



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Análisis y reflexión sobre responsabilidad social empresaria, valor compartido y negocios inclusivos

Guillermo Eduardo Hoffmann

Ponencia presentada en XIX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas realizadas en 2013 por el Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

ANÁLISIS Y REFLEXIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, VALOR COMPARTIDO Y NEGOCIOS INCLUSIVOS.

Guillermo Eduardo Hoffmann. (UNC)

Concepto

La responsabilidad social empresaria surge por un cambio en el paradigma en la sociedad movilizadora por una opinión pública cada vez más activa con relación a este tema. Como explica Kliksberg¹ “Durante décadas la visión con más preponderancia era la que sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños, y que sólo debía rendirles cuentas a ellos”. Esta situación está cambiando por la presencia de fuerzas sociales que solicitan que esta perspectiva sea cambiada por una visión más amplia. Por lo cual las organizaciones se empiezan a ocupar cada vez más de temas relacionados con variables económicas, sociales y ambientales y se plantea que estas como fin último deben buscar la sostenibilidad en el tiempo por lo que necesitan de cuidar su Entorno.

Otra de las causas que provocaron el surgimiento son los daños a la sociedad producidos por la falta de conducta ética de algunas empresas donde se priorizó el resultado económico, pero no se tuvo en cuenta daños que se pudieran estar cometiendo como es el caso de Enron o el de Chevron en Ecuador y cuyos efectos son de daños por miles de millones de dólares teniendo en cuenta la parte laboral, salud, ambiente, etc.

En una primera instancia se pasó a un período donde las empresas tenían sus fundaciones que intervenían de forma filantrópica que fueron apoyadas por acciones del estado como las desgravaciones fiscales. Pero esta situación fue creciendo para llegar a lo que es hoy la responsabilidad social empresaria.

Es de destacar lo que nos propone Kliksberg²: “Junto a sus múltiples beneficios para todos la RSE responde en definitiva a mandatos éticos ineludibles que se hallan en las bases de nuestras religiones y culturas, es un modo muy concreto de ejercer la solidaridad activa, y hacerse responsable por el otro”.

Como menciona Minnicelli³ “hoy el concepto de empresa asociado únicamente a la generación de riqueza a mutado, ha sido superado y el concepto de Empresa Sustentable es el que ha cobrado protagonismo. Este concepto de Empresa sustentable se asienta sobre tres pilares:

- 1- SER económica rentable.
- 2- SER medioambientalmente sustentable y
- 3- SER socialmente responsable”.

Como es planteado por Vallaey⁴ “Es obvio que la idea de redefinir las relaciones entre las empresas y la sociedad en la era de la globalización tiene que ver con los nuevos desafíos sociopolíticos y económicos de una economía de mercado mundializada”:

- 1) La complejidad del tejido organizacional hace necesario un esfuerzo de coherencia y visibilidad para poder entender qué está pasando y quién es quién y hace qué cosa; lo que conduce a un movimiento de estandarización de las prácticas por un lado, y de transparencia de estas mismas prácticas por otro lado.

¹ Kliksberg, Bernardo, El rol de la responsabilidad social en la crisis, Capítulo 12, Ed. Temas, 2011. Página 313

² Kliksberg, Bernardo. “Escándalos éticos”. Quinta parte, Editorial Temas 2011. Pág. 223

³ Alessandra Minnicelli. “Medición de Eficacia”. Pág. 115 .

<http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/institutos/ceconta/casella1.pdf>

⁴ François Valleys. “La responsabilidad social de las organizaciones”. <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf>. Páginas 2 y 3.

2) Los riesgos ligados con la acción colectiva en el mercado mundial que incrementa la fuerza de los impactos (predecibles o no, controlados o no), ahora que las organizaciones más poderosas superan el PBI de muchos países a la vez.

3) Los desafíos del planeta tierra: problemas ecológicos, riesgos nucleares, miseria persistente, equilibrios geopolíticos inestables, exigencias democráticas de la sociedad civil, etc.

Un punto importante es que la RSE puede darle a la empresa una mirada holística sobre su rol que les permite mejorar las decisiones que se toman teniendo en cuenta una apreciación de sus impactos. Hay que tener en cuenta que muchas entidades concentran sus esfuerzos sólo en obras e iniciativas con la comunidad y en patrocinar eventos, que es muy rentable desde el punto de vista de imagen, pero en su interior siguen explotando a sus trabajadores.

La ética de la Responsabilidad Social se plantea de la siguiente manera de acuerdo a lo planteado por Valleys:

- Es una ética de acción por lo que se atiende a las responsabilidades por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción y no es una ética de la intención.
- No se limita al binomio medios-fines, sino que abarca al campo de todos los efectos colaterales y retroacciones posibles generados por la acción, que ésta tenga propósitos explícitos producir estos efectos, o que los descubra casualmente una vez realizada.
- La intencionalidad unívoca del agente voluntario se diluye ahí en un sistema complejo de retroacciones múltiples, de impactos en cadena, que se trata de gestionar más que de querer realizar o controlar.
- La ética que el corresponde a la Responsabilidad social no es una ética solidaria en la que yo decido en mi fuero interno qué debo hacer y cómo, sino que se trata de una ética organizacional dialógica, basada en el trabajo en equipo, la escucha de otro, la negociación, la discrepancia, la voluntad de consenso, la búsqueda común de soluciones a través de la expresión de los mejores argumentos.

Como los define Vallaeys⁵: La responsabilidad social, desde una perspectiva organizacional, es:

- Un compromiso para identificar y comprender los efectos de sus acciones en el mundo, considerar los impactos social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas (stakeholders).
- Un compromiso para considerar, concertar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas.
- Un compromiso para rendir cuentas de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas, con transparencia.
- Un compromiso para dar respuestas a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la Misión y Visión y los acuerdos firmados de la organización (ser confiable).

Las organizaciones deben tener como objetivo último, la sostenibilidad en el tiempo. Por lo que necesitan de cuidar la sociedad donde se están ya que a través de una gestión responsable podrán lograr el objetivo. Si no corren el riesgo de quebrar en algún momento como ocurrió con empresas como AIG, Lehman Brothers, Ford o General Motor en donde algunas fueron salvadas por la intervención del Gobierno. Como propone Bello Knoll⁶ “el fin de la empresa, entonces, es el desarrollo y mejora armónica de cuantos se relacionan con ella y con la sociedad en su conjunto”.

⁵ François Valleys. “La responsabilidad social de las organizaciones” <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf>. Página 8.

⁶ Susy Inés Bello Knoll. “Medir la responsabilidad social empresaria”. Artículo publicado en el Anuario 2011 Fonres RSE, pág. 9.

Se tiene que trabajar con dos pilares que son la ética de las responsabilidad social y del diálogo para lograr un compromiso organizacional a favor del desarrollo humano sostenible buscando un juego ganar-ganar, es decir de superación de la visión del entorno sociales en términos de la selección del más fuerte que trae en sí el sistema neoliberal clásico que terminan siendo un juego de suma cero.

En América Latina domina un enfoque más propio de una buena conducta católica que interpreta la Responsabilidad Social en términos de benevolencia voluntaria y caritativa. La CEPAL⁷ lo plantea como: “el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera entre la empresa y la sociedad es la filantropía”.

En nuestro continente una importante cantidad de empresas están en una etapa como la denomina Kliksberg⁸ “narcisista” apegadas estrictamente a la maximización del lucro y aisladas de toda rendición de cuentas a la sociedad basándose en la concepción de Milton Friedman. Algunas han avanzado a la “filantropía empresaria” con contribuciones crecientes menores proporcionalmente a las que se efectúan en el mundo desarrollado. En varios círculos está arraigada la idea que la empresa es responsable si paga los impuestos y cumple con los impuestos.

Valor compartido

Quienes introducen este concepto son Porter y Kramer⁹, los cuales plantean la creación del valor compartido en donde el objetivo es crear una serie de políticas y prácticas operativas que optimicen la competitividad de una empresa y al mismo tiempo mejoren las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde operan, basándose en la premisa de que el progreso económico y social debe atenderse usando conceptos de valor. El proceso de creación de valor compartido es un círculo virtuoso, es decir, al aumentar el valor en un área determinada se incrementan las oportunidades en las restantes.

Hay que tener en cuenta que los economistas han legitimado la idea de que para proveer beneficios sociales, las empresas deben moderar su éxito económico. En el pensamiento neoclásico, un requisito para el avance social imponía una restricción en las corporaciones y añadir una limitación a una empresa que está maximizando los costos, de acuerdo con la teoría, inevitablemente elevará los costos y reducirá las ganancias. Relacionado con esto está la noción de externalidades, estas aparecen cuando las compañías producen costos sociales con los que no tienen que cargar, entonces la sociedad debe aplicar impuestos, regulaciones y penalidades para que las firmas internalicen esas externalidades, esta creencia influye en muchas decisiones políticas de los gobiernos.

Estos autores en su artículo intentan plantear cómo reinventar el capitalismo en base al RSE y generar una ola de innovación y crecimiento. Se considera actualmente en forma estrecha la creación de valor, optimizando el desarrollo financiero a corto plazo en una burbuja y dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las influencias que determinan el éxito a largo plazo. Es necesario que las compañías tomen la delantera para volver a unir economía y sociedad teniendo en cuenta que las negocios deben combinar éxito corporativo con progreso social por lo que la creación de valor no es una responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad sino un nuevo modo de lograr éxito económico.

7 Correa, María Emilia, Flynn, Sharon, Amit, Alon. “Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Chile. 2004. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>. Página 9. Citado en Francois Valleys.

⁸ Kliksberg, Bernardo, El rol de la responsabilidad social en la crisis, Capítulo 12. Ed. Temas, 2011. Pág.313

⁹ Porter, Michael y Kramer, Mark. “La creación de valor compartido”. Harvard Business Review. Enero – Febrero de 2011.

El valor compartido reconoce que las necesidades del mercado (no solo las económicas) definen a los mercados, con este se busca expandir el fondo total del valor económico y social. Anteriormente las firmas se concentraban en incentivar a los consumidores a comprar cada vez más de sus productos y lo cual ante el crecimiento de la competencia y las presiones de desempeño a corto plazo los gerentes recurrían a olas de reestructuración, reducción de personal y ubicación en regiones de menores costos, y así lograban obtener el resultado requerido por los inversores.

Teniendo en cuenta que la teoría estratégica sostiene que para ser exitosa una compañía debe crear una propuesta de valor distintiva, que responda a necesidades de un grupo establecido de clientes. Desde la perspectiva de este enfoque las compañías pueden crear valor económico al crear valor social para lo cual establece tres formas de hacerlo:

- Repensando los productos y los mercados: muchas compañías de alimentos han cambiado sus productos pasando a concentrarse en la parte nutricional y dejando de lado puntos tradicionales como el gusto y la cantidad. Otro punto a destacar es que los beneficios sociales que trae la provisión de productos apropiados para las personas de bajos ingresos y consumidores en desventaja pueden ser profundos, y las ganancias para las compañías sustentables. Por ejemplo, los celulares de bajo precio que ofrecen servicios de banco móvil ayudan a los pobres a ahorrar dinero en forma segura. Para la compañía, un punto de partida es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y los daños que son o pueden ser atendidos por los productos de la firma.

- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor: afecta y es afectada por numerosas cuestiones sociales, tales como los recursos naturales y el uso del agua, salud, seguridad, las condiciones de trabajo, etc. Y exponen que se detallan a continuación como algunas de las formas más importantes en las que el pensamiento sobre el valor compartido está transformando la cadena de valor, siempre teniendo en cuenta que no son independientes sino que se retroalimentan entre sí.

Uso de energía y logística: el uso de energía a través de la cadena de valor está siendo reexaminado, en procesos, transporte, construcciones, cadena de suministro, canales de distribución y servicios de apoyo. Esta es generada por el despegue en los precios de la energía y una toma de conciencia de las oportunidades para la eficiencia energética. Por otra parte los sistemas logísticos están siendo rediseñados para reducir las distancias del transporte, hacer más eficiente el manejo, mejorar las rutas de los vehículos, entre otras cosas.

Uso de recursos: La creciente conciencia ambiental y los avances en tecnologías están catalizando nuevos enfoques en áreas como la utilización de agua, las materias primas y el empaquetamiento, así como también el reciclado. El mejor uso de los mismos permeará todas las partes de la cadena de valor y se expandirá a los proveedores y los canales.

Adquisición: Algunas compañías están comenzando a entender que los proveedores marginalizados no pueden mantenerse productivos ni sostener, menos aún mejorar, su calidad. Al aumentar el acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento, las compañías pueden mejorar la calidad y productividad de sus proveedores, y, a la vez, asegurar un volumen creciente. Cuando las empresas compran localmente, sus proveedores se fortalecen, aumentan sus ganancias, contratan más gente y pagan mejores salarios, todo lo cual beneficia a otros negocios en la comunidad y crea valor.

Distribución: Por ejemplo hay nuevos métodos de distribución rentables que reducen drásticamente el uso del papel y el plástico como los libros digitales de iTunes, Kindle y Google.

Productividad de los empleados: El foco en mantener bajos los salarios, reducir los beneficios e internacionalizar está comenzando a dar lugar a una toma de conciencia de los efectos positivos que un sueldo digno, seguridad, bienestar, entrenamiento y oportunidades para el ascenso de los empleados tienen en la productividad.

Ubicación: La tendencia está cambiando hacia radicar las plantas productivas locales mudando algunas de sus actividades a sus países de origen y con esto obligan a rearmar sus cadenas de valor y de este modo tener menos ubicaciones de producción. Los competidores internacionales más fuertes son aquellos que pueden establecer raíces más profundas en comunidades importantes.

- Construyendo grupos industriales de apoyo en los sitios donde se encuentra la compañía o permitiendo el desarrollo de clusters de empresas locales. Esto parte entendiendo que ninguna compañía es autosuficiente y el éxito de cada una de ellas depende de las empresas de apoyo y la infraestructura que las rodea. Los clusters no solo incluyen negocios sino también instituciones, como programas académicos, sociedades de comercio y asociaciones estándar. También aprovechan los recursos públicos de las comunidades, como las escuelas y universidades, el agua potable, la ley de competencia justa, los estándares de calidad y la transparencia del mercado.

El valor compartido en la práctica.

Al conectar el éxito de las compañías con el avance social, se abren diversos caminos para atender a nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados. El valor compartido es una serie de políticas y prácticas operativas que buscan mejorar la competitividad y al mismo tiempo mejorar las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde se desarrollan.

Con estas ideas se buscan orientar a las compañías a las ganancias correctas, aquellas que crean beneficios sociales en lugar de disminuirlos. Los mercados de capital van a seguir presionando a las compañías para que generen ganancias a corto plazo, y algunas empresas continuarán cosechando rédito a costa de las necesidades sociales. Pero no todos los problemas sociales pueden resolverse a través del valor compartido, pero este les ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para generar progreso social en formas que ni las mejor intencionadas organizaciones gubernamentales y sociales pueden alcanzar.

Negocios inclusivos

Yunus¹⁰ plantea que la crisis crea un entorno donde todo se debe hacer y hay que hacerlo rápidamente. Ésta es una oportunidad que, por sí misma, nos obliga a tomar la acción. Por otra parte nos comenta que hay dos respuestas que pueden ser mencionadas. Una es la respuesta inmediata. Las cosas están ocurriendo ahora y una respuesta inmediata es necesaria para proteger a otros. La otra es una respuesta a largo plazo, que es igualmente importante, porque la acción es necesaria para que el mismo tipo de crisis no se vuelva a repetir.

Actualmente existe un solo tipo de negocio en todo el mundo. En el marco teórico de los economistas, negocio significa hacer dinero y no existe ningún otro tipo de negocio. Sin embargo, si vemos a los seres humanos, los seres humanos no son máquinas productoras de dinero, a pesar de que la teoría económica así los ve. La economía olvida que los seres humanos también son seres desinteresados. Esto forma parte integral de ellos y no se debe separar. Esto último genera lo que el autor denomina como negocio social: empresas sin pérdidas ni dividendos, que simplemente ayuden a ajustar, reducir o eliminar un problema social. Así que, cuando se trate de un problema, hay que crear un negocio de ese mismo problema, no para ganar dinero para uno mismo, sino para resolver el conflicto.

El desempleo es un problema y es muy fácil de resolver: crear una empresa social. Si yo establezco un comercio en una esquina y empleo a diez personas, entonces habré creado puestos de trabajo para diez personas. Pero una empresa con fines de lucro no

¹⁰ Yunus, Muhammad, "América Latina frente a la crisis". La oportunidad de los negocios inclusivos. Diciembre 2010

haría esto, porque se espera un retorno de su inversión del 25%, y si no hay W1 retorno del 25% entonces no hay interés en establecer el comercio.

Las respuestas ante la crisis deben ser autosustentables. Los gobiernos suelen proporcionar dinero, apoyo, alimentos gratuitos, comidas gratuitas y esto es una respuesta de muy corto plazo. Ésta es importante, pero tenemos que desarrollar una respuesta para que dependan menos de los subsidios y de las donaciones gubernamentales.

Con el fin de ayudar a las personas, debemos recordar que los seres humanos están colmados de capacidades ilimitadas. Estas capacidades no se deben eliminar. Por el contrario, hay que promover su desarrollo, trabajar en el diseño de los programas.

Regulación de los gobiernos

En los mercados actuales es necesario para su correcto funcionamiento que los mismos estén correctamente regulados. Para lo cual debe atender a fijarles a las organizaciones objetivos sociales claros y medibles estableciendo estándares de desempeño y definiendo períodos de introducción para luego por último establecer un sistema de reportes de desempeños. Esto quedo claro con la crisis financiera global donde gran parte de la misma se debió a debilidades en este sentido.

Autores como Porter y Kramer¹¹ indican que estas deberían tener las siguientes características: En primer lugar, proponer objetivos sociales claros y medibles, que pueden involucrar cuestiones como energía, salud, seguridad, etc; en segundo lugar, establecer estándares de desempeño pero que no señalen los métodos para lograrlos que son decididos por la empresas; en tercer lugar, definan períodos de introducción para alcanzar los estándares, que reflejen la inversión o el nuevo ciclo de los productos de la industria; en cuarto lugar, implementar medidas universales y sistemas de reporte de desempeño, con inversiones del gobierno en infraestructura para recolectar datos de referencia.

Es importante destacar que dentro de esta concepción se plantea una importante acción del Estado ya que tiene regular al mercado para lograr un correcto funcionamiento. Para lo cual debe atender a fijarles a las organizaciones objetivos sociales claros y medibles estableciendo estándares de desempeño y definiendo períodos de introducción para luego por último establecer un sistema de reportes de desempeños.

Una reflexión final

La responsabilidad social empresaria nace por una sociedad movilizadora y más activa con relación a este tema por un cambio de paradigma. Ante esta situación se les solicita las organizaciones que se ocupen cada vez más de temas relacionados con variables económicas, sociales y ambientales. Se plantea que estas como fin último deben buscar la sostenibilidad en el tiempo por lo que necesitan de cuidar su Entorno.

Es por esto que autores como Porter y Kramer plantean la creación del valor compartido en donde el objetivo es crear una serie de políticas y prácticas operativas que optimicen la competitividad de una empresa y al mismo tiempo mejoren las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde operan, basándose en la premisa de que el progreso económico y social debe atenderse usando conceptos de valor. El proceso de creación de valor compartido es un círculo virtuoso, es decir, al aumentar el valor en un área determinada se incrementan las oportunidades en las restantes.

Es importante destacar que dentro de esta concepción se plantea una importante acción del Estado ya que tiene regular al mercado para lograr un correcto funcionamiento. Para lo cual debe atender a fijarles a las organizaciones objetivos

11 Porter, Michael y Kramer, Mark. "La creación de valor compartido". Harvard Business Review. Enero – Febrero de 2011.

sociales claros y medibles estableciendo establecer estándares de desempeño y definiendo períodos de introducción para luego por último establecer un sistema de reportes de desempeños.

También como plantea Yunus se tienen que fomentar las empresas sociales donde no se tiene por objetivo la generación del lucro sino que cuentan con un fin altruista de otorgar mayores posibilidades de desarrollo a otros individuos de las sociedad ya que también en nuestra sociedad el ser humano como un ser que trabaja por su comunidad y no solo toma decisiones basadas en su egoísmo que es donde se basa la teoría económica tradicional. Estas empresas para poder lograr su objetivo tienen que ser sustentables. Este tipo de empresa pueden tener un mayor alcance que las empresas que utilizan la responsabilidad social porque estas siguen planteado la necesidad de un resultado económico a largo plazo.

La Responsabilidad Social Empresaria es para todo tipo de compañías como lo son las grandes o como las pequeñas. Estas deben trabajar para crear valor en el largo plazo y no para fijar objetivos financieros de corto plazo en los cuales se apunte a generar un resultado para los accionistas y para los gerentes. El valor de una compañía está establecido por su capacidad de crecer manteniéndose en el tiempo y generando resultados para todos sus grupos de interés o stakeholders. La sociedad y el Estado cada vez son más exigentes con las empresas fijando pautas de ética que hace implica que las organizaciones pasen a una ética de la acción y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción.

Bibliografía

Bello Knoll, Susy Inés. “Medir la responsabilidad social empresaria”. Artículo publicado en el Anuario 2011 Fonres RSE, pág. 9.

Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES). “Manual para la preparación e implementación del balance social en el Uruguay”.

Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social. “Guía de elaboración del balance social”. 2003

Instituto para el desarrollo empresarial de la Argentina (IDEA). Equipo empresa y sociedad. “El Balance Social-Un enfoque integral”. Octubre 2001.

Kliksberg, Bernardo. “El rol de la responsabilidad empresarial social en la crisis”. En Sen, Amartya y Kliksberg, Bernardo. Primero la gente. Cap. 12. Ed. Temas, 2011. Pág. 307/323.

Kliksberg, Bernardo. “Escándalos éticos”. Quinta parte, Editorial Temas 2011. Pág. 221/227 y 233/256.

Minnicelli, Alessandra. “Medición de Eficacia”. Pág. 115. <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/institutos/ceconta/casella1.pdf>

Porter, Michael y Kramer, Mark. “La creación de valor compartido”. Harvard Business Review. Enero – Febrero de 2011.

Valleys, Francois. “La responsabilidad social de las organizaciones”. <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf>

Yunus, Muhammad, “América Latina frente a la crisis”. La oportunidad de los negocios inclusivos. Diciembre 2010