

Negocios con la base de la pirámide que resuelven problemas sociales graves: el caso de Be Girl¹

RESUMEN

En este trabajo se examina el rol de las empresas privadas en el proceso de reversión de la pobreza existente a nivel global a través de la generación de negocios en la base de la pirámide (NBP). Se contempla la importancia de los grados de intervención, desde los más básicos hasta la creación de mercados inclusivos. En particular, se trabaja con el caso práctico de una empresa creada para contribuir a la reducción del nivel de deserción escolar de niñas de sectores de bajos ingresos, causada por la imposibilidad de acceso a productos menstruales adecuados con los cuales manejar su ciclo. La empresa del caso es Be Girl, que desarrolla negocios en la base de la pirámide y es la creadora de productos menstruales reutilizables de bajo costo para jóvenes cuyo presupuesto para este tipo de insumos sanitarios, generalmente, no supera los tres dólares anuales. El acceso a estos productos ha significado para las usuarias una reducción del 30% de los días lectivos perdidos vinculados a la menstruación, una mayor participación en las actividades escolares y el incremento de su autoconfianza. Como consecuencia de la presencia de Be Girl en las comunidades más desfavorecidas, el ausentismo escolar ha disminuido, el impacto medioambiental por los desechos se ha reducido, se propiciaron mejoras en la salud y movilidad de las mujeres, se ha minimizado el impacto de la exclusión social y se ha impulsado su participación en la actividad económica. Este caso ilustra el potencial de los NBP para romper los círculos viciosos de pobreza, llegando a transformarlos en círculos virtuosos de desarrollo y movilidad social ascendente.

Palabras clave: Negocios con la Base de la Pirámide, Be Girl, Pobreza, Niñas, Escuela

ABSTRACT

The document examines the role that private companies play in the global poverty reduction process, by generating business at the bottom of the pyramid (B-BOP). It contemplates the importance of the different intervention levels, from the most basic to the creation of new in-

¹ Este documento fue elaborado como paper para la evaluación final de la asignatura Naturaleza de la Empresa en el MBA de la Universidad Católica del Uruguay. Recibió la calificación máxima y la sugerencia para ser publicado en Cuadernos de RSO.

clusive markets. It considers the case of Be Girl, a company created with the aim of reducing the school dropout rates of adolescent girls from low-income sectors, due to the lack of access to appropriate menstrual products to manage their cycle. The company develops business at the bottom of the pyramid and has created an affordable line of high quality, reusable menstrual products for girls whose annual budget for this kind of sanitary supplies does not usually exceed three American Dollars. The access to these period protection products has reduced the missed school days by 30% while it helped increase the girls' self-confidence and participation in school activities. Thanks to the presence of Be Girl in vulnerable communities, school absenteeism has decreased as well as the environmental impact caused by non-biodegradable waste. Women's health and mobility have improved reducing the negative impact of social exclusion and fostering their participation in economic activities. This case illustrates B-BOP's potential to break the vicious circles of poverty, turning them into virtuous circles of development and upward social mobility.

Keywords: Business at the bottom of the pyramid, Be Girl, Poverty, Girls, School

»» INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas las empresas compiten de forma feroz por una minoría de clientes potenciales e ignoran un mercado durmiente y significativo que abarca a casi dos tercios de la población mundial (WBCSD, 2006)¹. Es una oportunidad que ha permanecido invisible por mucho tiempo y que invita a las empresas a involucrarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, distintas a la caridad o filantropía, que permitan empoderar y desarrollar a los segmentos más pobres en términos relativos a nivel mundial.

Según Winston Churchill *"algunas personas ven a las empresas privadas como un tigre depredador al que hay que dispararle. Otras las ven como una vaca que pueden ordeñar. No mucha gente las ve como un corcel saludable tirando de un coche pesado"* (Churet & Oliver, 2006). En este trabajo se aborda a la empresa desde la perspectiva de un agente de cambio con las facultades necesarias para contribuir a revertir la situación de pobreza que afecta a millones de personas en todo el planeta, que además puede actuar como catalizador para revitalizar el desarrollo humano a la vez que genera prosperidad para sí misma.

El documento expone las diversas formas en que las empresas pueden generar vínculos con las personas de bajos ingresos para la conformación de una propuesta de valor sólida que reporte resultados positivos para las partes involucradas. Profundiza en el concepto y peculiaridades de la base de la pirámide y vincula la ejecución de estas propuestas inclusivas con la realización de prácticas consideradas como actividades de Responsabilidad Social Empresaria.

El cometido principal de este artículo es, por un lado, presentar el caso de la empresa *Be Girl*, una compañía que se dedica al diseño y fabricación de productos menstruales reutilizables a un precio accesible a las jóvenes de los sectores de bajos ingresos de diversas regiones del mundo, para que no se vean ni sean obligadas a abandonar los institutos educativos por problemas vinculados a la incapacidad de manejar su período menstrual. Por otro lado, se

¹ El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) es una coalición de 180 compañías internacionales unidas por el compromiso con el desarrollo sostenible a través de tres pilares: el crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social.

pretende demostrar que el caso expuesto se trata de un negocio en la base de la pirámide, mediante el contraste de los aspectos más relevantes de la operativa de *Be Girl* y el impacto que tiene su presencia en las comunidades más desfavorecidas, con la caracterización de los negocios en la base de la pirámide desarrollada en el marco conceptual.

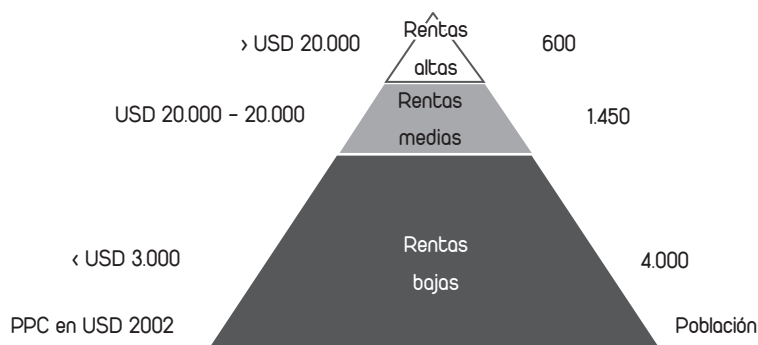
Vale la pena estudiar y comprender este tipo de negocios, y en particular el caso expuesto porque representa de forma simple un modo de generar prosperidad para la compañía, la sociedad y los individuos.

»» LA BASE DE LA PIRÁMIDE

EL CONCEPTO DE BASE DE LA PIRÁMIDE

El término Base de la Pirámide ganó popularidad en el año 2002, a raíz de las publicaciones efectuadas por C.K. Prahalad y Stuart Hart. Estos autores lo utilizaron para referirse al segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de la renta de la población mundial. Este sector, según estimaciones contenidas en un informe de IFC-WRI2 (World Resources Institute, 2007) está compuesto por 4.000 millones de personas que viven en condiciones de pobreza relativa y subsisten con menos de 3.000 dólares en paridad de poder adquisitivo anuales (Casado, Lariu, Mutis, & Sánchez, 2009). La figura 1 ilustra la distribución de la renta mundial y permite observar el peso relativo de este segmento.

Figura 1: Pirámide poblacional en función de la renta económica a nivel mundial



Fuente: elaboración propia con cifras del informe Los siguientes 4.000 millones (IFC-WRI)

CARACTERÍSTICAS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Si bien existen importantes diferencias en el nivel de ingresos entre quienes componen la base de la pirámide en distintos países, los estudios muestran que este segmento no es homogéneo, incluso dentro de un mismo país (zonas rurales, urbanas y sub-urbanas). No obstante,

2 International Finance Corporation & World Resources Institute

según Casado (2009) existen ciertos aspectos salientes que permiten caracterizar al segmento sociodemográfico bajo análisis. A continuación se los describe brevemente.

- **Predominio de la economía informal:** amplio porcentaje de la población de los países en vía de desarrollo no dispone de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, por lo que acostumbra a realizarlos de forma verbal e informal (De Soto, citado en Casado et al., 2009).
- **Acceso a oportunidades limitadas por el contexto:** el mercado en el que esta población se encuentra inserta es muy restrictivo en cuanto a la posibilidad de elecciones que brinda a sus integrantes, sobre todo en lo que refiere a la inexistencia de sistemas financieros formales que garanticen un retorno seguro y razonable de sus ahorros.
- **Necesidades básicas insatisfechas:** gran parte de la población en condiciones de pobreza no tiene acceso a servicios básicos como agua corriente, saneamiento, electricidad y asistencia sanitaria. Asimismo, se ven afectados por las infraestructuras precarias y medios de transporte deficientes.
- **Impacto del arancel de la pobreza:** las personas que integran los sectores de bajos ingresos pagan precios más altos por un determinado producto o servicio en comparación con otros segmentos de la población. Otras veces, a pesar de pagar un precio similar, reciben productos de calidad inferior. Incluso, en ciertas ocasiones, pueden verse imposibilitados de obtener ciertos bienes por su precio inaccesible.
- **Elevada actividad emprendedora:** las personas que viven en situación de pobreza tienen como principal fuente de ingresos su propia actividad económica. Sin embargo, estas actividades requieren extensas horas de dedicación dada la pequeña escala y baja eficiencia que presentan.

Una vez expuestos estos rasgos esenciales, resulta pertinente incluir una definición que contemple más dimensiones de la BDP y no limitarse únicamente al plano económico. Para ello se recurre a la enunciación elaborada por la Red de Conocimientos de Laboratorios de la Base de la Pirámide, quien indica que “la base de la pirámide es el segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas, así como restricciones que le impide participar activamente en las economías de mercado y, por lo tanto, carece de acceso a bienes y servicios vitales para garantizar su propio desarrollo” (citado en Casado et al., 2009).

EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Según C.K. Prahalad, las empresas pueden encontrarse con un amplio abanico de posibilidades si cambian la forma en la que ven a las personas de bajos ingresos. Para ello, deben dejar de identificarlas como víctimas o problemas, para pasar a reconocerlas como emprendedores creativos y consumidores con conciencia de valor. En este sentido, deben rediseñar su estrategia e incluir a estas personas dentro de la elaboración de una solución al fenómeno de la pobreza.

En su libro “*La fortuna en la Base de la Pirámide*” Prahalad reconoce una serie de características de este mercado compuesto por las personas de bajos ingresos. Entre algunos de esos aspectos destaca que en la BDP hay dinero y que las personas tienen una gran capaci-

dad agregada de compra, a pesar de que pagan una penalidad muy alta o sobrepuestos por su pobreza. También reconoce que el acceso a la BDP requiere de soluciones ingeniosas de distribución de productos y servicios, sin perder de vista que sus integrantes son conscientes de la marca y valor de los productos. Asimismo, muestra que el mercado BDP está interconectado y que los consumidores del segmento se benefician de las redes de información y la tecnología inalámbrica, concluyendo que estos consumidores de bajos ingresos se adaptan con facilidad a esos cambios tecnológicos (Prospecta Consultores. AVINA, s.f.).

» DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Una vez apreciadas las características del contexto de la BDP, se identifica un escenario que simboliza grandes oportunidades de crecimiento y desafíos para el sector privado. A partir de ello se distinguen diversas visiones en las que una empresa puede operar dentro de la BDP.

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO MERCADO CONSUMIDOR

Debido a la gran masa crítica que compone este segmento de renta baja y las enormes necesidades identificadas, se ha percibido a la BDP como un campo fértil para favorecer el consumo y permitir el crecimiento empresarial. Según Karnani (citado en Casado et al., 2009), el cometido principal es acercar a estos mercados productos y servicios que hasta el momento no estaban disponibles o fuera de su alcance.

Cuadro 1: Beneficios y limitaciones de la BDP como mercado de consumo

Beneficios para la comunidad de la BDP	Principales limitaciones de la perspectiva
<p>Acceso a bienes y servicios previamente no disponibles o no asequibles y generación de mejoras en las condiciones de vida de la población. El consumo debería contribuir a satisfacer necesidades reales y no cubiertas.</p>	<p>Impacto limitado sobre el desarrollo: la transformación de la BDP en consumidores no soluciona el principal problema del segmento, la ausencia de trabajo y bajo nivel de ingresos.</p>
<p>Satisfacción del consumidor: dado que las decisiones de compra son muy importantes en este segmento, ofrecer productos con garantía de calidad y durabilidad contribuye a la satisfacción del consumidor.</p>	<p>Escasa participación de la BDP en el diseño de soluciones: no se contempla a los actores locales en el diseño e implantación del modelo de negocio ni se utiliza el conocimiento sobre sus problemas y necesidades.</p>
<p>Estímulo del comercio: ofrecer nuevas opciones de consumo en la BDP estimula la actividad comercial y genera externalidades positivas sobre distribuidores, emprendedores y minoristas locales.</p>	<p>Más eficiencia que innovación: en el afán de generar productos a un menor costo se llevan a cabo reingenierías de procesos, pero no se acompaña con innovación estratégica que replantee los fundamentos del modelo de negocio.</p>
<p>Inclusión en la economía formal: el acceso a determinados bienes o servicios favorece la integración de la BDP en los flujos de la economía formal.</p>	<p>Atención prioritaria en la superación de barreras: la empresa ignora las capacidades locales en las que se puede apalancar para llevar a cabo su actividad es estos mercados.</p>

Fuente: elaboración propia con información del documento de trabajo n° 5 de la Cátedra MANGO de RSC-ESCI

Beneficios empresariales de operar con la Base de la Pirámide. Según Allen Hammond y C.K. Prahalad, los NBP ofrecen tres grandes ventajas a las empresas. En primera instancia, los sectores pobres demandan bienes de bajo precio y buena calidad, lo que posibilita el ingreso a nuevos mercados con gran potencial para la generación de ingresos. En segundo lugar, la necesidad de generar una producción de bajo costo para ser competitivo, genera en las empresas nuevas competencias que pueden trasladar a sus operaciones en mercados más desarrollados. Finalmente, las empresas pueden experimentar e innovar constantemente mientras desarrollan actividades en los sectores de la base de la pirámide, tanto en aspectos comerciales, como productivos y tecnológicos (Licandro & Pardo, 2013).

Productos y servicios para la Base de la Pirámide. En su libro “La fortuna en la Base de la Pirámide” C.K. Prahalad identifica 12 principios para la innovación en los mercados de la base de la pirámide. Según este autor, los conceptos básicos de la economía de la DBP están basados esencialmente en pequeños empaques individuales, bajo margen por unidad, alto volumen de ventas y un elevado retorno de capital empleado (Prospecta Consultores. AVINA, s.f.). A continuación, se expone de forma resumida los principios enunciados por Prahalad en esta materia



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de los apuntes del libro “La fortuna en la base de la pirámide” el elaborado por Prospecta Consultores

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO UN MERCADO DE PRODUCCIÓN

La abundante oferta laboral en estos países los convierte en zonas atractivas en donde realizar inversiones y procesos productivos que demanden un uso intensivo del factor trabajo. En este escenario, la BDP participa en la cadena de valor de productos que no están destinados al consumo local. Los beneficios se limitan a la generación de empleo, aumento de las rentas disponibles y ocasionalmente a la transferencia tecnológica. En el cuadro 2 se describen brevemente algunos aspectos a considerar por las empresas al incorporar proveedores de la BDP.

Cuadro 2: Aspectos a considerar en la incorporación de proveedores de economías locales

Definición de estándares	Capacitación y formación	Financiación	Derechos laborales
Se requiere claridad sobre los estándares exigidos y las prioridades de contratación para mantener la calidad de producción y servicio.	Es necesario promover un proceso de capacitación y formación con programas de fortalecimiento de capacidades, asistencia técnica y formación en gestión y valores empresariales.	Generar una estructura de financiación para que proveedores puedan adquirir herramientas y equipos necesarios, además de adaptar sus procesos a la tecnología requerida para el modelo de negocio.	Se deben ofrecer buenas condiciones laborales, respetar los DDHH, evitar el trabajo infantil, trabajo forzoso y la discriminación en el empleo.

Fuente: elaboración propia con información del documento de trabajo n° 5 de la Cátedra MANGO de RSC-ESCI

LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO UN ALIADO

Debido al desconocimiento sobre el funcionamiento de los sectores de bajos ingresos, algunos autores sugieren integrar a la población pobre en la co-creación de novedosos modelos de negocio y empresas con el fin de crear valor mutuo. Para la generación de soluciones conjuntas se requiere la participación activa de aquellos que padecen el problema, para aprender de ellos e integrarlos en la calidad de aliados en el diseño, configuración y funcionamiento de la actividad empresarial (Casado et al., 2009).



LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS COMO EL MODELO MÁS AVANZADO DE NBP

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el concepto de Negocio Inclusivo (NI) se plantea como una opción para producir y promocionar beneficios apuntados al desarrollo humano. Estos incluyen a las comunidades pobres desde la perspectiva de la demanda como clientes y consumidores, y desde la perspectiva de la oferta como empleados, productores y distribuidores, convirtiéndolos en aliados de negocios en diferentes puntos de la cadena de valor de la empresa con la finalidad de generar un beneficio mutuo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

En este ámbito, la empresa permite a las comunidades pobres participar activamente del mercado, logrando la sostenibilidad de su desarrollo financiero, social y medioambiental. Asimismo, los negocios inclusivos les permiten a estos sectores de bajos ingresos acceder a mejores tecnologías, redes de conocimientos y alianzas que hacen posible la mejora de sus condiciones y la ruptura de los círculos viciosos de la pobreza. Por otro lado, las empresas también acceden a nuevas fuentes de innovaciones, de negocios y productos al ingresar a mercados inexplorados con anterioridad (Licandro & Pardo, 2013).

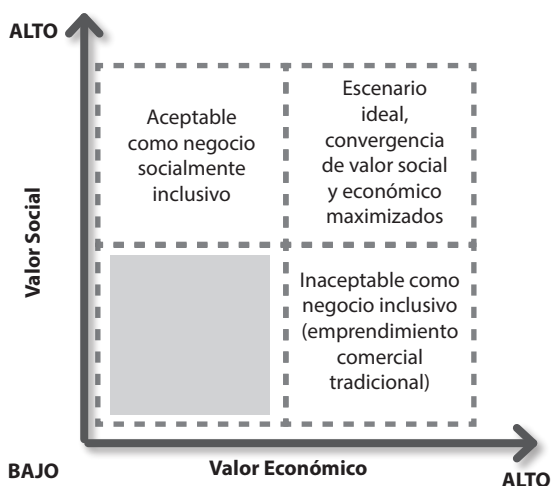
Bajo esta visión, los negocios inclusivos van más allá del acercamiento al integrante de la BDP como simple consumidor o fuerza laboral. Parten de la base de lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos y para ello combinan, según Ted London (citado en Márquez, 2010), el “conocimiento desarrollado en la cima de la pirámide con la sabiduría y experiencia de la base”.

EL ROL DEL SECTOR PRIVADO

Para que las personas de los sectores de bajos ingresos puedan ser incorporadas a la actividad económica, mejorar sus condiciones de vida e incluso ingresar en procesos de movilidad social ascendente, se ha recurrido a la capacidad de ejecución de las empresas privadas. James Austin sostiene que la empresa es el actor que tiene las tres condiciones indispensables para dar respuesta a la pobreza a nivel mundial, ya que poseen escala, permanencia en el tiempo, eficiencia y eficacia (Licandro, 2016).

El concepto nuevo detrás del enfoque de los negocios inclusivos es la asignación de un rol al sector privado que, hasta ahora, desempeñaban los gobiernos, las entidades benéficas o los organismos multilaterales. Se vincula por primera vez la posibilidad de generar utilidades con la mejora de las condiciones de vida de la población de bajos ingresos. La clave para lograr este cometido en manos de los privados reside en su capacidad emprendedora y organizacional para diseñar modelos que logren superar barreras económicas, geográficas, culturales y sociales que restringen el acceso a ciertos bienes básicos y el poder adquisitivo de los pobres (Márquez, Reficco, & Berger, 2010).

Gráfico 1. Lucro e impacto social en los negocios inclusivos



Fuente: *Negocios Inclusivos: Iniciativas de Mercado con los pobres de Iberoamérica*. SEKN, 2010.

CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

A pesar de que los negocios inclusivos pueden adoptar diversos formatos, existe consenso respecto a los requisitos que deben cumplir. Estos requisitos son: operar bajo las reglas de la economía del mercado, ser rentables por sí mismos a efectos de garantizar su sustentabilidad, ser social y ambientalmente responsables y finalmente generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos (Licandro & Pardo, 2013).

La Dra. en Antropología Socio-Cultural Patricia Márquez (2009) considera que los atributos distintivos de los negocios inclusivos son:

- a. *Transformación del statu quo*: estas iniciativas tienen un gran potencial y aspiraciones de transformar en forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos con los que trabaja. Lo que se destaca aquí es el potencial transformador del consumo o puesto de trabajo.
- b. *Motivación comercial y rentabilidad*: son elementos distintivos de los negocios inclusivos, que los diferencia de emprendimientos sociales tradicionales u otros programas de RSC que carecen del componente mercantil. La creación de valor para el cliente final es lo que crea el valor económico necesario para compensar la cadena productiva.
- c. *Conexión entre lo local y global*: los negocios inclusivos trabajan por romper el aislamiento de la informalidad y vincular a los sectores de bajos ingresos con los mercados *mainstream*, con el cometido de crear riqueza económica y mejora social.
- d. *Innovación paciente*: el potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como inversión de largo plazo, que aborda procesos de experimentación y ajustes. Ello supone reajustes en la organización interna, en la propuesta de valor y en las expectativas de retorno financiero a corto plazo.
- e. *Apalancamiento en recursos locales*: los negocios inclusivos intentan capitalizar los recursos existentes en los territorios en los que se asientan, entre los que contemplan liderazgos, redes y prácticas culturales; que necesitan conocer profundamente para agregarles valor (Márquez, Reficco, & Berger, 2009).



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LOS NEGOCIOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Según el especialista Oscar Licandro (2016), la RSE se trata de una filosofía de negocios, una nueva forma de mirar la empresa, sus fines y la forma en que se relaciona con sus ecosistemas. Consiste en desarrollar comportamientos tendientes a minimizar los impactos negativos de la actividad de la empresa que perjudican a los *stakeholders* y al medioambiente, y que no están prohibidos por leyes ni contratos. Adicionalmente, supone la introducción de nuevos comportamientos que generan impactos positivos en los diferentes grupos de interés.

A partir de esto, la empresa pretende construir intangibles que generen relaciones de reciprocidad con los *stakeholders* y contribuyan al desarrollo humano sostenible. Estos vínculos posibilitan la creación de valor superior para ambas partes y fortalecen la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. La elección de este tipo de comportamiento es

voluntaria y autónoma por parte de cada empresa, y a su vez se encuentra limitada por las restricciones del entorno en el que opera.

Con el afianzamiento de la RSE como modelo sobre el rol de la empresa en la sociedad, se ha generado un cambio respecto a la visión que se tenía sobre estas entidades, contemplándolas en la actualidad como agentes que pueden equilibrar su rentabilidad con el desarrollo social y la sustentabilidad ambiental. En términos específicos, la RSE propone que las empresas deben involucrarse en la solución de los problemas que afectan a las sociedades en las que operan. En este sentido, la generación de los negocios en la base de la pirámide en sus distintos grados de evolución y alcance emergen como una práctica de RSE, ya que emplean su negocio y competencias centrales con un fin social (Licandro & Pardo, 2013).

LA GUÍA ISO 26.000

La ISO 26.000 es una guía que propone una definición de Responsabilidad Social (RS) de las organizaciones, establece principios de carácter universal, expone un listado de materias y asuntos que involucran la RS, además de pautar un conjunto de orientaciones para la implementación de la RS en las organizaciones. Es decir, brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la RS y cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones, independientemente de que sean públicas, privadas, de su tamaño, sector o ubicación geográfica.

Entre las materias fundamentales que toda organización debería contemplar en su estrategia de integración de la RS se encuentran: la gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; el medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; y participación activa y desarrollo de la comunidad. Esta guía recomienda abordar las materias fundamentales de modo integral, reconociendo la interrelación existente entre ellas (Argandoña & Isea Silva, 2011).

Cuadro 3: Materias fundamentales de la Responsabilidad Social

Materia	Contenido
Gobernanza de la organización	Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.
Derechos Humanos	Conocer, comprometerse y respetar la normativa internacional sobre DDHH.
Prácticas laborales	Son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontractados.
Medio Ambiente	Adopción de un enfoque holístico del tema y el reconocimiento de los impactos de las acciones de la entidad sobre el ambiente.
Prácticas justas de operación	Refiere a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones y con partes interesadas.
Asuntos de consumidores	Asunción de responsabilidades con consumidores, brindándoles educación e información veraz, fomentando el consumo responsable y sostenible y prestando servicios al alcance de los más vulnerables.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Implementar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que están dentro de su esfera de influencia.

Fuente: elaboración propia con información del cuaderno n° 11 de la Cátedra "la Caixa" de RSE y Gobierno corporativo



LOS NEGOCIOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE Y LAS EMPRESAS B

Según Sistema B³:

“las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumple un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, y también opera con altos estándares de desempeño y transparencia. La Empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo”.

El propósito de la empresa está al centro y en torno a éste se construye un modelo de negocio que genera los ingresos de la compañía. Alineado a este propósito y modelo de negocio, se consideran las acciones de la organización en cuatro áreas: Gobernanza, Trabajadores, Medioambiente y Comunidad (Sistema B, s.f.).

En función de lo desarrollado con anterioridad se perciben claros puntos de contacto entre la idiosincrasia de las empresas B y las propuestas de llevadas adelante por las compañías que desarrollan negocios en la base de la pirámide. La creación de valor compartido y el desarrollo social sostenible son aspectos a los que se dirigen aquellas empresas que están inmersas en ambas temáticas, resultando ser perspectivas complementarias de un cometido común.



EL CASO BE GIRL

LA EMPRESA

Be Girl es una empresa fundada en el año 2014 por la Diseñadora Industrial Diana Sierra, cuya actividad consiste en la fabricación de productos menstruales reutilizables, que procuran una mejora en la calidad de vida de las jóvenes de bajos recursos económicos, a la vez que se transforman en una alternativa de sostenibilidad ambiental al solucionar el problema de los desechos generados por las toallas higiénicas tradicionales (Arango, 2016).

En 2012, mientras trabajaba en Uganda, la cofundadora Diana Sierra quedó sorprendida al ver a las niñas abandonar la escuela porque no tenían nada con que manejar sus períodos menstruales. Después de profundizar en el problema, encontró que los suministros, como libros y zapatos eran importantes, pero tenían un impacto menor cuando la naturaleza misma del género de una niña estaba siendo ignorada, negada o degradada. Velozmente evidenció que, si no abordaba este desafío, la desigualdad de género persistiría, comenzando en el aula y penetrando en todos los aspectos de la vida de una niña a medida que crece en la feminidad (Be Girl, 2017).

³ Es una fundación internacional sin fines de lucro que apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo

EL PROBLEMA SOCIAL

Durante su estadía en diversos países africanos, como parte de sus prácticas de la Maestría en la Universidad de Columbia, Sierra se enfrentó con estadísticas alarmantes sobre la deserción escolar del género femenino. Tomó conocimiento de que de las niñas que abandonan la escuela, el 40% lo hace por no tener acceso a productos sanitarios con los que sobrellevar sus ciclos menstruales. Estas jóvenes mensualmente pierden cuatro o cinco días lectivos, y al año suman una cuarta parte del curso. Bajo estas circunstancias, los padres estiman que las niñas no rinden, las retiran de las escuelas, se ahorran las matrículas costosas y las llevan a trabajar a las fincas del pueblo.

Respecto a esta problemática, Unicef calcula que en África una de cada diez niñas falta a la escuela mes a mes durante su período menstrual, y que en la zona Subsahariana cuatro de cada cinco chicas no tienen acceso a las toallas sanitarias (Ventas, 2016). Por otro lado, el Banco Mundial estima que las niñas en condición de pobreza pierden entre el 10% y el 20% de su educación como consecuencia de su período menstrual (Rop, Tinsley, & Rabie, 2016). La falta de información, sentimientos de vergüenza, el alto costo de las toallas higiénicas o la ausencia de productos higiénicos causan inasistencia en las escuelas y generan un impacto negativo en el proceso educativo de millones de niñas pobres (Arango, 2016).

EL DISEÑO DE UNA SOLUCIÓN

Después de trabajar a la par con las chicas, Sierra encontró que el problema iba más allá del acceso a los suministros sanitarios convencionales; percibió que necesitaban algo diseñado de forma particular para trabajar con sus cuerpos, adaptado a las prácticas culturales y recursos disponibles.

Al enfrentarse a esta impactante realidad, la Diseñadora colombiana se avocó por completo al diseño de un nuevo producto que pudiera superar las barreras de la pobreza y se confeccionara con materiales que estuviesen disponibles localmente. Para ello, creó un primer prototipo de toalla sanitaria reutilizable con tela impermeable de sombrilla y rejilla de mosquitero. Con posterioridad testó el producto utilizando agua y, al corroborar el correcto funcionamiento de las toallitas, distribuyó 50 ejemplares en las escuelas de las aldeas en África.

Al detectar la acogida por parte de las niñas, Sierra incursionó en el perfeccionamiento del prototipo hasta llegar a crear productos menstruales de alto rendimiento y ambientalmente sostenibles. El mecanismo de la toalla es muy sencillo y funciona con un bolsillo de malla que se sella y sujeta a la parte inferior de la ropa interior. (Ver anexo 1) Allí se pueden insertar piezas de tela, papel higiénico, algodón, gaza o paños para absorber el flujo (Baena, 2016). Este diseño les permite a las usuarias personalizar la toallita utilizando cualquier tipo de material absorbente seguro, desechable o reutilizable, disponible en su entorno. Este artículo rediseñado da a mujeres y chicas la opción de adaptarlo según su acceso al agua y a los recursos aprovechables en su propio ambiente y la independencia que proporcionan los productos eficaces (Sierra, s.f.).

Las toallas *Be Girl* son el resultado de un proceso de diseño colaborativo con las personas afectadas por el problema, que resultan en una solución básica, pero extremadamente ingeniosa al contar con una parte impermeable, reutilizable, lavable y de secado rápido que se adhiere a

la ropa interior como una toalla tradicional, pero que puede ser relleno con cualquier tipo de material absorbente.



Fuente: <http://dianasierra.com/be-girl/>

Este producto funcionaba muy bien, pero Diana Sierra junto a su socio Juan Pablo Freund—experto en empresas sociales— se dieron cuenta que en algunos lugares a los que llegaban con sus productos, las niñas no tenían ropa interior a la que abrochar la toalla sanitaria. A partir de ello, Sierra creó un segundo producto: panties con un bolsillo integrado y los mismos materiales impermeables (Bravo, 2016). A pedido de las niñas, las panties se confeccionan en tonos fuertes, coloridos y con encajes que permiten su adaptación a distintas tallas. Estos productos, más seguros y fijos, tienen una durabilidad de dos años y funcionan bajo el mismo principio que las toallas sanitarias. Los materiales que van adentro del bolsillo se desechan y se cambian, mientras que los productos *Be Girl* se lavan y se reutilizan.

TALLERES EDUCATIVOS

La empresa realiza talleres educativos en las diversas escuelas a las que asisten las niñas que utilizan sus productos y las que potencialmente pueden llegar a utilizarlos. Se preocupan por educar a las niñas en un ambiente en el que ellas confían y utilizan profesores de apoyo para lograr un mayor impacto en la instrucción de la salud sexual de las jóvenes.

Los fundadores de *Be Girl* consideran que el limitado conocimiento que tienen las chicas sobre su propia biología actúa como obstáculo para que vivan libremente en sus cuerpos. Sin el rigor científico, las jóvenes están sensiblemente expuestas a los tabúes que limitan e interfieren con su autonomía. Mediante los talleres realizados y la instrucción apropiada, se incentiva a las niñas a que tomen conciencia de su biología única, de cómo funciona su ciclo menstrual, y cómo se relaciona con su salud de forma integral.

Es importante destacar que cada producto *Be Girl* contiene instrucciones de uso estampadas en el propio producto o su empaque, para que la usuaria pueda optimizar la experiencia de uso y lo mantenga en óptimas condiciones durante su vida útil. Los referentes de la compañía afirman que el diseño es una herramienta espectacular para romper la pobreza, pero también debe ir acompañado de formación.

Los directores de la empresa son conscientes de que la elaboración de una solución menstrual sostenible a escala es todo un desafío. El contacto directo con las usuarias del producto les permite generar métodos de diseño colaborativo, además de explorar y validar las mejores prácticas. Ambos consideran que la participación de las niñas es invaluable, que el cambio sucede cuando los afectados tienen voz y son parte del proceso creativo, no cumpliendo el simple rol de receptor de una solución creativa (*Be Girl*, 2016).

EL COSTO

Las toallas sanitarias reutilizables de la marca *Be Girl* son asequibles a los consumidores por un décimo del costo en comparación con las toallas desechables durante un período de 24 ciclos. En estos países en vías de desarrollo un paquete de toallas sanitarias descartables tiene un costo de USD 3.5, mientras que las niñas disponen de un presupuesto anual de USD 3.00 para destinar a este tipo de productos. Esto implica que sus presupuestos son insuficientes para cubrir la compra de productos menstruales para tan solo un mes. La solución de *Be Girl* cuesta alrededor de USD 2.5 pero, las toallitas y panties pueden ser utilizadas en varios ciclos durante uno y dos años respectivamente (Scofield, 2015).

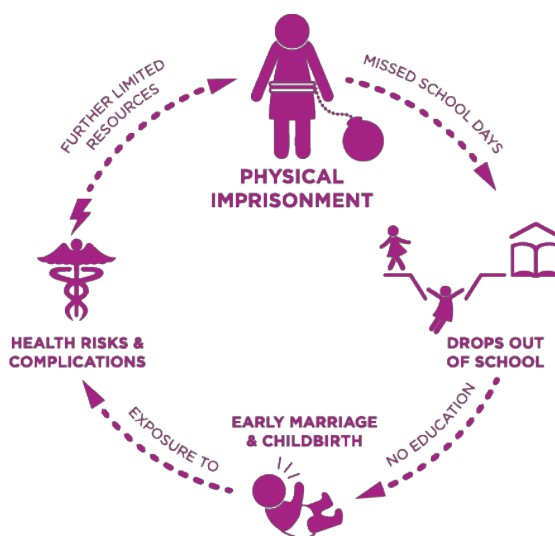
LA COBERTURA GEOGRÁFICA

En la actualidad, *Be Girl* se dedica a satisfacer las necesidades de los más de 250 millones de adolescentes que carecen de acceso a los productos menstruales adecuados y de alto rendimiento necesarios para promover la autonomía y el empoderamiento, preservando al mismo tiempo el medio ambiente (Be Girl, 2017). Hoy los productos son distribuidos en 13 países de África y otros lugares del mundo, llegando a ser 25 los destinos en los que las niñas y mujeres de bajos recursos están haciendo uso de las toallas y panties reutilizables *Be Girl*.

LOS BENEFICIOS

Be Girl es un producto ordinario al que se le dio un propósito extraordinario. El valor agregado de este proyecto es que soluciona problemas reales de las personas, mediante la utilización de recursos que se encuentran a su alcance. Sin productos menstruales adecuados, las niñas a veces se ven obligadas a elegir entre usar prácticas antihigiénicas o estar confinadas a sus hogares. Según las cifras manejadas por Be Girl, casi el 25% de las mujeres que viven con menos de USD 2 por día son colegialas de edad menstrual. Para muchas, la menstruación restringe la capacidad de asistir a la escuela, realizar tareas rutinarias y participar en la vida diaria libre de vergüenza o estigma.

Los líderes de la empresa creen que hay un vínculo directo entre la capacidad de una chica para manejar su ciclo menstrual y el logro de su éxito económico. Sin embargo, cuando no tiene acceso a los productos menstruales adecuados, se ve obligada a acumular inasistencia a clases y eventualmente abandonar la educación formal por completo. La falta de educación significa pérdida de oportunidades e incremento de riesgos para la salud. A partir de ello, suelen tener una vida reducida a la dependencia, se ven forzadas al matrimonio infantil e incluso al embarazo adolescente cuando ellas incluso continúan siendo prácticamente niñas. Esto indica que, sin educación, las niñas caen en un círculo vicioso de pobreza (Be Girl, 2017).



Fuente: www.begirl.org

Un estudio realizado por el Banco Mundial muestra que cuantas más niñas acuden a las escuelas, el PBI de su respectivo país se ve incrementado. A partir de esta premisa, es fundamental educar a las niñas para sacarlas a ellas, a sus familias y a su comunidad de la pobreza (Be Girl, 2016). El acceso a estos productos en una gran solución para miles de mujeres, ya que como indica Bravo (2016) “sus períodos no solo son incómodos, sino que por falta de recursos se convierten en una carga, una dificultad que se interpone en su vida normal y las excluye socialmente y –a futuro– económicamente”.

Como empresa social, *Be Girl* reinvierte la mayor parte de sus ingresos brutos para lograr la sostenibilidad, ampliar su alcance y asegurar el cumplimiento de su misión; apuesta a una solución global de los problemas menstruales; y aboga por la salud y empoderamiento de las mujeres.

CONCLUSIONES

El caso expuesto en las páginas precedentes corresponde a una empresa que realiza negocios en la base de la pirámide, puesto que los productos desarrollados por la compañía nacen y están dirigidos a satisfacer necesidades reales de las mujeres de la base de la pirámide. Por un lado, la empresa ha logrado poner a disposición de miles de jóvenes de bajos recursos toallas higiénicas que con anterioridad eran inaccesibles por cuestiones logísticas y de valor de mercado. Adicionalmente, los productos brindados son de calidad, alto rendimiento y durabilidad, por lo que el grado de satisfacción de las usuarias es muy elevado. Según una encuesta realizada por *Be Girl*, el 87% de las niñas ha reportado sentirse feliz y segura al concurrir a la escuela usando los productos de la empresa y un 80% prefiere los productos de esta marca por sobre los insumos que han utilizado con anterioridad.

Por otro lado, la compañía cumple varios de los principios enunciados por C.K. Prahalad respecto a las empresas que realizan negocios en la base de la pirámide. En primer lugar, los productos cuestan un décimo de los ofrecidos tradicionalmente en el mercado. En segundo lugar, las toallitas surgen como una solución híbrida que combinan materiales tecnológicamente avanzados para que sean impermeables y resistentes, con aquellos materiales absorbentes que el usuario tenga a disposición. En tercer lugar, la solución desarrollada por *Be Girl* es ecológicamente amigable, ya que se evita tirar a los vertederos más de 16.000 productos menstruales descartables que utiliza una mujer a lo largo de su vida y que tardan entre 500 y 800 años en descomponerse.

En cuarto lugar, las toallitas de *Be Girl* fueron diseñadas de forma exclusiva, contemplando la funcionalidad que pueden brindarle a las mujeres de sectores de bajos ingresos. En quinto lugar, la empresa enfatiza en la educación de los consumidores, instruyendo en el cuidado de la salud y recalcando los beneficios que aporta la utilización del producto. En sexto lugar, los productos cuentan con instrucciones que permiten comprender de forma fácil y rápida el modo en que deben ser utilizados. Finalmente, las creaciones de *Be Girl* se adaptan fácilmente a la disponibilidad de recursos de cada usuario y ayudan a romper paradigmas existentes y estigmas sufridos por niñas de diversas culturas.

Un reconocimiento aparte merece el hecho que la empresa incorpora a su proceso de diseño los requerimientos manifestados por las jóvenes afectadas por el problema. Toman en consideración sus necesidades, desarrollan productos para que puedan reducir la brecha

entre su educación menstrual y sexual (dispositivo Smartcycle) y las incluyen en sus procesos de diseño colaborativo.

Otro punto a destacar del caso estudiado es que se trata de una empresa que se autodenomina como social, a la vez que cumple con los requisitos para catalogarla como Empresa B. Es por ello que en su propio sitio web manifiestan que han obtenido la certificación de empresa B.

En lo que respecta a las acciones de RSE, *Be Girl* tiene un impacto directo y positivo sobre sus *stakeholders* y se evidencia a través de las materias que la ISO 26.000 pauta como asunto de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad. En lo que refiere a la materia de consumidores *Be Girl* se enfoca en el acceso a los servicios esenciales, en particular destina sus recursos a la fabricación de bienes de primera necesidad accesibles a grupos vulnerables. Respecto al desarrollo de la comunidad, la empresa puntualiza en el asunto referido a la salud, apoyando el acceso universal a productos vinculados a la mantención de la salud y prevención sanitaria.

La llegada de los productos *Be Girl* a los sectores de bajos ingresos de distintos países alrededor del mundo y su participación directa en la educación menstrual de las jóvenes, ha generado una reducción del 30% en los días de clases perdidos debido a la menstruación en dichos destinos. Asimismo, ha posibilitado incrementar la participación de las niñas en las actividades escolares al igual que su autoconfianza (*Be Girl*, 2016).

Este caso demuestra el potencial que tiene el sector privado en la creación e implementación de soluciones que permitan una mejora en la calidad de vida y el ascenso social de las personas en condiciones de vulnerabilidad. No se trata de promover un imperialismo corporativo con la única finalidad de venderle a los pobres, sino que lo se pretende es generar oportunidades de negocio y espacios de cooperación en los que se integre a las personas a los diversos modelos de negocio, generando valor superior y riqueza para ambas partes. Tal como lo indican los miembros del World Business Council for Sustainable Development “los negocios son buenos para el desarrollo y el desarrollo es bueno para los negocios” (Churet & Oliver, 2006). ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Arango, L. M.** (2016). *El Diario del Otún*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.eldiario.com.co/seccion/OPINION/diana-sierra-y-su-empresa-be-girl-de-risaralda-para-el-mundo1609.html>
- **Argandoña, A., & Isea Silva, R.** (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. IESE Business School, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- **Baena, M. P.** (2016). *El Espectador*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/salud/disenadora-colombiana-revoluciono-menstruacion-africa-articulo-630595>
- **Be Girl.** (2016). *EmpowerBank Report 2015-2016*. Brooklyn. Obtenido de www.begirl.org/pages/impact

- **Be Girl.** (2017). *Be GIRL*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de www.begirl.org
- **Bravo, P.** (12 de Mayo de 2016). *CNN Español*. Recuperado el 8 de junio de 2017, de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/05/12/la-colombiana-que-hackeo-la-toalla-higienica-para-cambiar-la-vida-de-las-ninas-en-africa/>
- **Casado, F., Lariu, A., Mutis, J., & Sánchez, P. (2009).** Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Barcelona: Escola Superior de Comerç Internacional - Universitat Pompeu Fabra, Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa.
- **Churet, C., & Oliver, A.** (2006). *Negocios para el Desarrollo*. World Business Council for Sustainable Development.
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad Social Empresaria: Reflexiones, investigaciones y casos* (Primera ed.). Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
- **Licandro, O., & Pardo, L.** (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay* (Primera ed.). Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay - Fundación AVINA.
- **Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G.** (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 28-38.
- **Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G.** (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington D.C. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/SEKN-Negocios-inclusivos- version-espanol.pdf>
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.** (2008). Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. Nueva York, Autor.
- **Prospecta Consultores. AVINA.** (s.f.). Apuntes del Libro: LA FORTUNA EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE. *Programa de Negocios Inclusivos*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <https://es.scribd.com/document/71491204/Resumen-La-base-de-la-piramide>
- **Rop, R., Tinsley, E., & Rabie, T.** (2016). *Centro de información sobre las perspectivas del desarrollo internacional*. Recuperado el Junio de 2017, de Banco Mundial: <http://blogs.worldbank.org/voices/es/la-menstruacion-causa-ausentismo-escolar-de-las-ninas-en-el-mundo>.
- **Scofield, R.** (2015). *The Social Enterprise Podcast Ep 8: Be Girl and Compost Crew* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=IBHUVLa68O4>
- **Sierra, D.** (s.f.). *Social Innovation. Diana Sierra Industrial Design*. (SquareSpace) Recuperado el 16 de junio de 2017, de Diana Sierra Industrial Design: <http://dianasierra.com/be-girl/>
- **Sistema B.** (s.f.). *Sistema B*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de <http://sistemab.org> Ventas, L. (7 de junio de 2016). *BBC MUNDO*. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-36468340>
- **WBCSD.** (2006). *Oportunidades de negocio para reducir la pobreza. Una guía de campo*. Ginebra.
- **World Resources Institute.** (2007). *Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide*. Washington D.C.: Alison Strong. Recuperado el 7 de julio de 2017, de <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>