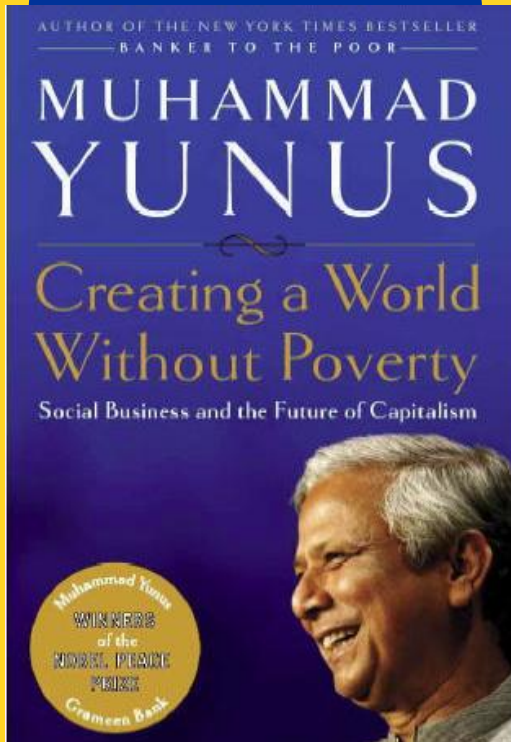


Creando un Mundo sin Pobreza

El Negocio Social y el futuro del capitalismo

Muhammad Yunus



CONTENIDOS

I. La promesa del Negocio Social

- 1.- Un nuevo tipo de negocio
- 2.- El Negocio Social: ¿qué es y qué no es?

II. El experimento Grameen

- 3.- La revolución del Microcrédito
- 4.- Del Microcrédito al Negocio Social
- 5.- La batalla contra la pobreza: Bangladesh y más allá
- 6.- Dios está en los detalles
- 7.- Un vaso de yogurt a la vez

III. Un mundo sin pobreza

- 8.- Ampliando el Mercado
- 9.- Tecnologías de Información, Globalización y un Mundo transformado
- 10.- Los riesgos de la prosperidad
- 11.- Exhibiendo la pobreza en los Museos

RESUMEN

El profesor de economía Muhammad Yunus, quien recibió el Premio Nóbel de la Paz el 2006, lleva 32 años prestando dinero a gente pobre, especialmente mujeres, lo que ha mejorado las circunstancias económicas de millones de familias en Bangladesh. Yunus ha dedicado bastante tiempo a la reflexión sobre el rol de los negocios para reducir la pobreza mundial. Otras entidades tales como voluntarismo, caridad y ONGs, dedican gran cantidad de tiempo y energía para lidiar con la pobreza y sus consecuencias. Sin embargo, el mundo de los negocios, siendo eficiente e innovador, no está relacionado directamente con la meta de eliminar la pobreza.

Fue más bien por un impulso que por un análisis y planificación rigurosa, que Yunus llegó a elaborar el concepto de *negocio social*. Este tipo de negocio está diseñado para alcanzar una meta social. Vende sus productos o servicios a precios asequibles para las personas pobres, entregando un beneficio social. Además, es un negocio auto-sustentable y no paga dividendos. Los dueños de la compañía pueden recibir de vuelta sólo el monto de dinero equivalente al que invirtieron inicialmente. Las utilidades se utilizan para expandir financieramente el negocio y crear nuevos productos y servicios. El primer *negocio social* multinacional en ser creado en el mundo, está constituido por el Grupo Danone y Grameen.

Negocio Social = Social Business

IN7A0 -1 Gestión Empresarial
Profesor: Teodoro Widodski S.

Grupo N° 7
Rodrigo Mancilla
Valeria Mandakovic
Pablo Marín
Loreto Martínez

Fecha de Entrega: 30 de Julio de 2008

Creando un Mundo sin Pobreza

Muhammad Yunus



1.- Un nuevo tipo de negocio

Si bien el sistema capitalista y la liberación de mercados han permitido generación de riqueza, innovación tecnológica, adelantos científicos, así como progreso educacional y social, no todos han sido beneficiados. La desigualdad es alta: el 94% del ingreso mundial se concentra en el 40% de la población, mientras que el 6% es para el 60% restante. Muchas personas quedan fuera del sistema de salud y otros servicios básicos. La estructura de los mercados actuales no resuelve la problemática social, por el contrario estimula la pobreza, la contaminación, la corrupción, el crimen y la desigualdad.

¿Es el gobierno la respuesta? El gobierno debe enfrentar la problemática social, además de regular y controlar el mercado. Las políticas de libre mercado no resuelven el problema de quienes quedan marginados del sistema. Los gobiernos pueden ser lentos, burocráticos, ineficientes, auto-persuasivos y dejarse influenciar por reducidos grupos de poder. Por lo tanto, el gobierno debe hacer su parte para ayudar a resolver los problemas sociales pero no puede hacerlo solo.

La contribución de las organizaciones sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro tienen como objetivo ayudar a los más necesitados, sin embargo se financian por caridad y contribuciones de terceros. Por lo tanto, su gestión depende de un presupuesto que se limita a la donación de sus contribuyentes. Estas donaciones son pequeñas en tiempos de crisis, así como en los países menos ricos. A pesar de sus buenas intenciones, dada su naturaleza de dependencia financiera, no se puede esperar que ellas resuelvan los problemas sociales del mundo.

Las instituciones multilaterales: el desarrollo de elite. Estas instituciones son financiadas por el gobierno y su objetivo es eliminar la pobreza promoviendo el desarrollo económico. Según Yunus, deberían buscar capacidad creativa fuera del gobierno, para no ser burocráticas, lentas y autocomplacientes. La institución multilateral más importante es el Banco Mundial. A pesar de que el Banco cree que está logrando su objetivo cuando el PIB muestra tasas de crecimiento, esto no implica necesariamente un beneficio para los pobres. Debiera instituirse un nuevo Banco Mundial bajo la estructura de *negocio social*, donde los trabajadores sean evaluados por el impacto social que logren los préstamos que negocien. Sus metas deberían considerar el impacto directo en la reducción de pobreza.

Responsabilidad social empresarial

(RSE). Hay dos formas de RSE. La primera es la RSE débil cuyo lema es "No dañar a las personas o al planeta, a menos que esto signifique sacrificar utilidades". Las compañías que adoptan políticas de RSE débil, no deberían vender productos defectuosos, arrojar desperdicios al río ni sobornar entidades estatales. La segunda es la RSE fuerte, cuyo lema es "Hacer el bien a las personas y al planeta, tanto como se pueda sin sacrificar utilidades". Las compañías que adoptan las políticas de RSE fuerte buscan oportunidades para beneficiar a la comunidad, por ejemplo, otorgando programas educacionales y de salud para sus trabajadores.

Aunque la RSE fue construida con buenas intenciones tampoco se puede hacer cargo de los problemas sociales, porque hay muchos líderes que sólo buscan su propio beneficio; son capaces de destinar un mínimo monto por concepto de RSE sólo por compromiso, aun cuando generen enormes externalidades negativas.

La nueva generación de ejecutivos está mucho más comprometida con la causa social. Sin embargo, siempre tendrá la presión de los accionistas, quienes exigirán incrementar el valor de la compañía. Por lo tanto, el CEO deberá poner su foco en maximizar las utilidades de la empresa.

Aunque quienes promueven la RSE hablen de la "triple bottom line": financiera, social y medio ambiente. En el presente sólo importa una "bottom line": la financiera. Por su naturaleza, las empresas no están equipadas para lidiar con los problemas sociales, esto es por el concepto de negocio en sí y que es el centro del capitalismo.

El capitalismo es una estructura a medio desarrollar.

De acuerdo al capitalismo el ser humano es un ser uni-dimensional cuyo único objetivo es maximizar utilidades. Nuestras mentes han sido entrenadas bajo las teorías económicas de competencia de libre de mercado que señalan que, el mejor beneficio para la sociedad y el mundo, es concentrarse en adquirir más y más para sí mismo. Si el mercado está funcionando bien, simplemente no hay resultados negativos. Pero la realidad es muy distinta de la teoría. La naturaleza humana es multidimensional, lo que indica que los negocios no debieran enfocarse al único objetivo de maximizar utilidades.

Responsabilidad Social Empresarial RSE =
Corporate Social Responsibility CSR

Creando un Mundo sin Pobreza

Muhammad Yunus

2.- El Negocio social: ¿qué es y qué no es?

El mundo actual ignora la naturaleza multidimensional del hombre. Las compañías actuales pueden definirse como negocios maximizadores de utilidades (NMU). Yunus define un nuevo tipo de negocio que denomina *negocio social*, cuyo principal objetivo es resolver los problemas sociales y medio ambientales.

El *negocio social* no es caridad, ya que es autofinanciable, incluso puede generar utilidades. Es diseñado, estructurado y operado como un NMU, pero el principio de maximizar utilidades es reemplazado por el principio del beneficio social. Ejemplos de lo que un *negocio social* ofrece en beneficio a la sociedad: alimentos de alta calidad y nutritivos a bajos precios, medicinas, sistemas de energía renovable, reciclaje de basura y desperdicios.

Las utilidades del negocio social se quedan en el negocio, no se entregan dividendos. Las utilidades se reinvierten en el negocio, para expansión, mejora de procesos e incremento de calidad del producto. El *negocio social* tiene inversionistas que sólo recuperan una suma de dinero equivalente a la inversión inicial, pero siguen siendo los dueños y controladores. Los actuales filántropos son potenciales inversionistas de negocios sociales, pues obtendrían mayor satisfacción al invertir en este tipo de negocio autofinanciable y recuperarían su dinero con la posibilidad de reinvertirlo en otros negocios sociales.

Ampliando el horizonte del Negocio. El *negocio social* entraría al mercado a competir con el NMU, tratando de ser mejor y de acaparar participación de mercado. Asimismo, competiría con otros negocios sociales, en el mercado de los inversionistas sociales. Yunus propone la creación de un mercado social de valores exclusivo para los negocios sociales, donde se publique información para el escrutinio público y se midan de acuerdo al beneficio social que generan.

Dos clases de Negocios Sociales. El primero ya se mencionó. El segundo es un NMU que tiene como dueños a personas pobres y/o desaventajadas. Este tipo de negocio social vendería acciones a un bajo precio a personas pobres que requieran del producto o servicio ofrecido. Por ejemplo, el 94% de Grameen Bank pertenece a personas pobres.

La diferencia entre negocio social y organización social. Cualquier iniciativa innovadora para ayudar a las personas puede ser calificada como *organización social*, pudiendo ser una iniciativa económica, no económica, con y sin utilidades. Por lo tanto los negocios sociales son un subconjunto de las organizaciones sociales.

¿Existe la posibilidad de fusionar las NMU y los negocios sociales? Puede darse el caso, pero es extremadamente difícil y confuso conciliar los dos objetivos (maximización de utilidades y bien social). Por lo que es mejor y más realista tener los dos modelos en forma pura.

Intentos pasados que trataron de combinar los objetivos del negocio social con el negocio tradicional. a) La cooperativa, es un conjunto de negocios cuyos dueños son los mismos consumidores y su objetivo es entregar beneficio a los consumidores NMU. b) Las organizaciones sin fines de lucro intentaron ser negocios sociales, pero como se ha hecho mención, no son autofinanciables. c) Las NMU socialmente responsables, que tienen la misma presión que el resto de las NMU de maximizar utilidades, en la práctica no han podido manejar el logro de los dos objetivos.

¿De dónde proviene el negocio social? Los seres humanos poseen el instinto, el deseo natural de mejorar la vida de otros seres humanos. La gente prefiere un mundo sin pobreza, enfermedad, ignorancia ni necesidad.

Los seres humanos son multidimensionales. Los seres humanos poseen una variedad de intereses y objetivos, y el modelo de negocio debiera ser igualmente diverso. De este modo, el individuo no tiene que optar sólo por una alternativa de negocio (NMU o negocio social), sino que puede invertir y trabajar en ambos tipos de negocio en distinta proporción y en distintas etapas de su vida.

Negocios maximizadores de utilidades (NMU) = Profit - Maximizing Business (PMB)
Organización social = Social Entrepreneurship



3.- La Revolución del Microcrédito

La idea de crear un *negocio social* fue desarrollada por Yunus, observando los intentos fallidos de las instituciones existentes en el combate de la pobreza. Como no tenía experiencia en desarrollo rural ni en el negocio bancario, estaba libre de aquellas ideas preconcebidas que podían limitar su pensamiento. Por lo que pudo experimentar con nuevas ideas y métodos sólo con su entendimiento de la pobreza y el sentido común. Para conocer los orígenes del *negocio social* es necesario conocer la experiencia del Grameen Bank (Banco de los Pobres) y su red de organizaciones hermanas.

El Nacimiento del Banco de los Pobres. Cuando Yunus retornó a Bagladesh en 1972, estimulado por la batalla que su país estaba librando para conseguir la independencia, se unió al departamento de Economía de la Universidad de Chittateng, de la que fue luego Director. La hambruna sufrida por el país entre 1974 y 1975, sumada a la guerra de liberación, fueron hechos catastróficos para el país. Millones de Bangladeshis no podían pagar por la comida para alimentar a sus familias, lo que trajo la muerte de cientos de miles de personas, mientras el mundo parecía mirar con indiferencia.

Su primer intento de mitigar el hambre fue un programa para mejorar la productividad de la agricultura. Trabajó con una asociación de agricultores en la localidad de Jodra, quienes proveyeron de un nuevo sistema de riego junto con fertilizantes, semillas e insecticidas a sus asociados. Crearon una tercera cosecha durante la temporada no productiva, mejorando la productividad de los campos. No obstante, no quedó satisfecho con esto, pues se dio cuenta que los más pobres de los pobres no se veían beneficiados con estas mejoras.

En el pueblo conoció a Sufiya, una mujer que le comentó que su marido trabajaba como obrero, ganando sólo unos centavos al día. Ella, para mantener a su familia, fabricaba hermosos cestos de bambú, pero a pesar de su arduo trabajo no era capaz de sacar a su familia de la pobreza. ¿La razón? Para fabricar dichos productos necesitaba conseguir dinero a través de un prestamista local, quien además de cobrarle un alto interés, le exigía que toda su producción le fuera vendida a él a un precio que él determinaba, dejándola con sólo un par de centavos al día. Yunus identificó a todas las personas que conseguían dinero a través de este prestamista, en total 42 mujeres, quienes solicitaban en conjunto la exigua suma de 856 Taka o US\$27. Decidió entregarles, de su propio bolsillo, los US\$27 para que financiaran sus actividades productivas. Al darse cuenta lo felices que se volvían con tan poco pensó en cómo ampliar la cobertura de su acción.

Habló con banqueros acerca de la posibilidad de entregar préstamos a la gente pobre. Sin excepción le dijeron que no, pues no tenían historia crediticia, no tenían garantías reales y en la mayoría de los casos se trataba de gente analfabeta. Probó, entonces, ser el aval de estos créditos, consiguiendo el dinero y traspasándoselo a estas mujeres.

El resultado fue extraordinario, todas devolvieron el préstamo y en los plazos correspondientes. Pensó que esto motivaría a los bancos a involucrarse, pero no hubo ni el más mínimo cambio. Hasta que en 1977, un ejecutivo del Banco de la Agricultura de Bangladesh simpatizó con la idea y decidió abrir una oficina en Jodra. Fue la primera aproximación de lo que sería el Banco de los Pobres. Los resultados estuvieron cerca de la perfección. A pesar de esto hubo reticencia de los ejecutivos del banco de expandir la cobertura de sus operaciones más allá de la localidad de Jodra.

Yunus decidió pedirle al gobierno crear una ley especial que rigiera este nuevo tipo de bancos (distinta a las leyes que rigen los bancos convencionales). Lo consiguió en el año 1983, dando inicio formal, y bajo un marco legal especial, el Banco de los Pobres.

Un cambio en el pensamiento. El principal cambio introducido por el proyecto fue en el pensamiento. Antes los banqueros no concebían a los pobres como sujetos de crédito. Este nuevo proyecto, en cambio, no considera a los banqueros imprescindibles para la gente pobre, lo que lleva a pensar en la necesidad de crear una nueva clase de banco. La idea era evitar cualquier tipo de discriminación, como en el caso de los bancos, que sólo prestan dinero a quienes lo tienen.

Desde su nacimiento, el banco ha entregado 6 billones de dólares en préstamos, teniendo una tasa de pago cercana al 99%. Este banco ha sido rentable todos los años desde su creación, con excepción de los años 1983, 1991 y 1992.

Más puntos ciegos económicos. El simple hecho de estar dispuesto a entregar créditos a los pobres fue un paso revolucionario en el pensamiento económico. Significó ignorar la creencia tradicional de que los créditos no se podían entregar sin garantías.

El sistema del Banco de los Pobres involucra repensar ciertos supuestos económicos, que simplifican de sobremanera la naturaleza humana, por ejemplo, asumir que todas las personas están motivadas solamente por el deseo de maximizar su beneficio. Otro supuesto que Yunus ataca es el que establece que la solución a la pobreza está en la creación de empleos para todos, como si la única forma de ayudar a la gente pobre fuera dándoles trabajo.

Por otro lado, no existe espacio en la literatura económica para personas que se ganan la vida a través del auto empleo, que buscan formas de desarrollar bienes y servicios para luego venderlos directamente a aquellas personas que lo necesitan. Sin embargo, esto es justamente lo que las personas pobres están haciendo en el mundo real.

Yunus ha tratado de demostrar que los créditos para los pobres pueden crear auto empleo para la gente pobre y generarles ingresos. Esto no significa que la gente deba esperar para que las oportunidades laborales se materialicen ni que el auto empleo es sólo una solución temporal. Este error está vinculado con otro punto ciego en el pensamiento económico, el supuesto de que el emprendimiento es una cualidad rara, y que sólo las personas hábiles y talentosas pueden visualizar y aprovechar las oportunidades de negocio. Para Yunus la capacidad emprendedora es prácticamente universal. Casi todos tienen la capacidad de reconocer oportunidades alrededor de ellos.

Otro punto ciego de la teoría es no reconocer las diferencias entre hombres, mujeres y niños. Este proyecto rápidamente se da cuenta de las diferencias entre ellos, principalmente porque las mujeres, cuando ganan dinero, traen beneficios a toda la familia, particularmente a sus hijos. Por esta razón son las mujeres su principal público objetivo.

El Microcrédito en el Mundo. Hoy en día, cerca del 80% de las familias pobres de Bangladesh han sido partícipes del proyecto, esperándose para el 2012 alcanzar un 100%. También existen experiencias exitosas en África, Latinoamérica, y en el Medio Oriente. Incluso también ha comenzado a operar en ciertos países ricos, incluyendo USA.

4.- Del micro crédito al Negocio Social

Muhammad Yunus, trabajando con y por los más necesitados, diseñó un sistema único de préstamos para los pobres. Desde entonces, y siempre con el objetivo de mejorar la vida en Bangladesh, especialmente de los pobres, se han creado varias empresas. La familia de las empresas Grameen considera hoy en día una red con 25 organizaciones, que representan el cimiento histórico y la evolución hacia el concepto de *negocio social*.

No todas las compañías Grameen han logrado ser exitosas, sin embargo todas han sido una experiencia de aprendizaje que han aportado en el diseño del concepto de *negocio social*. El espíritu de innovación y experimentación está presente en todas las empresas Grameen, que se presentan como un modelo a seguir, ya que el desarrollo del *negocio social* es la pieza que falta para que el sistema capitalista funcione, entregando bienestar para toda la sociedad.

Las organizaciones sociales creadas por Yunus se señalan a continuación, mencionando año de creación, nombre de la compañía, propósito y otras observaciones.

- Grameen Bank, 1983: Servicios financieros para los pobres. Demostró la sustentabilidad del microcrédito como negocio.
- Grameen Trust, 1989: ONG cuya misión es promover el Microcrédito. Entrenamiento, asistencia técnica y apoyo financiero para las instituciones microfinancieras en el mundo.
- Grameen Kristi Foundation, 1991: Experimentación y entrenamiento para mejorar las prácticas agrícolas.
- Grameen Uddog 1994: Exportación de textiles hechos a mano por Grameen Check (tejedoras de Bangladesh).
- Grameen Fund, 1994: Entrega fondos para emprendimientos, que por lo general desarrollan nuevas tecnologías. Aporta y controla el 51% del emprendimiento.
- Gramenn Motsho O Pashusampad, 1994: ONG que administra los programas para crío de ganado y peces. Considera capacitación, asistencia de veterinarios y vacunas.
- Grameen Telecom, 1995: Servicios de telecomunicación para los pobres.
- Gramenn Shamogree, 1996: Ventas internas de Grameen Check. Nace con la idea de reducir la importación de textiles indios en pos de la producción nacional.
- Grameen Cybernet, 1996: Proveedor de servicios de Internet.
- Grameen Shakti, 1996: Proveer fuentes de energía renovable para las áreas rurales de Bangladesh. En particular han desarrollado tecnologías para utilizar energía solar y sistemas biocombustibles como el biogas.
- Grameen Phone, 1996: Servicio de telefonía móvil. Actualmente la empresa más grande en Bangladesh, cuenta con más de 17 millones de suscriptores.
- Grameen Kalyan, 1996: Servicios de salud y bienestar para los trabajadores de Grameen Bank.
- Grameen Shikha, 1997: Becas y otros servicios para los estudiantes de las familias pobres. Surge por la alta tasa de analfabetismo entre quienes piden dinero en Grameen Bank.
- Grameen Communications, 1997: Proveedor de servicios de Internet y procesamiento de datos.
- Grameen Knitwear, 1997: Manufactura de vestimentas hechas con tejido de punto para la exportación.
- Grameen Capital Mgmt., 1998: Gestión de inversiones.
- Grameen Solutions, 1999: Desarrollo de soluciones Tecnologías de Información para los negocios.
- Grameen IT Park, 2001: Desarrollo de alta tecnología en Dhaka (capital de Bangladesh).
- Grameen Byabosa Bikash, 2001: Préstamo para iniciar pequeños negocios. Los montos son mayores a los del Grameen Bank. También entrega capacitación en administración negocios.
- Grameen Information Highway Ltd., 2001: Proveedor de conectividad de datos y acceso a Internet.
- Grameen Star Education, 2002: Entrenamiento en Tecnologías de Información.
- Grameen Bitek, 2002: Manufactura de productos electrónicos.
- Grameen Healthcare Trust, 2006: Financiamiento para Grameen Healthcare Services.
- Grameen Healthcare Services, 2006: Servicio de salud para los pobres. Fue creado como un negocio social y su primera etapa considera la apertura de hospitales que entreguen servicios oftalmológicos de primera clase.
- Grameen Danone, 2006: Productos nutritivos a bajo costo para los pobres.

Creando un Mundo sin Pobreza

Muhammad Yunus

5.- La batalla contra la pobreza: Bangladesh y más allá

Bangladesh es considerado, por muchos, como un país de desastres (sobrepoblación, inundaciones, deforestación, etc). Su pobreza es el mayor de sus males, pues hace difícil que el país pueda recuperarse de estos desastres. Los pobres no sólo tienen vidas difíciles, sino que además están más expuestos al peligro.

Programas para la pobreza que funcionan. Tradicionalmente se ha creído que los pobres son incapaces. Solamente superando esta idea es que los esfuerzos de la comunidad pueden realmente potenciar las capacidades de los pobres. Sin embargo, no todos los esfuerzos son igualmente exitosos. Primero es necesario definir claramente qué es pobreza en el contexto específico. Grameen Bank consideró 10 puntos para definir quiénes han superado la pobreza, en función de condiciones mínimas de vivienda, de acceso a agua limpia, de higiene, educación, ingreso y alimentación. Cualquiera que no supere los 10 puntos es pobre. Una vez hecha la clasificación, se excluyen a los no-pobres y se priorizan a los más pobres. Además, desde la experiencia de Yunus, es necesario enfocarse en las mujeres. Si un programa no es efectivo, es mejor crear uno nuevo que modificar el ya existente. Finalmente, es importante que los patrocinadores asuman compromisos de largo plazo.

El crédito viene primero. Los pobres son capaces de sobrevivir y pueden surgir si se les presta dinero. Aunque no siempre saben que son capaces, con algunos ejemplos y motivación, surgen sus habilidades "innatas" para generar dinero. Es mejor dejar que sus habilidades naturales florezcan que entrenarlos suponiendo que no las tienen. Solamente si buscan capacitación, estas actividades pueden ser efectivas.

La caridad no es siempre la mejor respuesta. Es mejor que la gente asuma responsabilidades a que se le entregue ayuda gratis. Los pobres deben ser dueños de su destino y no depender de la caridad.

Bangladesh y el mundo desarrollado. Bangladesh requiere de inversión extranjera, acceso sin impuesto de sus productos en EE.UU, así como acceso a mercados de trabajo foráneos. Es importante apoyar a los emigrantes pues son una gran contribución a la economía.

Hacia la paz y prosperidad regional. SAARC es una asociación de cooperación regional creada en 1985, cuyo objetivo es construir confianza entre países vecinos. Dado que esta asociación ha fallado en su objetivo, es necesario potenciarla para mejorar la situación regional. El 2004 se firmó un tratado de libre comercio (SAFTA), que potencialmente tendría buenos resultados hacia el 2015. Mejorando tecnologías y a través de negocios sociales, Yunus cree que la SAARC y el SAFTA pueden conducir a

buenos resultados, si las actitudes y acciones de India son las adecuadas.

Bangladesh y sus vecinos gigantes. Bangladesh se encuentra entre China e India, que son los países que más crecen en el mundo. Se puede importar tecnología y experiencia, mientras que Bangladesh puede prestar sus servicios a estos países. Es necesario superar los conflictos y las tensiones con India para que Bangladesh se desarrolle rápidamente.

Bangladesh: una localización estratégica. Bangladesh debe aprovechar su localización y facilitar el transporte entre los países vecinos a través de un mega-puerto y súper carreteras.

El "mega-puerto" puede ser un negocio social. Los pobres podrían ser dueños de esta infraestructura. Los inversionistas sociales realizarían una inversión inicial y, una vez recuperada, venderían su propiedad a un fondo que pertenecería a los pobres. Este fondo estaría compuesto en un 50% por mujeres. Sus dueños recibirían dividendos y podrían vender sus participaciones. Yunus cree que de esta forma, pueden financiarse muchas grandes obras que sirvan a la economía del país.



Creando un Mundo sin Pobreza

Muhammad Yunus

6.- Dios está en los Detalles

En el proyecto Grameen Danone, Emmanuel Fabre, ejecutivo para Asia de Danone, visitó al equipo Grameen de Bangladesh. Fabre resultó ser un líder entusiasta para el proyecto, pues estaba hecho para hacer del concepto de negocio social, un proyecto exitoso. Su primera misión fue conocer en detalle lo que Yunus tenía en mente, para lo cual trabajó arduamente junto a él tratando de resolver una serie de inquietudes, tales como: ¿qué tipo de productos producir? ¿qué tipo de información se posee? ¿a qué precios? ¿quiénes son los productores?. Fabre y su equipo realizaron un increíble trabajo investigando el entorno en donde se desarrollaría el negocio.

Yogurt Fortificado para Niños. A pesar de que inicialmente la idea era desarrollar alimentos para bebés, finalmente se dieron cuenta de que el yogurt era el producto que debían producir, principalmente por sus características nutritivas y porque además era un producto muy popular entre lo niños de Bangladesh.

En Busca de Respuestas. De esta forma estaba todo decidido, por lo que el trabajo luego consistió en llevar a cabo la idea. Para esto se desarrolló un plan de negocios y una serie de visitas técnicas del equipo de Danone a Bangladesh en busca de hacer factible el proyecto. Una serie de estudios en cuanto a sabores, texturas, hábitos de consumo,

necesidades nutricionales, etc., fueron realizados en el país, con tal de llegar al producto ideal.

Nuevas formas de pensar en Producción y Distribución. Yunus también quiso traer beneficios al entorno de la planta. Para esto propuso que fueran productores locales quienes proveyeran la leche necesaria para la fabricación de yogurt. Estos pequeños productores, informales en su mayoría, eran también clientes del banco. Por otro lado, propuso que todos los trabajadores de la planta fueran habitantes de Bogra, lugar donde se localizaría el proyecto. Además, sugirió que el principal canal de distribución fueran las mismas mujeres clientes del banco, que trabajan en sus pequeños negocios. Ellas no sólo reconocerían las bondades del producto, sino también tendrían el conocimiento de su entorno (mercado) y generarían la confianza necesaria en los consumidores para una mejor venta del producto. De esta forma, el beneficio económico para la localidad se multiplicaría.



7.- Un Vaso de Yogurt a la Vez

El diseño de la pequeña planta de producción de yogurt fue considerado por los ingenieros de Danone como una maravilla. Esta planta consideraba la utilización de tecnología de punta para la producción de yogurt, la cual además ponía a la planta como un ejemplo de proyecto "verde" por las soluciones amigables con su entorno.

Los encargados por parte de Danone y Grameen se reunieron con un grupo de madres, que se convertirían en la primera fuerza de venta del producto. A ellas les explicaron los beneficios nutricionales, económicos y sociales del producto, comprometiéndolas de esta forma no sólo con el éxito del proyecto, sino con el éxito que les traería a sus familias también.

Un Héroe del Deporte da el Puntapié

Inicial. El máximo ejecutivo de Danone, Frank Riboud, consiguió la participación de Zinedine

Zidan para dar inicio a la producción del yogurt fortificado en Bangladesh, causando gran expectación en el país, dado que tiene muchos seguidores del fútbol mundial. Su venida se convirtió en el mejor apunte para lo que sería el futuro del proyecto. La planta actualmente produce 6.600 libras de yogurt al día, lo que se pretende incrementar a 22.000 para el tercer año.

¿Envases comestibles? Actualmente Yunus está empeñado en encontrar una solución más ecológica a los contenedores de yogurt. Encontró en China una planta productora de envases hechos de maicena, los cuales son biodegradables. No obstante, pretende encontrar una solución para producir envases comestibles, eliminando así el problema del reciclaje por completo. Esto es parecido a lo que sucede con los helados de cono, los que se comen luego de comer el helado. Por el momento no hay una solución factible, pero seguirá buscándola.

8.- Ampliando el mercado

Yunus plantea que muchas personas se interesan en el concepto de negocio social. Ha difundido el concepto y ha creado negocios sociales para poner sus ideas en práctica. Creó varios hospitales oftalmológicos (eyecare) y 4 de las empresas Grameen se han pasado a manos de inversionistas sociales. El concepto de precio diferenciado según capacidad de pago del cliente es una base que puede convertirse en la práctica más popular de los negocios sociales. La idea es cobrar precios de mercado a quienes pueden pagarlo y que las utilidades ganadas con estos clientes sirvan de subsidios para los clientes más pobres. Se han creado varias otras empresas en India y Arabia Saudita y se espera que muchas otras instituciones se interesen en crear sus propios negocios sociales.

Quién invertirá en negocios sociales.

Aunque para muchos parezca una locura, existe un importante número de personas que donan dinero. Es de esperarse que si ese comportamiento ("locura") es posible, entonces invertir en un *negocio social* en el que se recupera la inversión inicial, es un comportamiento mucho más razonable (menos "loco").

Otra fuente importante de inversión son las fundaciones, que en muchos casos tienen el dinero y no saben en qué invertirlo. Por otro lado, empresas con fines de lucro que se involucren pueden beneficiarse con la publicidad y nuevas instituciones y modelos pueden surgir para apoyar este nuevo desafío.

Financiando Grameen Danone. Franck Riboud, CEO de Danone, aceptó de manera entusiasta la asociación con Grameen para crear un *negocio social*. Sin embargo, Danone es una empresa con fines de lucro, por lo que Riboud debió defender su decisión antes sus accionistas. Afortunadamente, la dirección de la empresa había tratado de ir en esa dirección antes de Riboud. Emmanuel Faber llegó a una solución que consistió en un fondo mutuo con una misión especial explícita a la que los accionistas de Danone tenían la opción de unirse según desearan. Este instrumento consiste en un 90% de inversiones con retornos predecibles y un 10% de inversión en negocios sociales que no entregan dividendos. Se implementó en Francia y, aunque no se apega completamente al concepto de *negocio social*,

pues hay retorno, es cercano al concepto de Yunus y marca un precedente relevante.

Nuevas métricas para evaluar negocios. Los negocios sociales competirán con las "normales". Este fenómeno ya se observa en la actualidad a través de empresas socialmente responsables. Sin embargo, es necesario que existan métricas confiables y creíbles para distinguir entre los negocios que dicen ser sociales de los que realmente lo son. Para ello habrá auditorías que certifiquen los beneficios sociales. Actualmente existe la Iniciativa Global de Reportes, un sistema de control de objetivos sociales que sirve como una primera versión de sistema de evaluación. Además de esta iniciativa existen otras más con el mismo sentido.

Impuestos y asuntos regulatorios. Aunque los negocios sociales no debieran depender de exenciones, éstas serán un incentivo importante para fomentar su creación. Se requerirán definiciones muy claras para prevenir abusos y será importante la existencia de instituciones evaluadoras capacitadas. Es importante que los negocios sociales no pierdan su foco social y que su producto no se distorsione. Segmentación e innovación son esenciales, pero una regulación y compromiso fuerte también lo son.

Negocios Sociales y un mundo transformado. Nuevos mercados y sistemas surgirán para el financiamiento de negocios sociales. El precio de las acciones de negocios sociales reflejará las expectativas de su beneficio social. Surgirán nuevos indicadores, y el Social Dow Jones Index será tan relevante como el índice tradicional. Aparecerán revistas especializadas en las que nuevos ejecutivos se interesarán. De este modo, se difundirán nuevos principios económicos que llegarán a formar parte del conocimiento.

Más que una fantasía. Yunus confía especialmente en que las personas jóvenes se interesarán por su visión, debido al potencial que tienen para transformar el mundo. Espera que las motivaciones no financieras sean legitimadas y reconocidas. Los pobres podrán expresar sus facetas emprendedoras y enriquecerse tanto individual como comunitariamente.



Iniciativa Global de Reportes = Global Reporting Initiative (GRI)

9.- Tecnologías de Información, Globalización y un mundo transformado

Las nuevas tecnologías tienen un potencial inmenso para transformar las condiciones de los más pobres, pues redefinen la forma en que las personas se pueden relacionar. Se mencionan dos escenarios de desarrollo de tecnologías de información posibles. Uno en el que las naciones poderosas aumentan aún más su poderío sobre las más débiles, y otro en el que sucede justamente lo contrario. Las reglas globales serán necesarias para evitar el primer escenario. Si la globalización y el desarrollo de tecnologías de información son guiados apropiadamente, y mujeres y niños son involucrados, una nueva era de desarrollo y prosperidad serán posibles.

El poder de las tecnologías de información para ayudar a los pobres. Las nuevas tecnologías acercan a los pobres a través del comercio electrónico. No se requiere de intermediarios: se puede ofrecer productos y servicios directamente en el mercado global. Las personas podrán ofrecer su trabajo a empresas de cualquier parte del mundo y las dificultades en la educación serán aminoradas, pues se eliminarán las barreras y las distancias físicas que puedan existir. A pesar de los prejuicios y creencias de que los pobres son incapaces de aprovechar estas tecnologías, la experiencia ha mostrado que sí están interesados y que son capaces de usarlas para su beneficio. Yunus plantea que los países no necesitan evolucionar paso a paso, sino que pueden "saltar" a las tecnologías que más les sirvan. En conjunto con el microcrédito, las tecnologías de información empoderan a la gente y les brinda la mejor oportunidad para combatir la pobreza.

Adaptando la tecnología a las necesidades de los pobres. Actualmente existe una división digital: solamente los más ricos tienen acceso a la última tecnología. La oferta actual debe cambiarse, pues consiste en ofrecer versiones tecnológicas más baratas a las naciones más pobres. Deberían generarse productos especialmente pensados para satisfacer las necesidades de los pobres.

La barrera idiomática deberá eliminarse y eventualmente será irrelevante. Las relaciones electrónicas ayudarán a aliviar la concentración en ciudades y la ubicación física perderá relevancia. Acciones concretas se están desarrollando en este sentido, tal como será Intel Grameen.

Los negocios sociales y la revolución de las TI. Los negocios sociales no deben dejar el desarrollo de las tecnologías de información completamente en las manos de las empresas con fines de lucro. Yunus propone una estructura de paragua: solucio-

nes tecnológicas para terminar con la pobreza, agrupando a una red de entusiastas que trabajen remotamente con ese fin.

La revolución de las tecnologías de información y la democracia. Actualmente la información es poder, y se está tendiendo a la descentralización de la información gracias a las nuevas tecnologías. Esto fomenta la democracia, dando voz a las minorías y permitiendo una comunicación más fluida y directa entre las personas y las autoridades.

10.- Los Riesgos de la Prosperidad

Pese a que en muchos casos, la preocupación respecto del calentamiento global es genuina, las personas no están preocupadas del planeta en su conjunto. Las respuestas personales e inmediatas se centran más en las amenazas a la propiedad y a los ingresos, que a la vida misma.

Bangladesh ya sufre inundaciones de manera periódica que han perpetuado la pobreza del país. Sumado a esto, las fuerzas destructivas del calentamiento global constituyen una amenaza que se multiplicaría. Si el nivel del océano aumenta, gradualmente grandes porciones de tierra quedarán cubiertas por agua, incluyendo Bangladesh. Como consecuencia se generaría una crisis humana de escala, que incluiría la reducción devastadora de siembras de arroz, muchas vidas perdidas y un gran número de refugiados.

La lucha contra el calentamiento global requiere de un esfuerzo unificado de todas las personas del planeta. Para comprender las acciones que se deben realizar para resolver esta crisis, es necesario entender sus raíces en las actuales circunstancias económicas, sociales, políticas y humanas.

Desde la Segunda Guerra Mundial, la economía mundial ha crecido a un ritmo sin precedentes. Esto ha permitido que cientos de millones de personas hayan salido de la pobreza en el mundo desarrollado. Sin embargo, el crecimiento económico también ha creado problemas. Por ejemplo, los recursos no renovables rápidamente se están agotando en la medida que su demanda se incrementa exponencialmente. Además, se observa una conexión insana entre medio ambiente y crecimiento económico, dado que mientras mayor es la economía mundial, mayor es la amenaza al planeta y a la sobrevivencia de las especies.

Las naciones desarrolladas son las que producen la mayor cantidad de los gases invernaderos, que afectan a todo el planeta. Por ejemplo, EE.UU, con sólo 4,5% de la población mundial, actualmente produce el 25% del total de estos gases. Desafortunadamente, la respuesta de aquellos que están en el poder ha sido consolidar y retener ese poder. En estas

Creando un Mundo sin Pobreza

Muhammad Yunus

naciones, los gobiernos se aseguran de tener el control de los recursos más vitales, sin importar donde se encuentren. No es casual que ciertas regiones del mundo ricas en recursos naturales, hayan sido el centro de conflictos políticos, militares y económicos, liderados por las naciones desarrolladas que quieren controlar sus recursos.

Con el crecimiento económico ha aumentado la inequidad económica, y su reducción, así como la expansión de la clase media, debe ser una prioridad humanitaria. No obstante, es necesario reconocer que resolver la inequidad trae serios y nuevos desafíos, cuyo impacto y severidad ya se han mostrado en China e India que han tenido un crecimiento económico asombroso durante los últimos años. Esto ha implicado que cientos de millones de personas de estos países hayan salido de la pobreza. Sin embargo, con el crecimiento económico, ambas naciones están contaminando el planeta a niveles alarmantes. El problema es que mientras más crezcan estos países, mayor es el bienestar y mayor es la probabilidad de ignorar las materias medio-ambientales.

Por otro lado, la contaminación también tiene consecuencias económicas, tales como muertes prematuras, hospitalizaciones, visitas al médico, ausencias laborales y dinero invertido en tratar de remediar problemas ambientales.

Yunus cree en la libertad personal, sin embargo, dice que es necesario sacrificar parte de esa libertad, en algunas circunstancias, para promover seguridad y felicidad a largo plazo. Por eso, es necesario limitar a los países el consumo de recursos naturales, lo cual puede darse voluntariamente o mediante tratados internacionales.

Además, es necesario que emerja una voz paralela a la de los negocios, la que invita a consumir cada vez más. Esta nueva voz debe ofrecer mensajes diferentes, que inviten a la reflexión acerca del consumo, del ambiente y de la humanidad. Los negocios sociales pueden jugar un importante rol aquí, así como escuelas, ONGs, fundaciones, etc. El valor de estos organismos es que no intentan manipular a las personas.

Por último, mucha de la creatividad del mundo desarrollado está enfocada en un estilo de vida no sustentable. Es necesario un esfuerzo conjunto entre naciones más y menos desarrolladas para trazar las directrices tecnológicas e innovaciones en materias medio ambientales.

11.- Exhibiendo la Pobreza en los Museos

La única manera de erradicar la pobreza en el mundo es creer que se puede y orientar las acciones para alcanzar ese objetivo. Cuando no haya pobreza, es necesario construir un "museo de la pobreza" para exhibir los horrores de ésta a futuras generaciones. Cada nación tendrá su museo de la pobreza.

Yunus elabora una lista de deseos para el mundo que imagina ver el 2050. Dice que el proceso de imaginar el mundo futuro debiera estar contemplado en la educación, para que se reflexione en torno al mundo que se quiere crear.

Por otra parte, Yunus dice que un paso práctico para alcanzar el mundo deseado, es crear un *foro de acción social*, que corresponde a una pequeña organización (desde tres personas) que tenga como objetivo solucionar un problema local. Para esto hay que definir un plan de acción anual, que sea simple. La idea es registrar estos foros de acción social en una web y compartir experiencias. También propone crear competencias entre foros para destinar dinero y energías a los mejores proyectos. Lo interesante, es que todos los foros contribuirán a la erradicación de la pobreza; algunos pueden crecer, otros mantenerse pequeños y otros ofrecer soluciones globales a problemas locales.

Además de estos foros, hay otras acciones que las personas pueden realizar para promover ideas sobre negocios sociales, aprovechando sus estudios, lugares de poder y lugar de trabajo.

En este momento, todos aceptan la idea que siempre habrá gente pobre, pues la pobreza es parte del destino de la humanidad. Aceptar esta noción es justamente la razón por la que persiste la pobreza. Si se cree firmemente que la pobreza es inaceptable, se construirán las instituciones y políticas apropiadas para eliminar la pobreza. En este sentido, la pobreza existe porque hemos construido un paradigma basado en supuestos que subestiman las capacidades humanas. Todo ser humano tiene la capacidad de cuidarse a sí mismo y de contribuir, al mismo tiempo, a mejorar el mundo.

Foro de Acción Social =
Social action forum

