para contener la demanda mediante la mejora de la productividad energética a través de inversiones que ofrezcan una tasa de rentabilidad del 10 % o más”. El aprovechamiento de estas oportunidades contribuiría a “reducir a la mitad las emisiones de gases de efecto invernadero, algo necesario para limitar la concentración a largo plazo de este tipo de gases en 450-550 partes por millón”, un rango que los expertos sugieren que es necesario para evitar que “la temperatura media global ascienda en más de 2 grados centígrados”.

Unión Fenosa al detalle

En 2006, los 17.000 trabajadores de la empresa prestaban servicio a los casi 8,7 millones de clientes en todo el mundo, a los que se facturaban 81 millones de kWh —una cifra que se corresponde aproximadamente con el consumo eléctrico anual de países como Bélgica, Finlandia o Egipto. La capacidad de producción instalada total ascendía a 10.289 MW. En 2006 Unión Fenosa obtuvo unos ingresos de 6.050 millones de euros, un EBIT de 1.310 millones de euros y un EBITDA de 1.900 millones de euros.

PROPIETARIOS DE UNIÓN FENOSA EN PORCENTAJE DEL ACCIONARIADO TOTAL, 31 DE DICIEMBRE DE 2006			
ACS	40,5	Caixanova	5,0
Caixa Galicia	8,0	Banco Pastor and Fundación P Barrié	3,7
CAM	5,2	Socios minoritarios	37,6

Justo después de su entrada en el mercado colombiano de la energía, a comienzos de enero de 2001, el precio por acción de Unión Fenosa se encontraba a 17,92 EUR. El 9 de octubre de 2002 cayó hasta 9,60 EUR (cuatro meses después de que se propagasen las protestas mencionadas anteriormente), alcanzó un máximo temporal de 41,60 EUR el 22 de noviembre de 2006 y se mantuvo en 37,50 EUR el 31 de diciembre de 2006. La capitalización en bolsa de la empresa era entonces 11.420 millones de euros. En ese ejercicio se repartieron 316,90 millones de dividendos entre sus accionistas, y el BPA se encontraba en 2,09 EUR.

A modo de comparación, la mayor compañía eléctrica de Europa, la alemana E.ON, generó unos ingresos de 67.750 millones EUR, un EBIT de 8.150 millones y un EBITDA de 11.350 millones EUR en 2006. La empresa contaba con 81.000 trabajadores a escala mundial y un BPA de 7,67 EUR, superando a muchos competidores del sector, incluida Unión Fenosa.

Aunque operaba a escala internacional, España continuó siendo el principal mercado de Unión Fenosa en 2006 con 3,5 millones de clientes, una capacidad de generación de 7.516 MW y una facturación de 34 millones de kWh e inversiones que ascendieron a 1.100 millones EUR entre 2001 y 2005. En 2005 el 27% de las inversiones totales de Unión Fenosa eran de carácter internacional (ver Gráfico 1 que recoge el desglose de las inversiones de la empresa en 2005).

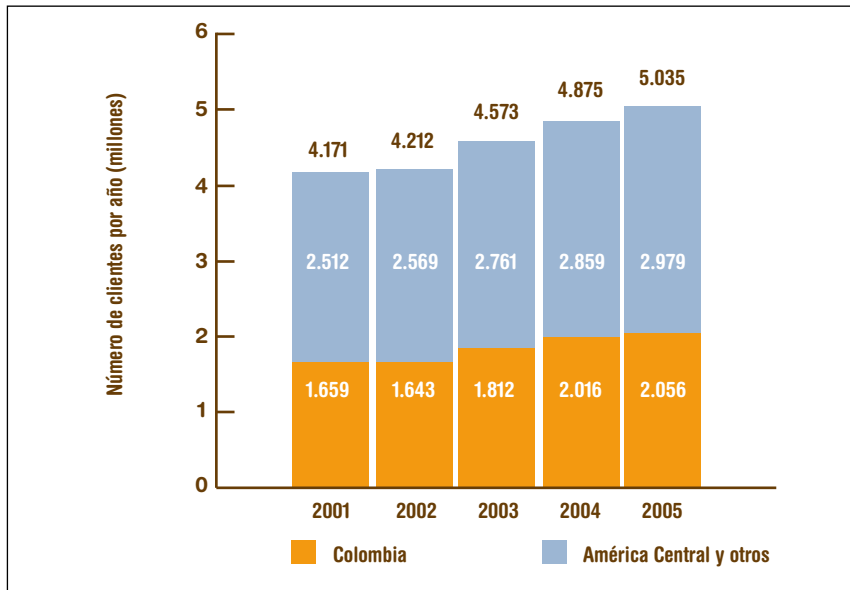
Gráfico 1: Desglose de la inversión de Unión Fenosa en 2005 (en millones de euros y porcentaje)

	VALOR DE LA INVERSIÓN	PORCENTAJE DE LA INVERSIÓN
Energía en España	697,4	66,7
Energía fuera de España	284,1	27,2
Otras actividades comerciales de Unión Fenosa	35,7	3,4
Filial Soluzia	29,0	2,8

FUENTE: MEMORIA UNIÓN FENOSA

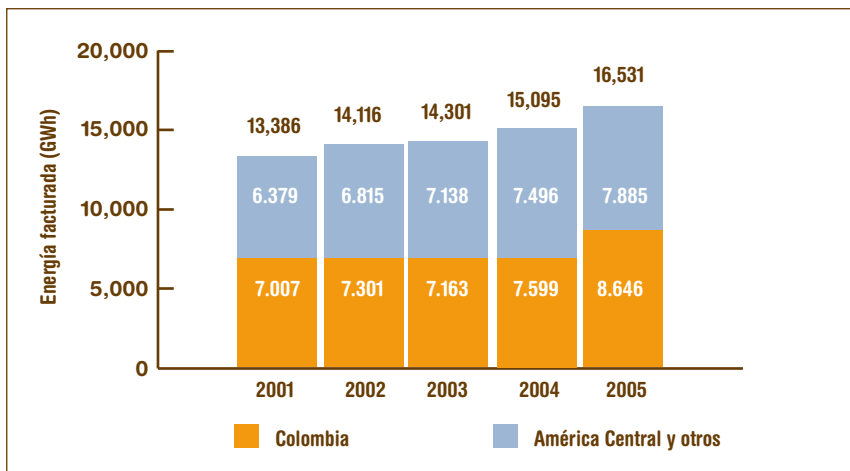
Esto llevó a la generación de una capacidad instalada de 2.773 MW en 2006 en México, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Portugal, República de Moldavia, Egipto, Omán y Kenia. Según el informe anual de 2006, Colombia era el principal mercado de distribución fuera de España, puesto que concentraba el 40,2% del total de clientes y el 52,7% de la energía facturada fuera de España (ver Gráficos 2 y 3 que recogen un resumen de los clientes de Unión Fenosa y la energía facturada anualmente en Colombia, así como en otros países en los que opera la empresa).

Gráfico 2: Clientes de Unión Fenosa en Colombia y en los países donde opera fuera de España



FUENTE: MEMORIA UNIÓN FENOSA

Gráfico 3: Energía facturada por Unión Fenosa en Colombia y en los países donde opera fuera de España



FUENTE: MEMORIA UNIÓN FENOSA

Responsabilidad Social Corporativa en Unión Fenosa

En 2002 Unión Fenosa estableció un plan estratégico para el periodo 2003-2007 sobre la base de cuatro criterios: (1) El desarrollo de Unión Fenosa como compañía eléctrica integrada, (2) optimización de las operaciones, (3) refuerzo de la estructura económica y (4) mejora de las alianzas con socios estratégicos. Los objetivos económicos originales se superaron en 2006, con doce meses de antelación. En consecuencia, Unión Fenosa elaboró un plan de crecimiento muy ambicioso para los siguientes años al que llamó *Bigger* (más grande). El plan expresaba su compromiso de duplicar su BPA antes de 2011. En este contexto, Unión Fenosa lanzó un proceso de mejora de su modelo de gestión de Responsabilidad Social Corporativa. La empresa quería reforzar sus actividades de comunicaciones interrelacionadas y de diálogo con dos grupos de agentes: primarios

(inversores y accionistas, trabajadores y clientes) y otros (gobiernos e instituciones jurídicas, proveedores y la sociedad). Unión Fenosa prestó atención a las expectativas y necesidades de todos los grupos, evaluando su coherencia con la estrategia comercial de la empresa, para así desarrollar iniciativas concretas de Responsabilidad Social Corporativa.

Expansión a nuevos mercados: Colombia

A comienzos de 2000, las autoridades españolas vetaron la operación por valor de 2.600 millones EUR por la que Unión Fenosa adquiriría Hidrocantábrico, la cuarta compañía eléctrica del país. El fracaso de Unión Fenosa a la hora de expandir su mercado nacional fomentó que sus compras internacionales se intensificasen. A finales del año 2000, Unión Fenosa había captado nuevas actividades comerciales en Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Uruguay.

En Colombia la empresa adquirió dos plantas de distribución en la costa atlántica por valor de 400 millones USD (la mayor inversión de Unión Fenosa en América Latina en un solo proyecto) —Electricaribe y Electrocosta, que prestaban servicios a alrededor de un millón de clientes. Compró también una empresa de generación y distribución en la costa sudoeste del país, Energías del Pacífico EPSA por 55 millones USD, con suministro eléctrico a unos 400.000 clientes. Las tres empresas (Electricaribe, Electrocosta y Energías del Pacífico) habían sido de propiedad estatal hasta 1998.

La región colombiana del Caribe (132.000 km², aproximadamente el tamaño de Grecia) en la costa atlántica ofrecía indicadores alentadores para un proveedor de energía. Era primordialmente una región industrial donde las grandes empresas internacionales podían invertir de manera segura —en un país convulso por los conflictos armados— y que estaba bien comunicada gracias a su infraestructura. Con una población de nueve millones de habitantes en las zonas portuarias de Cartagena y Barranquilla y sus alrededores, la región acogía a casi un cuarto de la población total de Colombia.

La población de la Colombia caribeña no constituía un mercado homogéneo. Muchas condiciones diferenciaban notablemente las ciudades de las zonas rurales. Además, algunos grupos de población contaban con una situación económica un tanto privilegiada. Otros, los que vivían en barrios pobres tanto en el entorno rural como urbano, sufrían de electricidad deficiente y energía conseguida mediante enganches ilegales a la red de distribución. No obstante, en cuanto a la cuota de mercado por número de abonados, la posición de Unión Fenosa en la región Caribe era favorable. Tras comprar Electricaribe y Electrocosta, el 97 % de los abonados de energía privada eran clientes de la empresa.

Unión Fenosa se enfrenta a grandes problemas

Intentando conseguir sus intereses económicos principales dentro del primer ejercicio, Unión Fenosa concentró sus esfuerzos y actividades fundamentalmente en los clientes industriales de la empresa. A lo largo del año los enganches ilegales a la red continuaron. En verano de 2001 Cruz se dio cuenta de que el suministro eléctrico estable a los clientes industriales costaba mucho más de lo que se había esperado. Comenzó a analizar la situación. El gobierno era reticente a la hora de atender a las personas que habitaban los barrios desfavorecidos de la costa atlántica porque no contaban con una residencia legal. Unión Fenosa tenía intereses económicos evidentes, pero no podía emprender acciones. Simplemente no era posible conseguir que las personas que se enganchaban ilegalmente a la red se convirtiesen en clientes debido a la ausencia de un registro legal. Tenía que hablar con el gobierno. Pero, ¿qué podía ofrecer para conseguir su colaboración?

Unión Fenosa llevó a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo para explorar las condiciones de vida de los habitantes de los barrios desfavorecidos de la costa atlántica. Posteriormente, Cruz hizo uso de sus contactos en los ministerios correspondientes para sugerir que se regulase jurídicamente la situación de estos barrios conforme a la resolución 120/2001 aprobada por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG). Finalmente se dio a los barrios la siguiente designación: “zonas con electrificación deficiente; asentamientos humanos en los suburbios que no cuentan con un servicio público local de energía o que se enganchan al circuito local de energía sin consentimiento del operador de la red”.

Los esfuerzos conjuntos dieron su fruto. A raíz de la regulación de sus barrios, los habitantes encontraron un hueco en la estratificación socioeconómica y se les designó como nivel bajo-bajo, la condición más baja de los seis estratos. Esto fue un paso importante. Desde ese momento, los habitantes de los barrios desfavorecidos se convirtieron oficialmente en clientes de Unión Fenosa y a esta, como proveedor de energía, se le concedieron subsidios de hasta el 50% del consumo facturado. Una contribución pagada por el gobierno a todas las empresas proveedoras de servicios al grupo de población bajo-bajo, independientemente de la cantidad de dinero cobrada directamente a los consumidores.

No obstante, los enganches ilegales a la red eléctrica continuaron como si nada hasta principios de 2002. Unión Fenosa decidió cortar el suministro de energía a la región Caribe, lo que inició las reacciones violentas y causó los disturbios mencionados anteriormente.

Un problema económico de relevancia

Cruz comentó: “En 2002 la pérdida de energía en toda la región Caribe debido a los enganches ilegales fue enorme. Perdimos el 42% de la energía en la red regional. Esto suponía una pérdida económica de 300 millones USD al año en nuestra principal actividad industrial.

Teniendo en cuenta el mercado del consumidor final de la región Caribe en junio de 2002, Cruz se enfrentaba a márgenes bajos, facturas sin pagar por valor de 500.000 millones COP (pesos colombianos) (170 millones EUR o 121 EUR por cliente) y pérdidas de unos 100.000 millones COP (34,5 millones EUR). ¿Cuál podría haber sido el resultado financiero sin el subsidio del 50 %?

Al reflexionar sobre la magnitud del problema de la zona de la costa atlántica, José Manuel Velasco, el director de comunicaciones de la empresa, dijo: “La situación comenzó a ser un riesgo para la supervivencia de las empresas de Unión Fenosa en Colombia y también amenazaba la situación económica del grupo. Las inversiones en Colombia suponían más del 50 % del total de la inversión del grupo en el negocio de la distribución”.

¿Las inversiones de Unión Fenosa en Colombia iban a ser a fondo perdido?

¿Asumir el reto o abandonar el país?

Justo después de que fallase el aire acondicionado en la sede de Unión Fenosa en Bogotá, alrededor de las 8:30 de la mañana del 21 de junio de 2002, Cruz y López Isla decidieron no abandonar el mercado colombiano de la energía. La posibilidad de meterse en arenas movedizas era grave y realista, pero Unión Fenosa acabara de invertir 455 millones USD en Colombia, sin contar los gastos de funcionamiento del primer año. El país sudamericano era el mayor mercado de distribución de Unión Fenosa fuera de España. No era viable simplemente recoger y abandonar el barco.

Durante su conversación, Cruz habló de la necesidad de comprometerse con las raíces sociales del problema en los barrios desfavorecidos. Pero López Isla le interrumpió: “No nos pongamos demasiado académicos. Estamos frente a problemas económicos acuciantes. No sé si podemos resolverlos centrándonos en aspectos sociales. Pero bueno, si se te ocurre alguna idea que resuelva los problemas sociales y los económicos, ¡adelante! Pero no debemos olvidar que necesitamos mejorar nuestra situación económica”.

López Isla comenzó a enumerar todo lo que había salido mal en la costa atlántica. Pero Cruz no estaba prestando atención. La distinción entre los problemas sociales y los económicos le hizo darse cuenta de que lo que Unión Fenosa necesitaba era una nueva perspectiva de sus problemas en Colombia, una que aunase los intereses de la empresa con las necesidades socioeconómicas de los grupos de población que vivían en la costa atlántica. Hasta entonces habían estado pensando únicamente desde una perspectiva comercial. Aunque legítima, dadas las inversiones de la empresa, esta había resultado ser contraproducente. Quizás fuese cuestión de que el asunto que estaba en juego no solo conllevaba problemas económicos, sino problemas económicos y sociales. Con esta cuestión en mente, Cruz esperó hasta que López Isla hizo una pequeña pausa para sugerir lo siguiente: la cantidad real de energía que la empresa vendía a consumidores finales ascendía al 60% del importe facturado. El 40% restante se podía atribuir a los clientes residentes en barrios desfavorecidos. De estos, el 99% no pagaba la energía eléctrica. Su propuesta era que Unión Fenosa dejase de cortar el suministro eléctrico. “Esta medida no tiene ningún efecto. En su lugar, propongo que creemos una cultura de pago en los barrios desfavorecidos para poder cobrar. Ya contamos con el 50% de subsidio, pase lo que pase. Solo tenemos que conseguir el 50 % restante”.

López Isla no reaccionó, así que Cruz continuó con una segunda sugerencia: los barrios desfavorecidos contaban con una electrificación deficiente. Probablemente los clientes no valoraban la electricidad porque el cableado era peligroso y anticuado y la instalación, defectuosa. El gobierno (como regulador del sistema eléctrico) y no Unión Fenosa (como distribuidor de la energía) era responsable de mantener una red eléctrica completamente operativa. Aun así, Cruz recomendó que Unión Fenosa comenzase a modernizar el cableado en los barrios desfavorecidos.

Buscando una salida

A López Isla no le gustó la segunda propuesta, pero estaba abierto a la primera. Para él, generar una cultura de pago en los barrios pobres parecía algo plausible. Hacia el final de su conversación telefónica del 21 de junio, Cruz y López Isla se comprometieron con la idea de generar una cultura de pago *sobre el terreno*.

No fue fácil abordar la misión de generar una cultura de pago y cobrar dinero al mirar a la pobreza a los ojos. Lo que hizo que esta tarea fuese aún más problemática para Unión Fenosa fue el hecho de que la empresa no contaba con capacidad y conocimientos sociales suficientes para hacerlo correctamente. Ni siquiera se consideró la colaboración con las ONG locales porque el encargo solo podría haber consistido en la generación de una cultura de pago y el cobro, responsabilidades nada comunes para las ONG. Surgieron dos posibilidades: trabajar con gente de los barrios desfavorecidos y coordinar los esfuerzos con las PYMES locales. Cruz decidió trabajar con líderes no oficiales de la comunidad. Explicaba: “Los líderes de la comunidad contaban con la confianza de los residentes en los barrios desfavorecidos y sabían que era justo pagar por la energía consumida. Esperábamos que estos líderes mediasen entre nuestra empresa y la gente”.

Avances y problemas

A comienzos de diciembre de 2002, el proyecto ya estaba en marcha y durante los cinco primeros meses todo parecía desarrollarse sin contratiempos. Las ganancias dentro del mercado de los consumidores en la región de la costa atlántica habían aumentado ligeramente en un 9% en comparación con las ganancias anteriores a junio de 2002 (ver Gráficos 2 y 3, que recogen el desarrollo de la empresa en cuanto a los clientes y a la energía facturada en Colombia y en todos los países en los que opera fuera de España). Sin embargo, en mayo de 2003 el cobro se estancó y los líderes de las comunidades comenzaron a oponerse a su trabajo. En algunos casos, la comunidad los rechazaba porque no representaban sus intereses sino los de Unión Fenosa. En otros casos, la ausencia de infraestructura y organización y la mala imagen corporativa comenzaron a generar confusión en el proceso de facturación, aumentando la falta de confianza hacia la empresa en el seno de las comunidades. Lo que agravó el asunto es que muchos líderes de las comunidades ni siquiera volvieron al trabajo y se llevaron información valiosa sobre los clientes.

Cruz no estaba satisfecho con la situación. Aún era necesario mejorar sustancialmente los pagos por parte de los clientes. Una vez más, Cruz envió un correo electrónico a España evaluando la situación y esperando impacientemente una llamada telefónica de López Isla.

Aplicar la nueva perspectiva

En su conversación telefónica del 19 de junio de 2003, Cruz y López Isla intercambiaron ideas:

- La colaboración con los líderes de las comunidades no habían tenido el éxito esperado. Quizás era el momento de ponerse en contacto con las PYMES locales y pedirles que realizasen los cobros. Ciertamente ellas asumirían la tarea con un enfoque empresarial y probablemente serían más fiables. Pero, ¿cómo reaccionarían los habitantes de los barrios desfavorecidos?
- Habían previsto un impago generalizado en los barrios desfavorecidos, pero no percibieron lo arraigado que estaba. Al igual que el año anterior, Cruz subrayó la importancia de modernizar la electrificación. Solo al mejorar el valor de su electrificación, argumentaba, la gente comenzaría a pagar por la electricidad. En esta ocasión López Isla se mostró de acuerdo. Pero, ¿quién iba a hacer el trabajo? Unión Fenosa, el generador y distribuidor de energía, no era jurídicamente responsable del funcionamiento del sistema de la red.

De este modo, ¿era sensato que la empresa se ocupase de la modernización del sistema eléctrico? Y, de ser así, ¿en qué condiciones? ¿Cómo iba a reaccionar el gobierno, regulador del sistema eléctrico?

Cruz volvió a recurrir a una idea que había tenido hacía un año: ¿Era suficiente que Unión Fenosa se centrara en la situación económica de la empresa en Colombia para tratar el problema en cuestión? ¿No era igualmente importante tomar en consideración las necesidades socioeconómicas de sus clientes? López Isla estaba de acuerdo. La cuestión era cómo podría aunar Unión Fenosa sus intereses con los de sus clientes.

Cruz y los empleados de Unión Fenosa se habían comprometido al máximo para generar una cultura de pago en los barrios desfavorecidos. En ocasiones, no lograban cumplir otras funciones importantes. ¿Había llegado el momento de designar a alguien a cargo de este proyecto en exclusiva? ¿Se debía llevar a cabo el proyecto estructuralmente desde fuera de Unión Fenosa?

Hasta junio de 2003 Unión Fenosa había considerado el problema solo desde una perspectiva económica. Sin embargo, después de que Cruz y López Isla hubiesen discutido estas ideas repetidamente y de que hablasen con personas tanto pertenecientes a la empresa como ajenas a ella, decidieron gestionar el proyecto desde fuera de la estructura comercial de Unión Fenosa. La idea era aunar los intereses económicos de la empresa

con los intereses socioeconómicos de los grupos de población de la costa atlántica. El eje central de la nueva estrategia comercial sería la acción social llevada a cabo de manera voluntaria; de esta manera nació Energía Social.

Energía Social

Energía Social comenzó su andadura a comienzos de 2004. Como filial de la empresa, solo era responsable de la comercialización de energía en distritos con un sistema eléctrico deficiente. Se eligió a Hernán Maestre de entre varios candidatos al puesto de director porque su valoración de la situación iba en línea con la de Cruz y López Isla. Maestre se unió también a la perspectiva holística: “Una de las cosas que me llamó la atención fueron las consecuencias que prometía traer este proyecto. Si solucionábamos este problema de la energía, los habitantes de los barrios pobres se beneficiarían de muchas maneras”.

Maestre y sus compañeros contaban con la información de la encuesta de Unión Fenosa de 2001: La empresa contaba con alrededor de un millón de clientes que residían en la costa atlántica. Además, la resolución de CREG había convertido oficialmente a 300.000 familias (que habían vivido en 427 barrios desfavorecidos durante casi 30 años enganchándose ilegalmente a la red eléctrica) en clientes de Unión Fenosa. Uno de los principales usos de la energía consumida eran los ventiladores eléctricos, que eran necesarios por la rápida acumulación del calor en casas mal aisladas. Muchas de las 300.000 familias formaban parte del 70% de la población costera que vivía por debajo del umbral de la pobreza.

En diciembre de 2004 Energía Social ya había terminado la planificación de su proyecto piloto y estaba lista para actuar. El proyecto piloto pretendía modernizar el sistema eléctrico en 19 de los 427 barrios pobres de la costa atlántica para permitir una transformación social positiva y el pago de la electricidad. El gobierno federal estaba dispuesto a pagar el 90 % de los gastos totales. Las autoridades locales acordaron pagar el 10 % restante. Las expectativas depositadas por Energía Social en este proyecto estaban claras. Querían generar un modelo de gestión para los otros 408 barrios. Esperaban que esto la convirtiese en un objetivo interesante para otros subsidios gubernamentales y ayudas para el desarrollo y la modernización del tendido eléctrico y el pago de la electricidad en los 408 barrios restantes. Para que Cruz y Maestre consiguiesen estos objetivos tan ambiciosos era necesario adoptar varias medidas.

Jornadas Técnicas y Proyecto Switche

Energía Social reunió a instaladores locales y electricistas profesionales en 870 Jornadas Técnicas en 2005 y 2006 para que reparasen el viejo y peligroso cableado de los 19 barrios. Los instaladores locales conocían el cableado y los profesionales podían confiar en ellos para modernizar el sistema eléctrico. En el Proyecto Switche, profesionales y estudiantes de Electricidad instalaron 4.000 fusibles domésticos. Estos dispositivos ayudaban a la gente a controlar su consumo y a mejorar la seguridad de los circuitos eléctricos domésticos. Maestre dijo: “El mensaje que queríamos difundir era que la electrificación modernizada era buena para los residentes de los barrios”.

Jornadas Técnicas y Proyecto Switche fueron proyectos de gran éxito y muy populares entre la gente. La instalación del nuevo cableado redujo sustancialmente la cantidad de energía despilfarrada y eliminó prácticamente todos los riesgos eléctricos. Los habitantes de los 19 barrios se dieron cuenta de que la electrificación modernizada tenía sus ventajas, aunque tuviesen que pagar por la energía consumida. En el verano de 2005 un nuevo significado de emprendimiento se había arraigado y ofrecía resultados favorables. El nuevo cableado fue especialmente útil para los pequeños negocios, que ahora podrían contar con un suministro eléctrico estable. Por primera vez, la lucha contra el impago generalizado parecía una tarea realista.

Suministro eléctrico individual

Anteriormente, tanto Unión Fenosa como las comunidades sufrían interrupciones del suministro de energía como situaciones de amenaza en la que todos perdían. La empresa perdió sus pocos consumidores de pago, mientras que el resto de los consumidores reaccionó con protestas. Sin embargo, Unión Fenosa quería seguir teniendo la capacidad de interrumpir el suministro en el futuro en caso de impago. Por tanto, Energía Social instaló contadores individuales y accesibles en los 19 barrios para permitir que los habitantes controlasen su propio consumo real. Maestre dijo: "Si no haces cortes, la gente no se siente obligada a pagar. Por lo tanto, para que un corte tuviese más eficacia para la empresa, eran necesarios cortes individuales".

Cobros a través de las PYMES

En paralelo con las Jornadas Técnicas y el Proyecto Switche, Energía Social decidió colaborar con las PYMES locales. Se les encargó la facturación y el cobro utilizando la imagen de marca de Unión Fenosa. Algunos barrios prefirieron continuar con el modelo del líder de la comunidad, pero en general estos intentos no tuvieron demasiado éxito. Las PYMES elegidas debían cumplir los siguientes requisitos:

- estar ubicadas en la comunidad en la que estaban trabajando;
- estar regentadas por personas con un enfoque emprendedor hacia las tareas en cuestión;
- estar aceptadas por la Junta de Acción Comunal (JAC), un grupo de personas con condición de entidad jurídica que representa a la comunidad. Unión Fenosa delegó la actividad y los aspectos básicos de la administración a las PYMES y les ofreció un 14 % de comisión sobre las cantidades cobradas.

Energía Social funcionaba, pero tenía que ir más rápido

Las comunidades apreciaban el trabajo de Energía Social y lo percibían como una mejora de su nivel de vida. Más de 8.000 familias podían ahora generar empleo a través de pequeños negocios utilizando equipos que nunca podrían haber hecho funcionar con las antiguas instalaciones eléctricas. Todo esto, a la larga, alteró la actitud de impago. Joaquín Gómez, un panadero de la ciudad de Magdalena, comentaba: "La gente solo paga el pan que coge y solo si está bien hecho. Lo mismo con la electricidad. Solo pagan por la cantidad que consumen y solo si es segura, Muchas personas han comenzado ahora a pagar por la electricidad que consumen. Yo soy una de ellas".

El cambio de actitud generó un crecimiento en el retorno económico de Unión Fenosa hacia finales de 2005. Las ganancias de Unión Fenosa aumentaron en un 19% en comparación con las ganancias conseguidas antes de junio de 2002. Además, el nuevo cableado redujo el uso real de energía eléctrica.

Hacia comienzos de 2006 estaba claro que Energía Social contaba con el potencial para satisfacer tanto las necesidades más acuciantes de la empresa como las de la población. Pero había un problema. Energía Social iba demasiado despacio. Si la modernización del tendido eléctrico de los 408 barrios pobres restantes continuaba al mismo ritmo, el proceso tardaría 21 años en completarse. Maestre era muy consciente de este problema.

El mayor reto, la rápida expansión

Energía Social contaba con el gobierno colombiano para conseguir más ayudas económicas. Solicitaron también ayuda del gobierno español. Esto impulsaría una rápida expansión de la modernización del tendido eléctrico en los barrios pobres y ayudaría a aumentar las ganancias de Unión Fenosa. También crearía un entorno favorable para los pequeños negocios, contribuyendo así al desarrollo de una economía formal con contribuyentes habituales. Pero la cuestión sobre cómo financiar una rápida expansión aún no se había resuelto a finales de 2006.

La alternativa era que Unión Fenosa financiase el proyecto por sí misma. Pero, ¿arrastraría esto a la empresa hacia un declive económico? Cruz y Maestre buscaron posibilidades más allá del aumento de la financiación:

- El flujo de trabajo aún se podía mejorar. El proyecto piloto mostraba que mucha información se perdía entre los instaladores y los electricistas profesionales. Una mejor comunicación entre estos dos grupos ayudaría a muchos hogares a mejorar su cableado.
- ¿Había alguna otra manera de reducir el uso de electricidad además de la modernización? La instalación de nuevo cableado en los barrios desfavorecidos redujo la cantidad de energía desperdiciada. Esto ayudó a reducir el consumo hasta niveles razonables. Así, la gente estaba más dispuesta a pagar por el uso de energía eléctrica. Se les ocurrió una nueva idea: las casas de los barrios estaban construidas sin aislamientos. Cuando la temperatura subía en el exterior, se disparaba en el interior. Energía Social plantó árboles frutales alrededor de las casas para crear un clima bioambiental que refrescase la temperatura en estas viviendas, reduciendo así el uso de ventiladores eléctricos.
- Se necesitaba un sistema de pago cómodo y transparente que facilitase a las personas el pago de sus facturas eléctricas. Muchas de las personas no tenían una dirección postal y muy pocos contaban con una cuenta bancaria. Además, muchos de los habitantes trabajaban como jornaleros y no tenían el hábito de ahorrar dinero para las facturas mensuales. El gobierno pensó en introducir tarjetas prepago. Sin embargo, Maestre no consideraba que esto fuese una solución adecuada, ya que había que instalar sistemas muy caros. En segundo lugar, era demasiado tarde para cambiar la forma actual de pago porque ya estaba en proceso. Así, Maestre buscó otras formas de que todo el mundo tuviese claro que había una relación directa entre el consumo y el coste. Esto ayudaría a la gente a ajustar mejor su consumo a una cantidad que pudiesen permitirse.

El futuro de Energía Social

En general, Cruz y Maestre se sentían orgullosos de lo que habían conseguido. Podían comunicarse con las personas de los barrios, al menos con los habitantes que entendían que un sistema eléctrico deficiente era una desventaja. La gente estaba dispuesta a pagar su consumo eléctrico siempre y cuando se mejorase el cableado. Las ganancias habían aumentado. El potencial económico de los barrios pobres se había desbloqueado. En muchos casos, se establecieron talleres en las casas, lo que llevó a la integración de los barrios en la economía regularizada. El gobierno ahora prestaba más atención a estas comunidades. Se demostró que el proyecto era beneficioso tanto para Unión Fenosa como para los habitantes de los barrios. Energía Social había ganado mucho terreno, pero estaba lejos de alcanzar el umbral de rentabilidad, menos aún de ser un negocio lucrativo. La amplia mayoría de los barrios continuaban siendo deficientes en cuanto a los servicios eléctricos.

Unión Fenosa estaba presente en otras regiones de Colombia y en varios países de América Latina, donde la empresa encontró problemas similares. ¿Se podría replicar Energía Social allí? Cruz y Maestre tenían dudas sobre si el modelo era aplicable a la costa pacífica de Colombia. Pero pensaron que Energía Social quizás podría funcionar en Nicaragua, donde el escenario era comparable.

Energía Social con gran visibilidad

En enero de 2007, 33.538 familias tenían un sistema eléctrico modernizado y las ganancias de la empresa habían crecido un 67% en comparación con junio de 2002. La implantación de Energía Social generó 130 puestos de trabajo directos y otros 1.200 puestos a través de pequeñas actividades comerciales emergentes. Aunque aún había unas 266.400 familias sin servicios eléctricos modernizados, algunos cuerpos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo mostraron interés en aplicar el modelo de Energía Social en otros lugares. Asimismo, una renombrada organización europea en temas de Responsabilidad Social Corporativa declaró en Bruselas, Bélgica, que el proyecto era el más innovador en Responsabilidad Social Corporativa. A comienzos de 2007, al echar la vista atrás, Cruz comentaba: "Si recibimos ayudas económicas del gobierno, las cosas en la costa atlántica se desarrollarán sin problemas. Superaremos el umbral de rentabilidad muy pronto. Si no, tendremos que buscar otras formas de hacer que el negocio sea rentable en esa región sin desatender la dimensión social de Energía Social. Hemos recorrido un largo camino y no nos daremos ahora la vuelta. Incluso si este proyecto lleva tiempo, continuaremos. Estoy absolutamente convencido". ♦

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Investigación: Juliana Mutis (IESE), Ursula Weber (ICEP), Maximilian Oettingen (ICEP) **Supervisión académica:** Joan Fontrodona (IESE)

Gestión de contenidos y supervisión del proyecto: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Unión Fenosa

Unión Fenosa: Del aspecto financiero al social retrata a Víctor Cruz, el director general de Unión Fenosa en Colombia, y cuenta cómo lidia con el robo de electricidad en los barrios desfavorecidos de la región de la costa atlántica del país. Los enganches ilegales suponían un problema económico grave para la compañía eléctrica integrada con sede en España y llevaban a cortes de electricidad, lo que provocaba enormes tensiones sociales.

El caso se abre en 2002 y esboza un proceso ensayo/error de cinco años iniciado por Cruz, que finalmente lleva a una solución que beneficia tanto a los habitantes de los barrios pobres como a Unión Fenosa. Después de darse cuenta de que los cortes del suministro eléctrico y la generación de una cultura de pago en los barrios pobres no llevaba a un aumento de cobros ni a una mitigación de las tensiones sociales, Cruz y sus compañeros comenzaron a pensar más allá de sus objetivos económicos y crearon oportunidades con valor añadido dentro de la población con el fin de mantener sus propios intereses económicos. Unión Fenosa comenzó a modernizar el sistema eléctrico de los barrios pobres (un trabajo ampliamente financiado por el gobierno y llevado a cabo por Energía Social, una filial de la empresa de nueva creación).

¿Cuál fue el efecto?

- Las instalaciones modernizadas crearon un escenario que ayudó a los micronegocios a emerger dentro de los barrios desfavorecidos.
- Los habitantes de estos barrios comenzaron a percibir las ventajas y el valor de la modernización del sistema (desarrollo socioeconómico y eliminación de riesgos eléctricos), lo que llevó a un aumento notable de las ganancias de Unión Fenosa.

Desde un punto de vista económico, realizar actividades comerciales en el mundo desarrollado es un reto. El aspecto que particularmente supone un desafío para los directores que operan en los países en vías de desarrollo es que los problemas sociales tienden a entrelazarse con las operaciones comerciales, transformando así la calidad inherente del negocio. Una estructura física subdesarrollada, la inestabilidad política, la pobreza generalizada, un amplio sector no regulado: estos problemas sociales, entre otros, conforman entornos específicos que exigen soluciones concretas de las empresas —soluciones que son esencialmente socioeconómicas. Una manera de responder a esa demanda es prestando servicios a clientes con ingresos bajos mediante servicios y productos novedosos e innovadores. *Unión Fenosa: Del aspecto financiero al social* sugiere que otra manera de hacerlo puede ser mejorando la conveniencia socioeconómica de servicios y productos que ya se ofrecen.

El caso muestra que incluso un servicio o producto —como el suministro eléctrico— que ya está ampliamente desarrollado, puede rediseñarse en términos de eficiencia, funcionalidad o creación de valor social de tal forma que beneficie tanto a la empresa como a la sociedad.

El caso muestra también cómo los ejecutivos pueden conseguir hacerlo: Las empresas se encuentran ante el desafío de entrelazar sus intereses económicos con los intereses socioeconómicos de las comunidades en las que operan. ¿Cuál fue la estructura básica del caso? Los ingresos de la empresa (un interés de la empresa) no se vieron aumentados a través de cortes de suministro o concienciación, sino al sustituir el viejo y peligroso cableado por un sistema eléctrico modernizado (un interés de la comunidad). Al mejorar las condiciones de vida, las ganancias de la empresa aumentaron. ♦

Nota

Documento original escrito en inglés, 2009.

Edición castellano: Fundación CODESPA, 2013.

Información adicional

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.

En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el **Programa Empresa y Desarrollo**. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

□ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social
| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

FUNDACIÓN CODESPA EMPRESA Y DESARROLLO

I. PUBLICACIONES

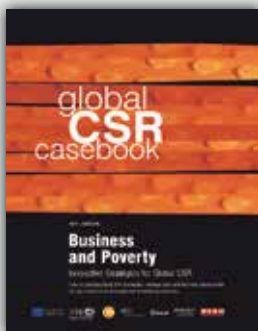


Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar a empresas y empleados en la lucha contra la pobreza | CODESPA e ICEP, 2012

Recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Solicite su ejemplar impreso en innovacion@codespa.org



Global CSR Casebook: Business and Poverty.

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008.

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



“Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”.

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011.

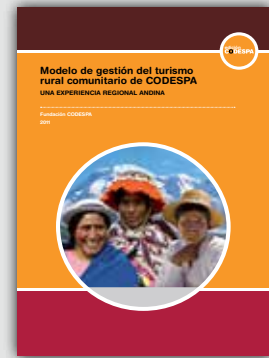
Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA.
Una experiencia regional andina. *CODESPA, 2011.*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Innovación social en microfinanzas.

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010.

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012.

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres? El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011.

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011.

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009.

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008.

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008.

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008.



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento, así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con una Unidad de Asesoría en Desarrollo, desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org