LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXITOSAS

Crecimiento de Mercados Inclusivos
Una alianza entre negocios y desarrollo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXITOSAS

Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos
Una alianza entre negocios y desarrollo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRÓLOGO DEL ADMINISTRADOR

La Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, lanzada en 2006, plasma la fuerte convicción del PNUD de que el sector privado constituye un importante recurso sin explotar en inversión e innovación para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La iniciativa fue inspirada por el informe publicado en 2004, *El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres,* un informe preparado por la Comisión sobre Sector Privado y Desarrollo de la ONU a solicitud del entonces Secretario General Kofi Annan. La Comisión sugirió al PNUD hacer público informes adicionales para clarificar de qué manera los negocios están creando valor en las difíciles condiciones de mercado que a menudo caracterizan la pobreza, y de qué manera, en este proceso, pueden crear también valor para los pobres.

Este informe, el primero de una serie, adelanta los esfuerzos del PNUD de transformar las ideas y el análisis de la iniciativa en acción a través del diálogo con el sector privado, el gobierno y la sociedad civil. Se trata del resultado de investigaciones basadas en 50 estudios de caso, artículos y reseñas de una red de académicos de países en desarrollo y un diverso grupo asesor de instituciones, con experiencia en el papel del sector privado en el desarrollo.

El impulso del empresariado mostró que, en condiciones de mercado apropiadas, el sector privado puede aliviar la pobreza y contribuir al desarrollo humano de muchas formas. En una economía de mercado, las empresas y los hogares interactúan entre sí y con el gobierno. Asumiendo riesgos, ganan beneficios e ingresos que impulsan el crecimiento económico. El poder de la economía para generar empleos decentes depende, en gran medida, de la vitalidad del sector privado. Y el sector privado, al suplir bienes y servicios de consumo, brinda más opciones y oportunidades a los pobres.

La efectividad del sector privado en promover el desarrollo depende, no obstante, de la solidez del Estado y de la calidad de las instituciones políticas, sociales y económicas. Un Estado fuerte con suficientes recursos humanos, financieros e institucionales puede asegurar que una economía de mercado le dé a los agentes privados los incentivos para expandir su capacidad productiva y usarla adecuadamente. El Estado también debe ser capaz de asegurar la competencia justa, como así también, la redistribución del ingreso, ya que los resultados del mercado no siempre son política

o socialmente aceptables. También existe la necesidad fundamental de brindar protección social, apoyando a los más vulnerables y fortaleciendo su capacidad de ganarse la vida. El enfoque del PNUD es de enfatizar el desarrollo del sector privado mientras se concentra el objetivo en aquellas partes que promueven el crecimiento pro-pobres, aumentando las opciones de los pobres al proporcionarles bienes y servicios u ofrecerles oportunidades de generación de ingresos y empleos decentes.

Los enfoques de negocio y mercado por sí solos no son la panacea para hacer frente a la pobreza. Las diferentes dimensiones de la pobreza requieren soluciones diversas y específicas a cada contexto. Muchas personas pobres se pueden beneficiar de un mejor acceso a los mercados, si cuentan con al menos algunos pocos activos, como tierra, salud, educación, o pequeñas fuentes de ingreso a partir de las cuales empezar a construir algo. Pero otros, que carecen casi por completo de tales activos, están mal dotados para participar en el mercado. Necesitan apoyo focalizado que los ayude a construir medios de vida sostenibles y beneficiarse así de las interacciones del mercado.

¿De qué manera el sector privado ayuda al mercado a incluir a los pobres? En parte, creando y difundiendo innovaciones. Las ciencias básicas y las mayores empresas tecnológicas pueden recibir apoyo de los gobiernos, pero una economía competitiva da a los empresarios y a las empresas incentivos fuertes para crear y adoptar tecnologías y procesos innovadores. Y difundir nuevos modelos y prácticas de negocios es un factor fundamental para aumentar la productividad.

El poder de las personas pobres para beneficiarse de las actividades de mercado radica en su capacidad de participar en los mercados y aprovechar sus oportunidades. ¿Qué puede hacer el Estado para mejorar dicha capacidad? Puede ayudar a los pobres a desarrollar su capital humano (salud, educación y habilidades). También puede proporcionar infraestructura y servicios básicos para asegurar el empoderamiento legal de los pobres.

Este informe se concentra en lo que el sector privado puede hacer para incluir a los pobres en los negocios, como consumidores, empleados y productores. Sustentándose en los antecedentes del PNUD de abogar por el cambio, y conectar a los países a los conocimientos, experiencia y recursos para ayudar a las personas a conseguir una mejor vida, el informe comienza con una descripción de los mercados de los pobres. Muestra los desafíos de hacer negocios donde los mercados adolecen de falta de información, infraestructura e instituciones. Pero también muestra cómo los negocios tratan con estos desafíos: a través del diseño de modelos de negocios inclusivos que unen a los negocios y a los pobres para crear valor para todos.

Gran parte del trabajo en este ámbito se ha focalizado en las grandes empresas multinacionales. Este informe pone en el mismo plano la labor de las pequeñas, medianas y grandes empresas de países en desarrollo. Ciertamente las multinacionales pueden liderar a las demás mediante el ejemplo. Con su influencia, el alcance global y sus recursos, pueden colectivamente ampliar la escala y replicar con éxito modelos de negocio. Pero tal como lo demostrara el informe *El impulso del empresariado,* las empresas de menor tamaño también tienen mucho que enseñarnos sobre las estrategias que funcionan. Son ellas las que crean la mayor parte de los empleos y la riqueza requerida para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

No obstante, las empresas no pueden hacer el trabajo solas. Este informe sugiere que los negocios, junto con el gobierno, la sociedad civil y los pobres, pueden sentar las bases para crear nuevos mercados. Los gobiernos deben liberar el poder de los negocios mejorando las condiciones de mercado donde viven los pobres y eliminando las barreras que impiden su participación económica. Las organizaciones sin fines de lucro, los proveedores de servicios públicos, las instituciones de microfinanciamiento y otros que ya trabajan con los pobres pueden colaborar y aglutinar recursos con las empresas para ayudar a aprovechar las oportunidades. Los donantes pueden facilitar diálogos entre las empresas, el gobierno y otros actores. Los filántropos e inversores con conciencia social pueden aportar los fondos para posibilitar estas iniciativas inciertas e intensivas en tiempo. Los modelos de negocio que incluyen a los pobres requieren amplio apoyo, pero ofrecen beneficios para todos.

Kemal Derviş
Administrador, PNUD

ÍNDICE DE CONTENIDO

ACERCA DE LA INICIATIVA Y SU INVESTIGACIÓN v

RECONOCIMIENTOS xi

DESCRIPCIÓN GENERAL 1

PARTE I. OPORTUNIDADES DE CREAR VALOR PARA TODOS 13

1 OPORTUNIDADES PARA LOS NEGOCIOS Y PARA LAS PERSONAS POBRES 15
Oportunidades de negocio: rentabilidad y crecimiento • 16
Oportunidades para los pobres: adelantando el desarrollo humano • 20
Descifrar el código: ejemplos fructíferos de hacer negocio con los pobres • 25

2 RESTRICCIONES EN EL CAMINO 29
Información de mercado • 31
Marco regulatorio • 32
Infraestructura física • 33
Conocimientos y habilidades • 36
Acceso a servicios financieros • 37

PARTE II - CINCO ESTRATEGIAS EN ACCIÓN 39

3 ADAPTAR PRODUCTOS Y PROCESOS 45
Potenciar la tecnología • 47
Diseñar procesos comerciales • 50

4 INVERTIR PARA REMOVER LAS RESTRICCIONES DE MERCADO 55
Asegurar valor privado • 57
Potenciar el valor social • 62

5 APALANCAR LAS FORTALEZAS DE LOS POBRES 67
Participación de los pobres como individuos • 69
Construir sobre las redes sociales existentes • 73

6 COMBINAR RECURSOS Y CAPACIDADES CON OTROS 77
Combinar capacidades complementarias • 79
Agrupar recursos • 84

7 COMPROMETERSE EN DIÁLOGOS DE POLÍTICAS CON LOS GOBIERNOS 89
Comprometer individualmente • 92
Comprometer por medio de efectos de demostración • 94
Comprometer mediante la colaboración • 94

8 PONERSE EN ACCIÓN 97

ANEXOS 103

Anexo 1. Banco de estudios de caso • 105
Anexo 2. Metodología utilizada en la investigación de estudios de casos • 133
Anexo 3. Acerca de los "mapas de calor" del mercado • 137

BIBLIOGRAFÍA 145

RECUADROS

Consejo Asesor de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • **vi**
Estudios de caso elaborados para la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • **ix**
Recuadro 1 ¿Qué son los modelos de negocios inclusivos? • **2**
Recuadro 1.1 Modelos de negocio inclusivos y Objetivos de Desarrollo del Milenio • **21**
Recuadro 1.2 Acceso a crédito en Guatemala • **24**
[1] Mapa de calor: hogares que viven con más de US$2 diario
[2] Fuente de crédito: hogares que viven con más de US$2 diario
[3] Mapa de calor: hogares que viven con menos de US$2 diario
[4] Fuente de crédito: hogares que viven con menos de US$2 diario
[5] Oportunidad: Estimaciones del uso de crédito en Guatemala en hogares que viven con menos o más de US$2 diario
Recuadro 1.3 El auge del mercado de la telefonía móvil en Sudáfrica • **27**
[1] Mapa de calor: hogares que viven con más de US$2 diario
[2] Población con acceso a telefonía móvil: hogares que viven con más de US$2 diario
[3] Mapa de calor: hogares que viven con menos de US$2 diario
[4] Población con acceso a telefonía móvil: hogares que viven con menos de US$2 diario
Recuadro 2.1 Restricciones de mercado superpuestas en Guatemala • **30**
Recuadro 2.2 Mapas de calor del mercado • **32**
Recuadro 2.3 Las restricciones de mercado afectan la estructura del mercado: el mercado del agua de Haití • **35**
Recuadro 2.4 Microseguro en India • **37**
Recuadro II.1 Smart Communications: remesas internacionales a través de teléfonos inalámbricos en Filipinas • **42**
Recuadro 3.1 Estudio de caso - Tsinghua Tongfang: superando la brecha digital • **46**
Recuadro 3.2 La banca móvil: sin cables y sin sucursales • **48**
Recuadro 3.3 Tarjetas inteligentes: los pagos de alta tecnología permiten a Amanz'abantu proveer agua a los pobres de Sudáfrica • **49**
Recuadro 4.1 Estudio de caso - Tiviski: un dinero bien invertido • **56**
Recuadro 4.2 La Integrated Tamale Fruit Company: invertir para eliminar las restricciones de mercado y asegurar la calidad de los cultivos • **59**
Recuadro 4.3 Ofreciendo donaciones para el desarrollo de modelos de negocios inclusivos: los fondos de promoción del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido • **63**
Recuadro 5.1 Estudio de caso – La Fundación HealthStore: brindar atención de salud en zonas remotas • **68**
Recuadro 6.1 Estudio de caso - Construmex: '¡Hazla, Paisano!' • **78**
Recuadro 6.2 ¿Cómo encontrar un socio —sin un socio? • **80**
Recuadro 6.3 Instituciones de microfinanciación: ¿agentes minoristas rurales? • **82**
Recuadro 7.1 Estudio de caso - CocoTech: Reviviendo la agonizante industria del coco • **90**
Recuadro A2.1 Preguntas formuladas en los estudios de caso • **134**
Recuadro A3.1 Ejemplos de iniciativas de cartografía de la pobreza por referencias geográficas • **138**

FIGURAS

Figura 1 Mapa de calor del mercado para el acceso a crédito en Guatemala • **3**
Figura 2 Matriz de estrategias de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • **8**
Figura 3 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de Crecimiento de Mercados Inclusivos • **10**
Figura 1.1 Pirámide mundial de ingresos • **18**
Figura 1.2 Cómo gastan los consumidores pobres su dinero • **19**
Figura 1.3 Clientes de telefonía móvil por cada 100 habitantes, 2006 • **26**
Figura 2.1 Tiempo y costo promedio para iniciar una empresa, según región • **33**
Figura 2.2 Los negocios ven la infraestructura como un obstáculo grave • **34**
Figura 2.3 La penetración de los seguros es baja en la mayoría de los países en desarrollo • **36**
Figura II.1 Matriz de estrategias de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • **40**
Figura II.2 Smart Communications: remesas internacionales a través de teléfonos inalámbricos en Filipinas • **42**
Figura 3.1 Resumen: Enfoques para la adaptación de productos y procesos • **53**
Figura 4.1 Resumen: Enfoques de inversión para la remoción de las restricciones de mercado • **65**
Figura 5.1 Resumen: Enfoques para apalancar las fortalezas de los pobres • **75**
Figura 6.1 Resumen: Enfoques para combinar capacidades y recursos con otros • **87**
Figura 7.1 Resumen: Enfoques para comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos • **95**
Figura 8.1 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • **98**
Figura A2.1 Distribución de los estudios de caso por región, sector y tipo de empresa • **135**
Figura A3.1 Mapa de calor del mercado de acceso al agua en Haití en 2001 • **139**
Figura A3.2 Mapa de calor del mercado de acceso a teléfonos celulares en Sudáfrica, 2006 (personas que viven con más de US$2 diarios) • **141**
Figura A3.3 Mapa de calor del mercado de acceso a teléfonos celulares en Sudáfrica, 2006 (personas que viven con menos de US$2 diarios) • **142**
Figura A3.4 Intersección de personas pobres con teléfono móvil y sin acceso a un banco, países seleccionados • **143**

ACERCA DE LA INICIATIVA Y SU INVESTIGACIÓN

Cabo Verde: Negocios locales – desde pequeños pescadores hasta grandes compañías nacionales – son el enfoque de esta iniciativa.
Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos responde a la necesidad de comprender mejor cómo el sector privado puede contribuir al desarrollo humano y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Liderada por el PNUD, esta iniciativa fue concebida en 2006 luego del éxito de *El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres,* informe publicado en 2004 por la Comisión sobre Sector Privado y Desarrollo de la ONU a solicitud del entonces Secretario General Kofi Annan.

Los objetivos generales de la iniciativa son:

- Aumentar la conciencia demostrando que hacer negocios con los pobres puede ser bueno para ellos y para los negocios.
- Clarificar las formas a través de las cuales las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos.
- Inspirar al sector privado a la acción.

Consejo Asesor de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos

El Consejo Asesor constituye el núcleo de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos. Su orientación, visión y aportes han sido invaluables para la iniciativa y para este informe.

- Agencia Francesa de Desarrollo
- Alianza para el Desarrollo Global, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- Business for Social Responsibility
- Cámara de Comercio Internacional
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
- Corporación Financiera Internacional
- Escuela de Negocios ESSEC, Instituto de Investigación y de Educación sobre la Negociación en Europa
- Escuela de Negocios de Harvard, Iniciativa de Empresa Social
- Escuela Johnson de Administración para Graduados, Centro para la Empresa Global Sostenible, Universidad de Cornell
- Escuela Kennedy de Harvard, Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa
- Facultad de Administración, Universidad de Dalhousie
- Foro Económico Mundial
- Foro Internacional de Líderes de Negocios
- Fundación de las Naciones Unidas
- Fundación Europea para la Administración del Desarrollo
- Instituto de Desarrollo de Ultramar, Programa de Desempeño de Negocios y Desarrollo
- Instituto de Negocios de la Universidad de las Indias Occidentales, Trinidad y Tobago
- Instituto de Recursos Mundiales
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- SNV Organización Neerlandesa de Desarrollo
- Universidad de Michigan, Escuela Ross de Negocios, Instituto William Davidson
- Unidad Especial para la Cooperación Sur-Sur, PNUD

Desde un principio, el PNUD resolvió impulsar un proceso abierto con la participación de múltiples actores que involucrara a un abanico lo más amplio posible de socios y que evolucionara permanentemente al ritmo de las necesidades e intereses de los mismos socios. Por lo anterior, el grupo consultivo de la iniciativa comprende diversas instituciones interesadas en el rol que le cabe al sector privado en el desarrollo, entre ellas organismos internacionales de desarrollo de primer nivel, organizaciones empresariales mundiales que representan a cientos de empresas y expertos de reputados centros de investigación que trabajan en temas donde se entrecruzan empresa y desarrollo.

Con la divulgación de los hallazgos de su investigación y sus herramientas analíticas, la iniciativa ayuda a los líderes de negocios, los responsables de políticas y otros profesionales del desarrollo –especialmente en países en desarrollo– a apoyar modelos de negocios que incluyan a los pobres.

Esta iniciativa se orienta según cinco principios de trabajo:

- **Énfasis fundamental en los negocios.** La iniciativa propicia modelos de negocios que crean valor a través de la provisión de productos y servicios destinados a los pobres o abasteciéndose de los pobres e incluye las estrategias de ingresos percibidos de las organizaciones no gubernamentales. No considera actividades puramente filantrópicas o que no puedan probar viabilidad comercial, aún cuando estén fundadas en su propia lógica de negocios y sean importantes para el desarrollo
- **Desarrollo de un enfoque mundial.** La iniciativa está particularmente interesada en el desarrollo de negocios de los países como actores centrales en la oferta de bienes, servicios y oportunidades de empleo para los pobres. Para afinar aún más este enfoque, la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos encomendó 50 estudios de caso de empresas a investigadores y académicos de países que van desde Perú a Kenya hasta las Filipinas. Este proceso de "abajo-arriba", anclado en los conocimientos locales, está produciendo una red creciente de profesionales del desarrollo, responsables de políticas, personas de negocios y actores de la sociedad civil.
- **Marco del desarrollo humano fundado en los Objetivos de Desarrollo del**

Milenio. El desarrollo humano expande las alternativas de las personas para llevar una vida que valoren. Esta forma de comprender la pobreza orienta la labor del PNUD, que a partir de 1990 ha explorado y aplica el concepto de desarrollo humano en sus Informes sobre Desarrollo Humano anuales. La iniciativa también adopta un marco de desarrollo humano para hacer negocios con los pobres concentrándose en satisfacer las necesidades básicas y proveer acceso a bienes, servicios y oportunidades de generación de ingresos que propicien el empoderamiento económico. Ello muestra cómo el sector privado puede contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- **Agenda local.** La iniciativa sigue explícitamente el modelo del éxito del PNUD en cuanto a ubicar sus Informes sobre Desarrollo Humano dentro del contexto local, para que den forma a las agendas nacionales y promuevan cambios de políticas en países alrededor del mundo. La Oficina País del PNUD en Egipto ya publicó un informe nacional sobre 'Soluciones de Negocios para el Desarrollo Humano' y propició un diálogo entre múltiples interesados del ámbito local.
- **Asociaciones y enfoque en múltiples interesados.** La iniciativa tiene un enfoque de red y multisectorial y el compromiso de involucrar a muchos socios de diferentes orígenes, desde el mundo académico hasta la comunidad del desarrollo y las asociaciones de negocios que lideran el pensamiento sobre negocios y desarrollo. Con este espíritu, la información, el análisis y las herramientas generadas por la iniciativa se publicarán en línea para ser discutidas y recibir aportes de parte de los interesados.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Entre los objetivos inmediatos de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos está el de crear un conjunto inicial de datos, información y productos analíticos que permitan aumentar la comprensión de los mercados para los pobres y que incluyan las oportunidades y los desafíos existentes.

- **Los mapas de calor** identifican las oportunidades al ilustrar el acceso a servicios de agua, crédito, energía eléctrica y teléfonos. Estos ofrecen una visión general del paisaje y una primera mirada a posibles mercados, si los datos disponibles lo permiten, y se sustentan en información sobre la estructura de tales mercados, entre éstos los distintos tipos de proveedores.
- **La matriz de estrategias de Crecimiento de Mercados Inclusivos** es un marco analítico que ayuda a identificar las restricciones de mercado y a pensar estrategias para abordarlas. Conecta cinco restricciones generales del mercado de los pobres con cinco estrategias que pueden aportar soluciones.

Polonia: PEC Luban utiliza paja como recurso renovable para la generación de calor. Foto: PEC Luban

- **El banco de estudios de caso** ayuda a encontrar soluciones aprendiendo de la experiencia de otros. Los 50 estudios de caso, redactados para este informe, describen modelos de negocios exitosos que incluyen a los pobres. Los casos completos, que se resumen en el anexo 1, están disponibles en línea en www.growinginclusivemarkets.org. Para hacer del banco un abundante repositorio de ideas, se agregarán más casos que forman parte de la iniciativa o provienen de otras fuentes.

ENFOQUE

Esta investigación se funda estrictamente en un enfoque empírico: ver y medir el acceso de las personas pobres a los mercados y aprender de qué manera los negocios pueden tener éxito al operar con este segmento de la población.

La investigación se basó estrictamente en un principio empírico. Los casos identifican patrones comunes entre los modelos de negocios descritos y no confirman una hipótesis previa respecto de cuáles patrones podrían existir.

Con la ayuda de las instituciones involucradas en el grupo asesor, se seleccionaron 50 estudios de caso de entre 400 casos posibles. Los casos seleccionados debían describir modelos de negocios que incluyeran a los pobres, en formas que fueran rentables y que promovieran claramente el desarrollo humano. Además, debían representar a una amplia gama de países, industrias y tipos de negocios.

Luego, los 18 autores de los estudios describieron los casos seleccionados en base a un protocolo común centrado en las oportunidades, las restricciones y las soluciones. El protocolo permitió analizar los estudios de caso de manera sistemática y buscar patrones. El resultado fue la matriz de estrategias, donde se resumen las principales restricciones estrategias usadas para abordarlas (los anexos 1 y 2 contienen más detalles sobre el enfoque de investigación, con breves descripciones de los 50 casos).

Los mapas de calor del mercado fueron creados con el apoyo de expertos de América Latina y el sur de África. Se utilizaron encuestas de hogares e individuales para medir el acceso a aquellos mercados de particular importancia para los pobres, como agua, electricidad, crédito y telecomunicaciones, y se reveló la estructura de esos mercados (expresada, por ejemplo, por fuente o tipo de proveedor). Algunos de los datos se transformaron en mapas espaciales, creando una herramienta cuyo uso puede ser intuitivo (el anexo 3 presenta más detalles sobre la metodología para crear mapas de calor del mercado).

Bangladesh: La microfinanciación provista por el PNUD ayuda a los aldeanos del distrito de Kishoreganj a empezar negocios familiares. Foto: Shamsuz Zaman/PNUD

Estudios de caso elaborados para la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos

Caso	Descripción
Algodón de comercio justo (Malí)	Plataforma de cooperación para proveer algodón en el marco del comercio justo
Amanco (México)	Soluciones integradas de riego para pequeños agricultores
Amanz'abantu (Sudáfrica)	Suministro de agua con tecnología de tarjetas inteligentes
Asociación de Operadores Privados de Agua (Uganda)	Asociación público-privada para suministrar agua en aldeas pequeñas
Aspen Pharmacare (Sudáfrica)	Manufactura de medicamentos antirretrovirales genéricos a precios asequibles
Banco ANZ (Fiji)	Productos y servicios financieros móviles
Banco Forus (Rusia)	Servicios financieros para empresarios de ingresos bajos
Banco K-REP (Kenya)	Productos y servicios de microfinanciamiento
Celtel y Celpay (Rep. Dem. del Congo)	Comunicación móvil y banca móvil en una economía de posguerra
Coco Technologies (Filipinas)	Producción de geotextiles a partir de desechos de cáscaras de coco
Construmex (México)	Servicios de transferencias de remesas de efectivo para activos
Danone (Polonia)	Alimento de avena con leche altamente nutritivo para niños desnutridos, a precios asequibles
Denmor Garment (Guyana)	Producción de prendas de vestir de alta calidad para exportación
DTC Tyczyn (Polonia)	Cooperativa de telefonía de distrito
Edu-Loan (Sudáfrica)	Préstamos para financiar estudios superiores
Electrificación de zonas rurales (Malí)	Empresas rurales que instalan y operan sistemas de generación de energía eléctrica
Empresa de agua de Manila (Filipinas)	Conexión de hogares de ingreso bajo a la red de agua por cañería
Fundación HealthStore (Kenya)	Microfranquicias de salud
Huatai (China)	Producción de pulpa de madera para la industria del papel
Industria textiles A to Z (Tanzanía)	Producción de mosquiteros para camas tratados con insecticida de larga duración
Iniciativa de Barclays con recaudadores Susu (Ghana)	Proporcionar servicios de microfinanciamiento a través de la tradicional recaudación Susu
Integrated Tamale Fruit Company (Ghana)	Sistema de pequeñas plantaciones para producir mangos orgánicos
Juan Valdez (Colombia)	Cadena de café en condiciones de comercio justo que vincula directamente a productores, empresas y consumidores
Lafarge (Indonesia)	Reconstrucción de casas y negocios de cemento en zonas afectadas por el tsunami
Lechería Tiviski (Mauritania)	Producción de leche de camellas pertenecientes a pastores nómades
LYDEC (Marruecos)	Suministro de agua y electricidad en tugurios urbanos
Mibanco (Perú)	Productos y servicios de microfinanciamiento
Money Express (Senegal)	Servicios de transferencia de remesas
M-PESA (Kenya)	Servicios de banca móvil
Mt Plaisir Estate Hotel (Trinidad y Tobago)	Comunidad autosostenible de ecoturismo
Narayana Hrudayalaya (India)	Atención cardiaca asequible
Natura (Brasil)	Producción de esencias de perfumes a partir de la biodiversidad vegetal local
Nedbank y RMB/FirstRand (Sudáfrica)	Productos financieros orientados al mercado inmobiliario de ingresos bajos
New Tirupur Area Development Corp. Ltd. (NTADCL) (India)	Suministro de agua para industrias, hogares y tugurios
PEC Luban (Polonia)	Generación de calor a base de paja
Pésinet (Malí / Senegal)	Método de alerta temprana para vigilar la salud infantil
Petstar (México)	Servicios de reciclaje que empoderan a los pepenadores suministradores de PET
Procter & Gamble (varias regiones)	Sachets purificadores de agua a precios asequibles
Producción de castañas de cajú (Guinea)	Asociación para revitalizar la producción de castañas de cajú
Rajawali Express Taxi (Indonesia)	Asociación de negocios entre una empresa de taxis y conductores pobres
RiteMed (Unilab) (Filipinas)	Producción y distribución de medicamentos genéricos
Sadia (Brasil)	Producción sostenible de cerdos a través de tecnología de biodigestores
Sanofi-aventis (África Subsahariana)	Suministro de medicamentos en forma asociativa para combatir la enfermedad del sueño
SEKEM (Egipto)	Producción agrícola orgánica junto con actividades sociales y culturales
SIWA (Egipto)	Empresa de ecoturismo basada en las especificidades de la comunidad local
Smart Communications (Filipinas)	Productos y servicios de telefonía móvil para comunidades de bajos ingresos y en el extranjero
Sulabh (India)	Sistemas innovadores y limpios de saneamiento a bajo costo
Tsinghua Tongfang (THTF) (China)	Computadoras a precios asequibles para usuarios rurales
VidaGás (Mozambique)	Suministro de gas licuado de petróleo
Votorantim Celulose e Papel (Brasil)	Plantación de eucaliptos para la industria de la pulpa y papel

RECONOCIMIENTOS

Viet Nam
Foto : Jim Holmes/FNUDC

MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR

La misma esencia de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos reside en su enfoque de múltiples interesados, el cual se hace evidente por la cantidad y diversidad de los miembros de su Consejo Asesor. Su orientación, ideas e insumos han sido factores inestimables tanto para la iniciativa como para este informe. Este Consejo Asesor está conformado por:

- Eduardo Aninat, Ex Ministro de Hacienda, Chile y Presidente de Anisal International Consultants Ltd.
- Rolph Balgobin, Director del Instituto de Negocios de la Universidad de las Indias Occidentales
- Kathryn Bushkin Calvin, Vicepresidenta Ejecutiva y Oficial Superior de Operaciones, Fundación de las Naciones Unidas
- Jean-Marc Châtaigner, Director, Departamento de Planificación Estratégica, Agence Française de Développement (hasta junio de 2007)
- Eric Cornuel, Director, Fundación Europea para la Administración del Desarrollo

- Aron Cramer, Presidente (CEO), Business for Social Responsibility
- Lisa Dreier, Directora Asociada, Global Institute for Partnership and Governance, Foro Económico Mundial
- Dirk Elsen, Director y Presidente, SNV Organización Neerlandesa de Desarrollo
- Shona Grant, Directora, Área de Atención al Desarrollo, Proyecto sobre Medios de Vida Sostenibles, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
- Stuart Hart, Profesor de Administración, Cátedra Samuel C. Johnson en Empresas Globales Sostenibles, Escuela Johnson, Universidad de Cornell
- Adrian Hodges, Director Gerente, Foro Internacional de Líderes de Negocios
- Bruce Jenks, Secretario General Asistente y Director, Dirección de Alianzas, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Louise Kantrow, Representante Permanente ante las Naciones Unidas, Cámara Internacional de Comercio
- Georg Kell, Director, Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- William Kramer, Director Adjunto (hasta agosto de 2007), Instituto de Recursos Mundiales
- Rachel Kyte, Director, Departamento de Medio Ambiente y Desarrollo Social, Corporación Financiera Internacional
- Alain Lempereur, Director, Instituto de Investigación y de Educación sobre la Negociación en Europa, ESSEC
- Ted London, Investigador Superior y Director, Iniciativa Base de la Pirámide, Instituto William Davidson, Universidad de Michigan
- Jane Nelson, Investigadora Superior y Directora de la Iniciativa Responsabilidad Social Empresarial, Escuela Kennedy de Gobierno y Directora de Estrategia, Foro Internacional de Líderes de Negocios
- Daniel Runde, Director (hasta mayo de 2007), y Jerry O'Brien, Director Adjunto, Alianza para el Desarrollo Global, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- Kasturi Rangan, Malcolm P. McNair, Profesor de Marketing y Copresidente de la Iniciativa de Empresa Social, Escuela de Negocios de Harvard
- Harold Rosen, Director, Iniciativa Empresarial Comunitaria, Corporación Financiera Internacional
- Michael Warner, Director, Programa de Desempeño de los Negocios y el Desarrollo, Instituto de Desarrollo de Ultramar (hasta marzo de 2008)
- David Wheeler, Decano de Administración, Facultad de Administración, Universidad de Dalhousie
- Yiping Zhou, Director, Dependencia Especial para la Cooperación Sur-Sur

También quisiéramos rendir tributo a Robert Davies, el Presidente del Foro de los Líderes de Negocios Internacionales y miembro de la Comisión Asesora de la iniciativa de Crecimiento de Mercados Inclusivos, quien falleció el 18 de agosto de 2007. Roberto había sido un inestimable amigo y campeón del compromiso del PNUD con el sector privado, y la iniciativa se benefició enormemente de su sabiduría, apoyo y colaboración.

El PNUD también agradece el decidido apoyo de Chad Bolick (BSR), Sara Carrer (EFMD), Konrad Eckenschwiller (GC Francia), Amanda Gardiner (IBLF), Sasha Hurrell (IBLF), Robert Katz (WRI), Michael Kelly (Fundación LPG), Emmanuelle Lachaussée (AFD), Mark Milstein (Universidad de Cornell), Soren Petersen (GC), Melissa Powell (GC), Tara Rangarajan (BSR), Francisco Simplicio (SU/SSC), Ross Tennyson (IBLF), Fillipo Veglio (WBCSD) y Jack Whelan (IBLF).

Luego de la reunión de marzo de 2006, los miembros del Consejo Asesor se dividieron en tres grupos de trabajo:

Grupo de trabajo sobre estudios de caso

- Copresidentes: Profesor David Wheeler, Decano de la Facultad de Administración, Universidad de Dalhousie de Halifax, y Profesor Alain Lempereur, Director del Instituto de Investigación y de Educación sobre la Negociación en Europa, ESSEC.
- Con el apoyo de la División del Sector Privado del PNUD.

Grupo de trabajo sobres datos y estadísticas

- Copresidentes: Profesor V. Kasturi Rangan, Malcolm P. McNair, Profesor de Marketing, Escuela de Negocios de Harvard, y Eduardo Aninat, Anisal International Consultants Ltd.
- Con el apoyo de la Oficina de Estudios del Desarrollo del PNUD.

Grupo de trabajo sobre comunicaciones y extensión

- Copresidentes: Jane Nelson, Directora de la Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa, Escuela John F. Kennedy de Gobierno, Universidad de Harvard, y Eric Cornuel, Director General y Presidente, Fundación Europea para la Administración del Desarrollo
- Con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones del PNUD.

AUTORES DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Este informe no sería posible sin los invaluables aportes de los autores de los estudios de caso:

- Farid Baddache, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Instituto de Investigación y de Educación sobre la Negociación en Europa (Francia)
- Claudio Boechat, Fundación Dom Cabral (Brasil)
- Juana de Catheu, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Instituto de Investigación y de Educación sobre la Negociación en Europa (Francia)
- Pedro Franco, Universidad del Pacífico (Perú)
- Elvie Grace Ganchero (Filipinas)
- Mamadou Gaye, Instituto Africano de Administración (Senegal)
- Dr. Tarek Hatem, Universidad Americana del Cairo (Egipto)
- Dr. Prabakar Kothandaraman, Centro de Investigación Indio de la Escuela de Negocios de Harvard (India)
- Winifred Karugu, Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos (Kenya)
- Professor Li Ronglin, Instituto Peterson de Economía Internacional y Centro de Estudios de la Organización de Comercio Mundial (China)
- Robert Osei, Instituto de Investigación Estadística, Social y Económica (Ghana)
- Luis Enrique Portales Derbez, Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Tecnológico de Monterrey (México)
- Mahendra Reddy, Universidad del Sur Pacífico (Fiji)
- Melanie Richards, Facultad de Negocios Arthur Lock, Graduados (Trinidad y Tobago)
- Boleslaw Rok, Academia Kozminski de Emprendimiento y Gestión (Polonia)
- Loretta Serrano, Red de Información de Emprendimiento Social del Tecnológico de Monterrey (México)
- Dr. Shi Donghui, Universidad de Shanghai (China)
- Courtenay Sprague, Facultad de Administración de Negocios, Graduados, Universidad de Witwatersrand (Sudáfrica)

APORTES FINANCIEROS

Este informe no habría sido posible sin el apoyo financiero de la Agencia Francesa de Desarrollo, el Gobierno de Japón y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. A este respecto, no podemos dejar de mencionar especialmente el apoyo de Jean-Marc Châtaigner y de Dan Runde, quienes desde el comienzo se comprometieron con esta Iniciativa.

DESARROLLO DEL INFORME

La iniciativa tiene una deuda particular y gratitud al informe *El impulso del empresariado,* esfuerzo liderado por Paul Martin y Ernesto Zedillo y que contó con el fuerte apoyo de Mark Malloch Brown. Este informe instó al PNUD a emprender el presente trabajo. La iniciativa se benefició del liderazgo de Kemal Derviş, Administrador del PNUD, cuyo apoyo durante los últimos tres años ha sido crucial en esta labor. Además, Bruce Jenks, Secretario General Asistente y Director, Dirección de Alianzas del PNUD, presidió el Consejo Asesor y ha aportado su liderazgo general a la iniciativa desde el comienzo.

El primer informe de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, ha involucrado a diversas divisiones dentro del PNUD, en el marco del gerenciamiento general de la División del Sector Privado de la Dirección de Alianzas del PNUD y representa un componente importante de la nueva Estrategia del Sector Privado.

CONSEJO DIRECTIVO DEL PNUD

El Grupo de Alta Gerencia (Senior Management Group), que proporcionó la orientación general a la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, estuvo compuesto por Bruce Jenks, Christian Thommessen, Pedro Conceição, David Morrison, Sahba Sobhani y Afke Bootsman. Christian Thommessen, Director de la División del Sector Privado, supervisó el trabajo del Secretariado de Crecimiento de Mercados Inclusivos, que fuera creado para liderar el gerenciamiento del programa y la ejecución de la iniciativa y administrar el flujo de trabajo de los estudios de caso. Pedro Conceição, Director de la Oficina de Estudios del Desarrollo, administró el flujo de trabajo sobre Datos y Estadísticas. David Morrison, Director de la Oficina de Comunicaciones, fue el responsable de Comunicaciones y Extensión del flujo de trabajo.

La iniciativa también se benefició de la asociación con la Unidad Especial para la Cooperación Sur-Sur, unidad autónoma de la ONU que alberga el PNUD y que también aportó apoyo financiero a la iniciativa bajo el liderazgo de su director, Yiping Zhou.

EQUIPO DE LA INICIATIVA CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

Este informe fue realizado por un dedicado grupo central del PNUD que incluye a miembros de la División del Sector Privado, la Oficina de Estudios del Desarrollo y la Oficina de Comunicaciones.

División del Sector Privado

Sahba Sobhani, Gerente de Programa y autor principal del Informe, dirigió al equipo de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, que tiene su sede en la División del Sector Privado del PNUD y que se compone de los siguientes miembros del equipo:

Secretariado de Crecimiento de Mercados Inclusivos

- Afke Bootsman, Asistente Adjunta de Programa y Coordinadora de los Estudios de Caso
- Austine Gasnier, Investigadora Asociada
- Jan Krutzinna, Consultor en Gestión del Conocimiento
- Patricia Maw, Oficial Administrativa Asociada
- Tracy Zhou, Consultora en comisión de servicio de la Unidad Especial para la Cooperación Sur-Sur

Principales coautores del informe

- Christina Gradl, Universidad Martin Luther, Halle-Wittenberg
- Beth Jenkins, Directora de Estudios de Políticas, Escuela Kennedy de Harvard

Revisores de los estudios de caso

- Jane Comeault, becaria de investigación visitante, Universidad de Dalhousie
- Kevin McKague, becario superior de investigación, Instituto York de Investigación e Innovación en Sostenibilidad

El Secretariado de la iniciativa agradece especialmente al señor Alejandro Rausch por su trabajo en calidad de Revisor Técnico de la traducción española.

Semira Ahdiyyih, Prerna Kapur, Taimur Khilji, Sana Mostaghim y Suba Sivakumaran proporcionaron asistencia importante en materia de investigación en diversas etapas del proyecto. Los alumnos en práctica incluyeron Alison Laichter, Alia Mahmoud y Li Yang.

Oficina de Estudios del Desarrollo

La administración del flujo de trabajo sobre Datos y Estadísticas fue liderada por Ronald Mendoza, director del proyecto e incluyó a Namsuk Kim, Economista y Nina Thelen, Investigadora Asociada.

Oficina de Comunicaciones

Los siguientes son los colegas de la Oficina de Comunicaciones que contribuyeron al desarrollo del sitio web, la producción del informe y las actividades de comunicación de la iniciativa: Pablo Basz, Oficial de Comunicación; Benjamin Craft, Autor; Nicholas Douillet, Director de Contenidos del sitio Web; Francoise Gerber, Coordinadora del Equipo de Comunicaciones Externas; Carmen Higa, Asistente Ejecutiva; Rajeswary Iruthayanathan, Jefe, Servicios de Comunicación; Maureen Lynch, Encargada, Productos de Comunicación; Boaz Paldi, Especialista en Transmisión de televisión; Nicole Pierron, Asistente de Comunicaciones; Rositsa Todorova, Asistente Especial del Director; y Cassandra Waldron, Jefa de Comunicaciones Externas.

Editores

Bruce Ross-Larson y Nick Moschovakis.

LECTORES Y EXPERTOS

El contenido de este informe ha recibido invaluables aportes de una serie de lectores y expertos quienes aportaron generosamente su tiempo y experticia para ayudarnos a dar forma a nuestras ideas:

- Nava Ashraf, Escuela de Negocios de Harvard
- George Dragnich, Departamento de Estado de Estados Unidos
- Martin Hall, Universidad de Ciudad del Cabo
- Michael Henriques, Organización Internacional del Trabajo
- Martin Herrndorf, Universidad de St. Gallen
- Matt Humbaugh, Presidio Union, LLC
- Aline Kramer, Universidad Técnica de Munich
- Wilfried Lüetkenhorst, ONUDI
- Jörg Meyer-Stamer, Mesopartner
- Prof. Ingo Pies, Universidad Martin-Luther, Halle-Wittenberg
- Julia Steets, Global Public Policy Institute
- Eric Werker, Escuela de Negocios de Harvard
- Pierre Yared, Escuela de Negocios de Columbia

El Grupo de Trabajo de Datos y Estadísticas, bajo la dirección del Embajador Eduardo Aninat y el Profesor V. K. Rangan, quisieran agradecer a los participantes en las reuniones del grupo de expertos sobre cartografías del mercado y la pobreza realizadas en Nueva York en diciembre de 2006, entre los que se incluyen Pablo Acosta, José De Luna Martínez, Carlos Linares, Illana Melzer, Jordan Schwartz, Daniel Shepherd y Nikola Spatafora. También expresan su gratitud a los colaboradores externos del mundo académico y de diversos organismos internacionales y de la ONU, entre ellos Annie Bertrand, Adriana Conconi, Lorant Czaran, Paola Deles, Maitreesh Ghatak, Celine Kauffmann, Inge Kaul, Branko Milanovic, Maria Minniti, Ria Moothilal, Liana Razafindrazay, Mark Schreiner, Balkissa Sidikou-Sow y Luis Tejerina. Además, agradecen a Zeynep Akalin, Christine Yeonhee Kim, Monica Lo y Brandon Vick por su excelente ayuda en la investigación, así como a nuestros colegas de la Oficina de Estudios del Desarrollo por sus comentarios y sugerencias.

El Grupo Crecimiento de Mercados Inclusivos quisiera agradecer a David Wheeler, co-presidente del Grupo de Trabajo de los Estudios de Caso, por su sobresaliente liderazgo y orientación, lo que incluye la organización del Taller de Estudio de Casos realizado en París. La iniciativa se benefició significativamente de su visión y del establecimiento de una red de académicos de países en desarrollo para conducir la investigación de los estudios de casos. El equipo también quisiera agradecer a Ted London, Director de la Iniciativa de la Base de la Pirámide del William Davidson Institute, Universidad de Michigan, por su documento de fondo *"Una Perspectiva de la Base de la Pirámide para el Alivio de la Pobreza"*.

PNUD

Un grupo de lectores compuesto por colegas del PNUD proporcionó muchos comentarios, sugerencias e información de gran utilidad durante el proceso de redacción del informe. Debemos mencionar especialmente los aportes y la asesoría que recibimos de colegas en terreno, entre ellos:

- Flavio Fuentes, PNUD, Argentina
- Alejandro Pacheco, PNUD, El Salvador
- Mohamed El-Kalla y Nahla Zeitoun, PNUD, Egipto
- Jeff Liew, PNUD, Fiji
- Hansin Dogan, PNUD, Turquía
- Pascale Bonzom, PNUD, Madagascar

Muchos funcionarios de la familia extendida de la ONU brindaron generosamente su tiempo y experiencia, entre ellos Olav Kjorven, Director de la Dirección de Políticas de Desarrollo, y sus colegas; Gilbert Houngbo, Director de la Dirección Regional de África, y Diana Opar, Asesora en temas de género; Cihan Sultanoglu, Director Adjunto de la Dirección Regional de Europa y la CEI; Abdoulaye Mar Dieye, Director Adjunto de la Dirección Regional de Estados Árabes; Maxine Olson, y una serie de puntos focales regionales del sector privado, entre ellos Taimur Khilji, Marielza Oliveira y Alexandra Solovieva. Los colegas de la División del Sector Privado incluyen a Lucas Black, Jonathan Brooks, Anne Delorme, Natsagdorj Gereltogtokh, Jonas Giersing, Arun Kashyap, José Medina Valle, Karolina Mzyk, Helena Nielsen, Rohithari Rajan, Patrick Silborn, Casper Sonesson y Tomas Sales.

La Dirección de Alianzas bajo la dirección de Romesh Muttukumaru, Asistente Adjunto y Administrador y Director Adjunto de la Dirección de Alianzas, y la administración de Yves Sassenrath, Director de Operaciones, proporcionó apoyo permanente al proyecto a través de Isabel Chang, Constancia Gratil, Margaret Heymann, Elfrida Hoxholli, Sunda May, Isabel Relevo, Ben Ombrete y Ricky Wong.

EDICIÓN, DISEÑO Y PRODUCCIÓN

Por último, pero no por ello menos importante, agradecemos afectuosamente a todos quienes nos ayudaron en las labores de edición, producción y traducción, todas las cuales se realizaron en plazos muy ceñidos:

Bruce Ross-Larson, Nick Moschovakis, Amye Kenall y Christopher Trott, Communications Development Inc.; Heather Bourbeau, Jean Fabre; Julia Dudnik Stern y su equipo de Suazion; Fola Yahaya, Maria Janum, Véronique Litet, Florence Lesur, Francine Hatry-McCaffery, Sylvia Zilly, Géraldine Chantegrel y Annelise Meyer de Strategic Agenda; Irene Alvear y su equipo de LTS Language Translation Services y Dennis Lundø Nielsen y su equipo de Scanprint. También agradecemos a Adam Rogers, Julie Pudlowski, Grégoire Guyon, Rob Katz, Mariko Tada y Caroline Dewing por las fotografías que se incluyen en este informe.

DESCRIPCIÓN GENERAL: EMPRENDER CON LAS PERSONAS POBRES PUEDE CREAR VALOR PARA TODOS

Malí: Agricultores pobres involucrados en el comercio justo de algodón se benefician de ingresos más altos y las compañías proveedoras ganan una ventaja competitiva, mientras protegen el medio ambiente. Foto: Armor-Lux

La extrema preponderancia de la pobreza en el mundo de hoy nos convoca a actuar urgentemente. De los 6.400 millones de habitantes del mundo, alrededor de 2.600 millones viven con menos de US$2 al día.[1] Más de 1.000 millones carecen de agua potable, 1.600 millones carecen de electricidad[2] y 5.400 millones no tienen acceso a Internet.[3] Sin embargo, los pobres esconden un potencial de consumo, producción, innovación y actividad emprendedora que es generalmente desaprovechado.

Este informe muestra cómo los empresarios pueden atender a los pobres como clientes y también incluirlos como productores, empleados y propietarios de negocios. Aporta muchos ejemplos de empresas que, al hacer negocios con los pobres, están generando utilidades, creando nuevo potencial de crecimiento y mejorando la vida de los pobres. El mensaje principal de este informe es: hacer negocios con los pobres puede crear valor para todos.

Las oportunidades son muchas, pero también lo son los obstáculos. Las aldeas rurales y los tugurios urbanos son ambientes que constituyen un desafío para hacer negocios. Difícilmente existen sistemas de recolección y distribución de bienes y

Recuadro 1. ¿Qué son los modelos de negocios inclusivos?

Los modelos de negocios inclusivos incluyen a los pobres como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta. Estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo.

Los beneficios de modelos de negocios inclusivos trascienden los beneficios inmediatos y los mayores ingresos. En el caso de los negocios, incluyen el estímulo a las innovaciones, la creación de mercados y el fortalecimiento de las cadenas de proveedores. Y, para los pobres, generan mayor productividad, ingresos sostenibles y mayor empoderamiento.

La concepción de los modelos de negocios inclusivos que se utiliza en este informe se funda y refuerza el trabajo del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, de SNV y de otras instancias con interés en hacer negocios inclusivos.

servicios. La infraestructura básica de mercado es limitada o inexistente. Sin sistemas financieros que funcionen para ellos, los pobres viven en una economía de dinero en efectivo. Sin sistemas policiales y legales confiables, todos los actores del mercado pueden enfrentar dificultades o verse imposibilitados para hacer cumplir los contratos. Para la mayoría de las empresas, hacer negocios con los pobres será diferente a su rutina habitual.

Tal vez, el principal obstáculo sea la falta de información sobre los pobres. ¿Qué bienes y servicios necesitan? ¿Cuánto pueden pagar? ¿Qué bienes pueden producir y qué servicios pueden proveer? El objetivo de este informe es ayudar a los empresarios y a las empresas a comenzar a responder a tales preguntas.

El informe se basa en 50 estudios de casos de empresas, solicitados especialmente, que lograron incorporar con éxito a los pobres, pese a las restricciones, y crearon valor para todos. Los casos aportan una riqueza de ideas sobre modelos de negocios inclusivos (recuadro 1).

OPORTUNIDADES DE CREAR VALOR PARA TODOS

Hacer negocios con los pobres los integra al mercado –un paso crítico en el sendero para salir de la pobreza– y en el caso de los empresarios y las empresas, estimula la innovación, crea mercados y nuevos espacios de crecimiento. Los modelos de negocios inclusivos producen y cosechan los beneficios del desarrollo humano.

Los pobres participan en el sector privado. Todos son consumidores. La mayoría son empleados o trabajadores por cuenta propia. No obstante, los mercados fragmentados e informales impiden que muchos de ellos consigan los recursos que necesitan y los usen de manera productiva. Muchos de los negocios de los pobres son informales. Por ejemplo, a menudo reciben crédito de los amigos y los familiares o bien instalan negocios pequeños que no están sujetos a reglamentos, como el reparto de agua embotellada en camiones. Como consecuencia, se atrofia la competencia y los bienes y servicios pueden resultar muy caros.

Los "mapas de calor" de mercado revelan la fragmentación de estos mercados: muestran las enormes diferencias de acceso a bienes, servicios o infraestructura en un país. Por ejemplo, en las regiones del oeste de Guatemala más de 13% de las personas que viven con menos de US$2 al día tiene acceso a crédito, pero en las regiones del este, la cifra disminuye a menos de 8% (figura 1). Ese contraste refleja otras diferencias entre las condiciones de mercado de las dos zonas, como la disimilitud en el acceso a caminos (en los mercados pobres, tales restricciones suelen superponerse, aumentando los desafíos que enfrentan los negocios).

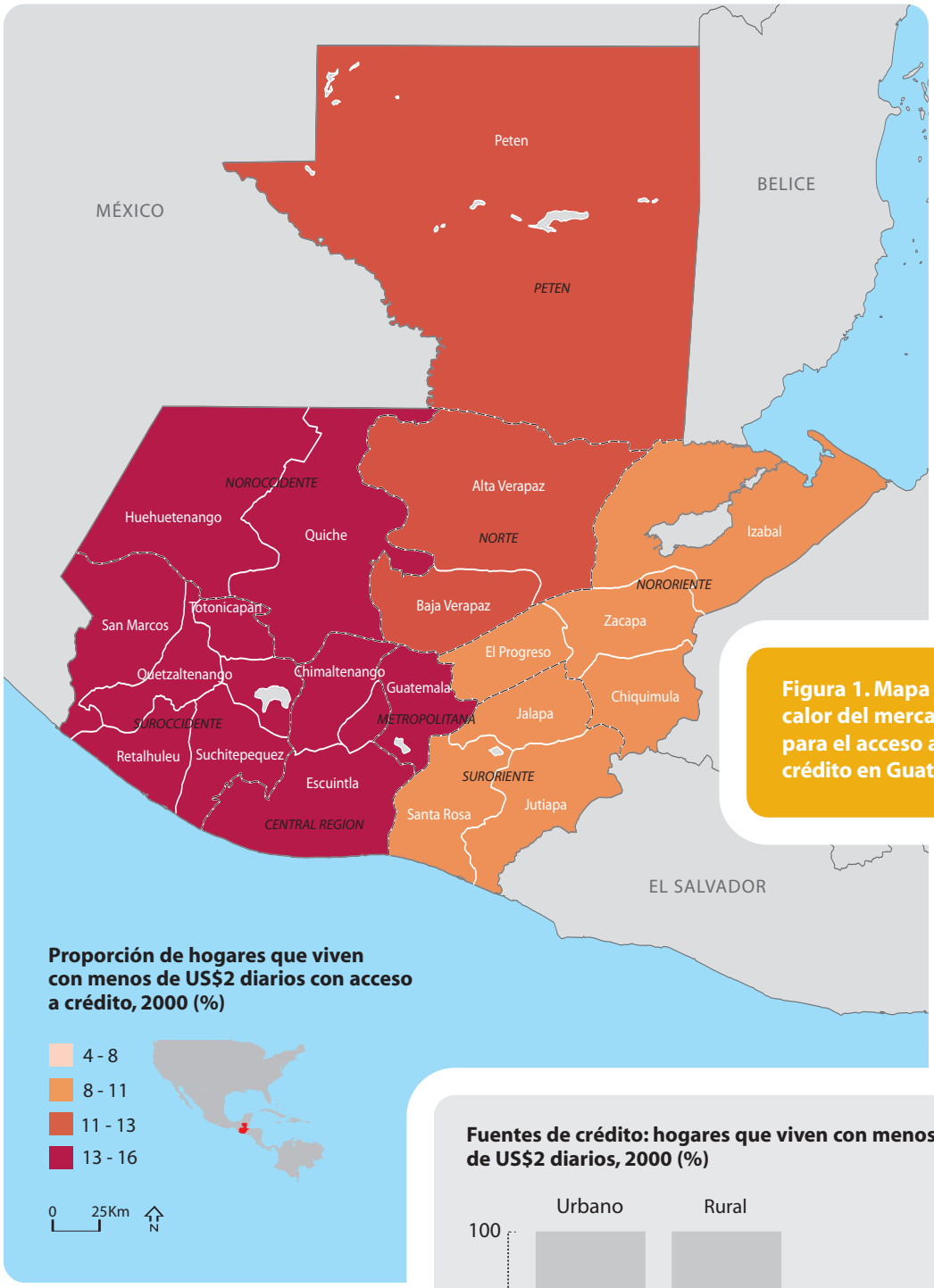
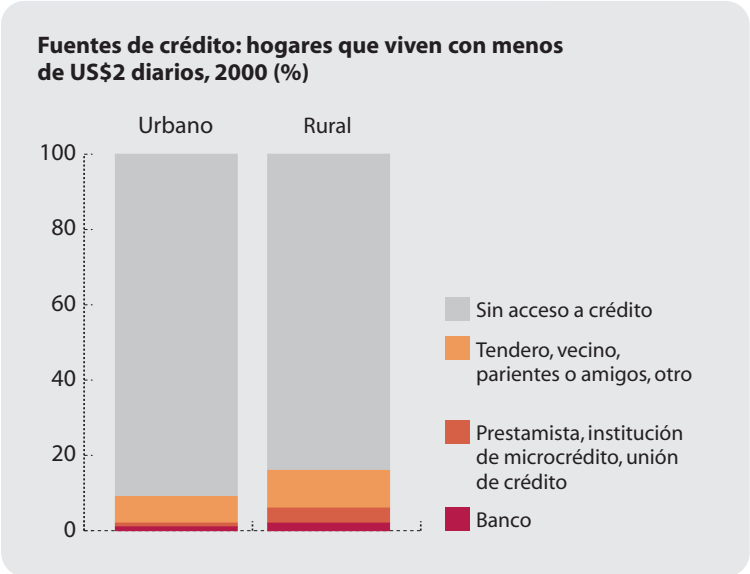


Figura 1. Mapa de calor del mercado para el acceso a crédito en Guatemala

Fuente: Basado en el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. Mapa producido por OCHA ReliefWeb.



OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS: RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

Hacer negocios con los pobres puede ser rentable. También puede sentar las bases de un crecimiento a largo plazo al desarrollar nuevos mercados, estimular la innovación, aumentar la disponibilidad de mano de obra y fortalecer las cadenas de valor.

Generar utilidades. En ocasiones, los negocios con los pobres arrojan tasas de rentabilidad más elevadas que los emprendimientos en mercados desarrollados. Algunas instituciones de microcrédito han conseguido rendimientos superiores al 23% sobre el capital.[4] Smart Communications, una empresa que provee servicios telefónicos prepagados principalmente a consumidores de bajos ingresos en Filipinas, se convirtió en la empresa más rentable de las 5.000 firmas más grandes del país. Sulabh, proveedor de servicios de saneamiento de bajo costo de India, tuvo un excedente económico de US$5 millones en 2005.

Desarrollo de nuevos mercados. Los 4.000 millones de personas ubicadas en la base de la pirámide del ingreso (que se definen como aquellas que viven con menos de US$8 diarios) tienen un ingreso combinado de alrededor de US$5 billones, cifra similar al ingreso nacional bruto de Japón.[5] Estas personas están dispuestas y son capaces de pagar por bienes y servicios, pero a menudo sufren un 'castigo de la pobreza'. En ocasiones pagan más que los consumidores ricos por productos y servicios esenciales. Los habitantes de los barrios de tugurios de Yakarta, Manila y Nairobi pagan entre 5 y 10 veces más por el agua que quienes viven en las zonas de ingreso alto de esas ciudades, y más que los consumidores de Londres y Nueva York. Este 'castigo de la pobreza' es similar para el crédito, la electricidad y la salud.[6] Los modelos de negocios que ofrecen más valor por el mismo dinero –o productos y servicios completamente nuevos para mejorar la vida de los pobres– pueden cosechar a cambio utilidades sin precedentes.

Estimular la innovación. El desafío de desarrollar modelos de negocios inclusivos puede conducir a innovaciones que contribuyen a la competitividad de una empresa. Por ejemplo, para satisfacer las preferencias y necesidades de los pobres, las empresas deben ofrecer nuevas combinaciones de precios y desempeño. Las restricciones dominantes que enfrentan las empresas cuando hacen negocios con los pobres –desde dificultades de transporte a la incapacidad de hacer cumplir los contratos– exigen respuestas creativas. Estas fuerzas estimulan el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios que pueden imponerse en otros mercados, dando a las empresas innovadoras ventajas competitivas en mercados pobres.

Ampliar la disponibilidad de mano de obra. Los pobres son una gran fuente de mano de obra. Las ventajas de contratarlos como empleados van más allá de los ahorros de costos. Con capacitación adecuada y marketing bien focalizado, los pobres pueden entregar productos y servicios de alta calidad. Además, sus conocimientos y contactos locales les dan ventajas para atender a otros consumidores pobres de sus comunidades.

Fortalecer las cadenas de valor. Para las empresas que compran en el ámbito local, la incorporación de los pobres a las cadenas de valor de negocios –como productores, proveedores, distribuidores, minoristas y franquiciados– puede ampliar la oferta y reducir los riesgos. Ello permitirá a las empresas reducir costos y aumentar la flexibilidad, especialmente cuando los negocios locales evolucionan hacia actividades más especializadas o que requieren mayores habilidades, como la producción de componentes y servicios para negocios.

Guinea: Una mejora en la infraestructura de transporte ayudaría a los pobres a aumentar su productividad. Foto: Adam Rogers/FNUDC

OPORTUNIDADES PARA LOS POBRES: ADELANTANDO EL DESARROLLO HUMANO

Los negocios también pueden mejorar la vida de las personas pobres, contribuyendo ampliamente a lo que en la ONU se denomina 'desarrollo humano', ampliando las oportunidades de las personas para que lleven la vida que ellos valoren.

Satisfacer las necesidades básicas. Comida, agua potable, saneamiento, electricidad y salud son todos servicios que satisfacen las necesidades básicas de las personas. En Filipinas, RiteMed vende medicamentos genéricos a más de 20 millones de clientes de bajos ingresos a precios que son 20% a 75% inferiores a aquellos de las marcas líderes. En Sudáfrica, Amanz'abantu provee agua limpia y saneamiento a habitantes rurales y de zonas urbanas periféricas de Cabo Oriental, donde la cuarta parte de la población carece de agua potable.

Permitir a los pobres mejorar su productividad. El acceso a productos y servicios –desde electricidad a telefonía móvil, equipos agrícolas, crédito y seguro– mejora la productividad de las personas. En México, Amanco proporciona sistemas de riego por goteo eficiente a los pequeños productores de limones lo cual permite una producción continua durante ocho a 10 meses al año. Se espera que estos sistemas mejoren el rendimiento anual de los agricultores de nueve a 25 toneladas por hectárea. En Marruecos, Lydec abastece de agua y electricidad a las barriadas de Casablanca, gracias a lo cual aumenta en 20% la proporción de personas que dispone de servicios de electricidad y agua.

Aumentar los ingresos. Incluir a las personas pobres en las cadenas de valor como clientes, empleados, productores y propietarios de pequeños negocios puede incrementar sus ingresos. En el caso de Amanco, México, se espera que la mayor productividad casi triplique los ingresos agrícolas. En China, Huatai brinda fuentes de ingreso alternativo a los arboricultores locales y así aumenta considerablemente los ingresos de unos 6.000 hogares rurales. En Tanzanía, A to Z Textiles emplea a 3.200 personas (90% de las cuales son mujeres) en la producción de mosquiteros tratados con insecticidas y les paga entre 20% y 30% más que la competencia.

Empoderar a los pobres. Todos estos aportes fortalecen el empoderamiento de los pobres, individualmente y como comunidad, para que obtengan más control sobre sus vidas. Al generar conciencia, proporcionar información y capacitación, incluir a grupos marginados, ofrecer nuevas oportunidades y dar esperanzas y sentido de orgullo, los modelos de negocios inclusivos pueden dar a la gente confianza y nuevas fuentes de fortaleza para salir de la pobreza empleando sus propios medios.

RESTRICCIONES EN EL CAMINO

Si las oportunidades son tan grandes ¿por qué no han sido aprovechadas por más negocios? En pocas palabras, las condiciones de mercado que rodean a los pobres pueden convertir cualquier iniciativa de negocios en una empresa difícil, riesgosa y cara. Donde predomina la pobreza, suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, excluyendo a los pobres de participar de manera significativa o disuadiendo a las empresas de hacer negocios con ellos.

Los estudios de caso que se presentan en este informe identifican cinco restricciones generales:

Limitada información de mercado. Las empresas saben muy poco acerca de los pobres: cuáles son las preferencias de los pobres, qué pueden costear y qué productos y capacidades tienen para ofrecer como empleados, productores y propietarios de negocios. Éste fue un obstáculo considerable cuando el Banco Barclays comenzó a ofrecer productos financieros a los pobres de Ghana.

Marco regulatorio ineficiente. Los mercados de los pobres no tienen marcos regulatorios que permitan el correcto funcionamiento de los negocios. Las normas y los contratos no se aplican. Las personas y las empresas carecen de acceso a las oportunidades y protecciones que ofrece un sistema legal que funciona. Por ejemplo, Sadia, empresa procesadora de alimentos, enfrentó una regulación poco desarrollada del mercado de crédito por la emisión de carbono cuando comenzó a usar métodos ambientales más avanzados para disponer de los desechos de cerdo.

Infraestructura física inadecuada. El transporte está restringido por la falta de caminos e infraestructura de apoyo. No existen suficientes redes de electricidad, saneamiento y telecomunicaciones. Por ejemplo, Tsinghua Tongfang, fabricante de computadoras que pretendía distribuir sus productos en zonas rurales de China, tuvo que superar la falta de infraestructura de telecomunicaciones y de proveedores de servicios de Internet en esas zonas.

Falta de conocimientos y habilidades. Los consumidores pobres pueden no conocer los usos y beneficios de algunos productos particulares, o carecen de las habilidades para usarlos en forma efectiva. Los proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pobres pueden carecer de la falta de conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado. Por ejemplo, debido a que los campesinos de Brasil no sabían cómo cultivar la priprioca –planta utilizada para hacer esencias de perfume– Natura tuvo que capacitarlos.

Acceso restringido a productos y servicios financieros. Sin crédito, los productores y consumidores pobres no pueden financiar inversiones o grandes compras. Sin seguros, no pueden proteger sus pocas pertenencias e ingresos contra crisis tales como enfermedades, sequías o robos. Y ante la falta de servicios bancarios transaccionales, el financiamiento del que disponen es inseguro y caro.

CINCO ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Pese a estos retos, una creciente cantidad de empresas está operando con éxito en mercados pobres. Los ejemplos que se presentan en este informe cubren una amplia gama de países e industrias. Cada negocio presentado desarrolló un conjunto especializado de soluciones, permitiéndole tener éxito en su contexto local, de acuerdo con sus singulares objetivos. Sin embargo, los estudios de caso revelan patrones comunes. Los empresarios responden a los obstáculos eludiéndolos o eliminándolos. Para hacerlo usan cinco estrategias básicas: adaptan productos y procesos, invierten para eliminar restricciones de mercado, apalancan las fortalezas de los pobres, combinan recursos y capacidades con otras organizaciones y se comprometen en diálogos sobre políticas con el gobierno.

Estas estrategias son coherentes con el contexto local y los objetivos de cada negocio.

El ingrediente adicional crítico es la inventiva del empresario. El informe presenta herramientas y ejemplos para estimular y orientar esa inventiva, destacando las restricciones, estrategias y soluciones específicas para desarrollar modelos de negocios inclusivos.

La matriz de estrategias de Crecimiento de Mercados Inclusivos relaciona las cinco restricciones generales con las cinco estrategias básicas (figura 2), mostrando cuál es la aplicación más frecuente de tales estrategias.

La matriz de estrategias puede ayudar a empresarios y analistas a explorar posibles soluciones a las restricciones que enfrentan. Es crucial advertir que los modelos de negocios inclusivos suelen combinar varias estrategias para abordar varias restricciones. Para ir desde estrategias generales a soluciones focalizadas uno debe no sólo identificar cada restricción local sino comprender también su dinámica en el mercado, información que permite sustentar modelos de negocios sobre las fortalezas específicas de ese mercado.

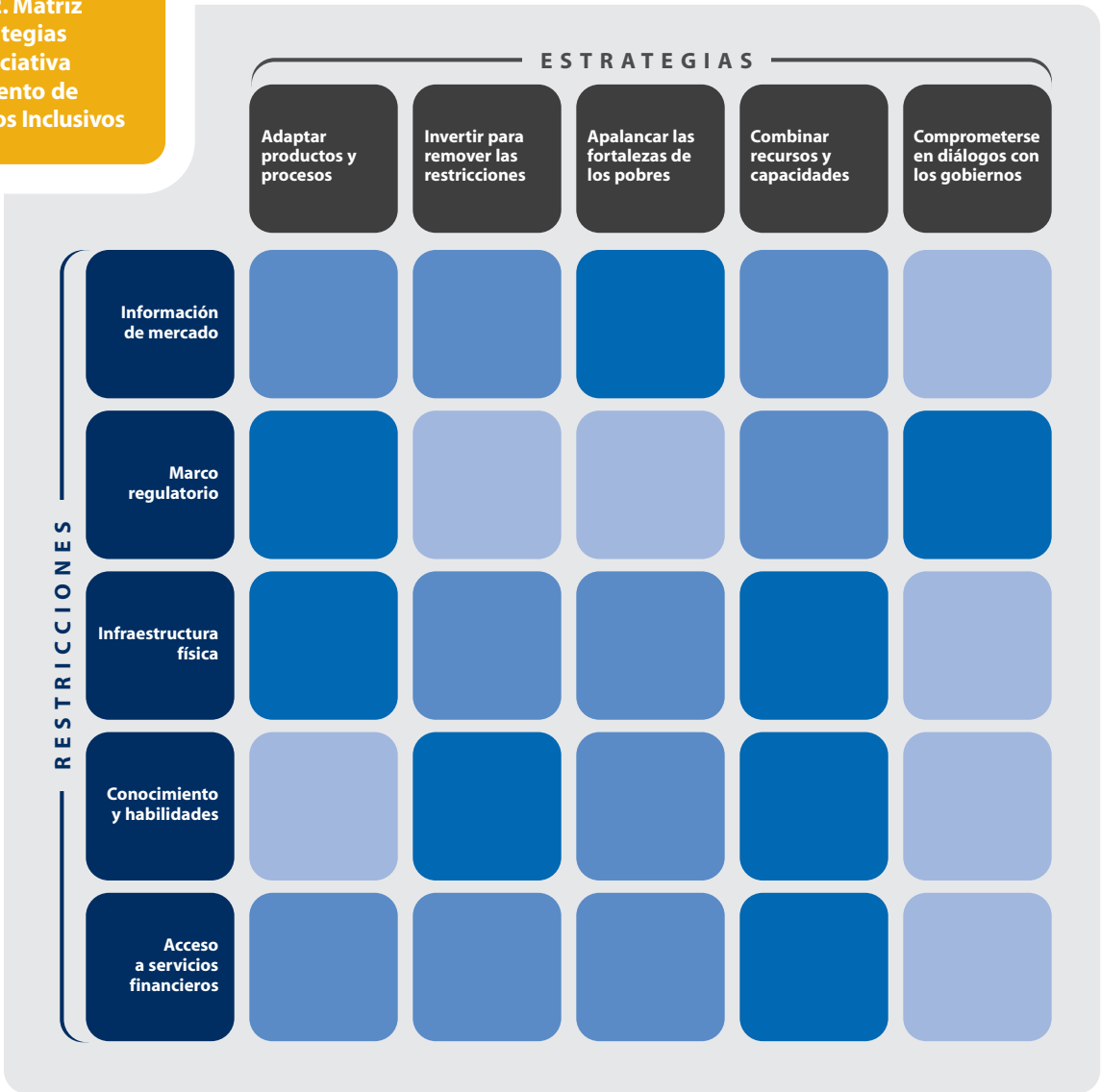
Adaptar productos y procesos. Muchos empresarios eluden las restricciones de mercado adaptando sus productos y procesos de negocios. Las tecnologías de la información y las comunicaciones han creado la posibilidad de realizar muchas de estas adaptaciones, entre ellas la banca móvil (m-banking), las tarjetas inteligentes (como las que se usan en África para la adquisición de agua) y la telemedicina, gracias a la cual zonas distantes cuentan con atención de salud de buena calidad. La banca móvil (m-banking) ha liberado a los procesos bancarios de la dependencia en las sucursales físicas y los cajeros automáticos, infraestructura poco frecuente en los lugares donde viven los pobres. Los clientes pueden ahora enviar por cable, recibir remesas, pagar sus compras y sus créditos, todo a través del teléfono celular. Pero las empresas también están recurriendo a otras tecnologías, tales como purificar agua y producir electricidad fuera de la red, con el fin de abordar las restricciones que enfrentan las industrias que satisfacen necesidades básicas. Además, algunos enfoques tecnológicos innovadores están disminuyendo el uso de recursos, vinculando el objetivo de desarrollo humano con la sostenibilidad ambiental.

La reestructuración de los procesos comerciales puede cobrar tanta importancia como el uso de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la expansión mundial de la telefonía fue impulsada por la tecnología inalámbrica. Pero llevar servicios de telefonía móvil a los pobres dependió, en parte, de un cambio en los procesos de negocios –el paso hacia vender tiempo de transmisión mediante tarjetas prepagas. Con los métodos de precios y pagos 'inteligentes', un modelo de negocios inclusivo puede adaptarse al flujo de caja de sus clientes y proveedores, quienes están restringidos por sus ingresos bajos y variables y la falta de acceso a servicios financieros. Del mismo modo, la provisión de infraestructura a un grupo permite a los hogares individuales ahorrar en costos de conexión. Al simplificar los requisitos, facilitando el uso de productos y servicios o solicitando menos documentación se aborda la falta de conocimientos y habilidades entre los pobres y su exclusión de los registros formales.

Invertir para remover las restricciones de mercado. Aunque la eliminación de las restricciones de mercado suele ser considerado competencia del gobierno, las empresas que adoptan modelos de negocios inclusivos frecuentemente deben abordar esta tarea por sí mismas. Invertir en eliminar restricciones es eficaz en función del costo para los negocios cuando crea –o cuando se puede lograr que cree– un valor privado que sea tangible y factible de capturar, asegurando suficientes beneficios a la empresa.

Denmor produce textiles en Guyana, principalmente para exportarlos a Estados Unidos. Su propuesta clave de valor radica en la flexibilidad: puede producir pequeños lotes de prendas de alta calidad y despacharlos rápidamente. La empresa tiene 1.000 empleados, casi todas mujeres de comunidades rurales pobres. Muchas no saben leer ni escribir cuando comienzan a trabajar en la empresa. Denmor les enseña por lo menos lo suficiente para que escriban su nombre, cuenten y lean las etiquetas y las especificaciones de cada prenda. Todos los empleados reciben capacitación cruzada, de manera que cada uno pueda desempeñar todos los pasos de la cadena de producción y así todos puedan responder mejor cuando hay pedidos urgentes y fechas de entrega ajustadas. Denmor también capacita a las mujeres en temas de salud e higiene y empoderamiento personal. Más allá del valor tangible e inmediato, la eliminación de restricciones en conocimientos, habilidades, infraestructura o acceso a servicios y productos

Figura 2. Matriz de estrategias de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos



Nota: **Azul marino** indica las combinaciones restricción-estrategia encontradas en más de uno de cuatro casos donde aparece la restricción. **Azul** indica las combinaciones encontradas en menos de uno de cuatro casos, pero en más de uno de 10 casos y **celeste,** aquellas en menos de uno de 10 casos donde aparece la restricción.

Fuente: Análisis de los datos descritos en el texto realizado por los autores.

financieros, puede crear beneficios intangibles y de largo plazo, entre los que se incluyen crear la imagen de la marca, la moral de los empleados, la reputación de la empresa y el poder para desarrollar nuevas capacidades y fortalecer la competitividad. Tales inversiones pueden ser eficaces en función del costo.

Invertir para remover las restricciones de mercado puede generar beneficios, tanto públicos como privados. Por ejemplo, cuando una empresa educa y capacita a sus empleados ayuda a producir mano de obra más calificada; un recurso compartido cuando los trabajadores se mueven a otro puesto o empresa. Este valor social agregado abre la posibilidad de compartir los costos con fuentes de financiamiento con objetivos sociales. Tales fuentes –que pueden incluir donantes internacionales, filántropos individuales, fondos de inversión social sin fines de lucro y gobiernos– permiten al sector privado compartir los costos de crear valor social de tres maneras: donaciones, menores costos y 'capital paciente'.[7]

Apalancar las fortalezas de los pobres.

Los pobres suelen ser los socios más importantes de un modelo de negocios inclusivo. Mediante la participación de los pobres como intermediarios y construyendo sobre sus redes sociales, las empresas pueden aumentar el acceso, la confianza y la rendición de cuentas. Esas cualidades, por otra parte, ayudan a los

negocios a alimentar sus mercados y ampliar su participación en las cadenas de valor. Un modelo para involucrar a los pobres en las operaciones de venta de la empresa es a través de microfranquicias. Un ejemplo es CFW, un sistema de microfranquicias de clínicas y farmacias de Kenya. Estos franquiciados suelen ser enfermeras u otros trabajadores de la salud de las comunidades cubiertas por las franquicias. El proveedor de la franquicia, la Fundación HealthStore, apoya a los franquiciados mediante suministros de medicamentos de buena calidad, financiación inicial, desarrollo profesional permanente y otros servicios fundamentales, mientras que los franquiciados operan el negocio por su cuenta.

Las empresas pueden aprovechar el conocimiento y la confianza local –dos activos clave para hacer negocios en comunidades pobres– empleando a los pobres para que recopilen información de mercado, para repartir, recaudar y prestar servicios a productos y capacitar a otros. Más aún, los pobres a menudo aportan las mejores ideas para crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de otros consumidores pobres. Por lo general, cuando los pobres se hacen cargo de alguna tarea en el marco de un modelo de negocios, los costos de transacción del negocio disminuyen –mientras que los pobres se benefician del aumento de ingresos, de los conocimientos, las habilidades y la posición social.

Un aspecto fundamental para apalancar las fortalezas de los pobres es construir a partir de sus redes sociales. Una comunidad es más que la suma de sus partes. Donde predomina la pobreza, las leyes y las regulaciones formales son, a menudo, menos efectivas que las reglas informales que las propias comunidades se fijan y hacen cumplir. Tales reglas informales pueden hacer viables los modelos de negocios inclusivos. Además, una comunidad puede ayudar a sus miembros a ayudarse a sí mismos –por ejemplo, al compartir recursos, cooperar para proporcionar bienes comunes (como pozos, molinos o escuelas) y suministrar la infraestructura de mecanismos de ahorro, crédito o seguro. Los negocios pueden recurrir a estos procesos comunitarios para llenar los vacíos en los mercados de los pobres.

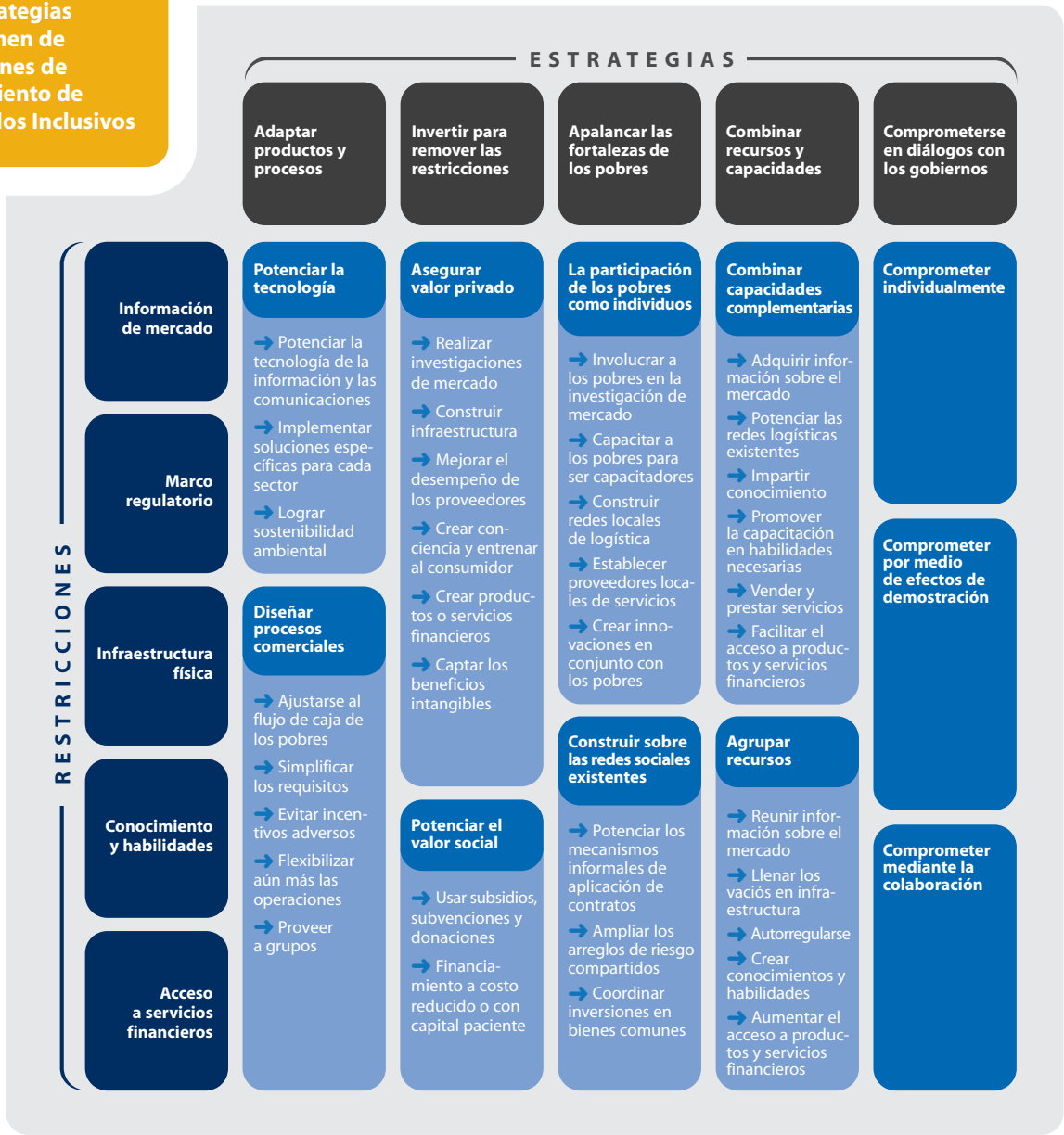
Combinar recursos y capacidades con otros. Tal como sucede con muchos modelos de negocio, con frecuencia los modelos de negocios inclusivos tienen éxito al unirse a otros negocios en asociaciones y cooperativas mutuamente beneficiosas. También recurren a la colaboración con socios no tradicionales, como organizaciones no gubernamentales y proveedores de servicios públicos. A través de dichas colaboraciones, las empresas pueden conseguir acceso a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones en el ambiente del mercado.

Mediante la combinación de capacidades complementarias con otras organizaciones, los modelos de negocios inclusivos pueden captar capacidades y recursos que una empresa no podría proveer por sí sola. Votorantim Celulose e Papel (VCP), planta de celulosa y papelera de Brasil, quería proporcionarle a los pequeños productores de eucalipto acceso a crédito en condiciones de reembolso congruentes con sus flujos de caja (el eucalipto se explota después de siete años). Debido a que no había crédito disponible en esas condiciones y como VCP no quería ofrecer servicios de crédito en su empresa, se asoció con un banco, el ABN AMRO Real. Este banco ahora proporciona crédito a los productores, mientras que VCP garantiza cada préstamo con el compromiso de comprar la madera en pie. Los productores reembolsan los préstamos una vez que explotan los árboles. En otros ejemplos, hay organizaciones asociadas que realizan todo tipo de funciones a lo largo de la cadena de valor, desde sondeos de mercado hasta prestación de servicios.

La colaboración puede también significar agrupar los recursos para conseguir un objetivo común. En India, las pequeñas y medianas empresas vieron restringido su acceso al crédito a causa del proceso de investigación de antecedentes: cada banco debía evaluar el riesgo crediticio por su cuenta. Dado los altos costos de evaluar a los postulantes, los bancos no estaban interesados en otorgar préstamos por debajo de un determinado monto o tasa de interés. Luego, varios bancos, entre ellos el Banco ICICI y Standard Chartered, se unieron para crear el Organismo Calificador de la Pequeña y Mediana Empresa, que califica la solvencia de tales empresas y entrega la información a todos los bancos miembros. Mediante la reducción de los costos de auditoría crediticia para cualquier banco individual, el servicio hace que sea rentable para los bancos prestar a pequeñas empresas y a tasas de interés más bajas, aumentando con ello el acceso al crédito, mientras se expande el mercado para los proveedores de crédito.

Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos. Un aspecto importante de hacer negocios con los pobres es participar en el diálogo sobre políticas y son las empresas las que normalmente toman la iniciativa en un entorno de negocios que aún debe desarrollarse. Todas las cinco restricciones de mercado identificadas en este informe están relacionadas, de una manera u otra, con el ámbito de las políticas públicas. En muchos de los estudios de caso, las empresas han encontrado formas creativas para eludir o eliminar las restricciones –por ejemplo adaptando productos para funcionar con energía solar, invirtiendo en educación y capacitación para aumentar las habilidades de la fuerza laboral, apalancando redes sociales para hacer cumplir los contratos o uniéndose a otras empresas en un proceso de autorregulación. No obstante, para otras empresas parece menos factible evitar o eliminar las restricciones a través de iniciativas privadas. La estrategia más común en estos casos es iniciar un diálogo de políticas públicas. La labor de formular políticas es compleja y permanente, y las empresas pueden aportar buena información sobre los problemas y su posible solución.

Figura 3. Matriz de estrategias y resumen de soluciones de Crecimiento de Mercados Inclusivos



Los negocios inclusivos suelen perseguir objetivos más bien acotados, tales como estimular al gobierno para que provea los bienes o servicios públicos que necesitan para funcionar en un lugar determinado. En tales casos, comprometer a los gobiernos en forma individual puede ser eficaz. A veces, los esfuerzos aislados de empresarios y empresas pueden tener consecuencias más vastas, como cambiar estructuras de mercado o incluso abrir nuevos mercados. Un ejemplo es Tiviski, una lechería de camella de Mauritania: mediante las gestiones de su fundador, la Unión Europea está creando un mercado para importar leche de camella ahí donde antes no lo había.

Las empresas también pueden basarse en efectos demostrativos para promover el fortalecimiento de las regulaciones en países en desarrollo que no cuentan con ellas o ahí donde no son efectivas. Cuando la Compañía de Servicios de Energía Rural inició sus operaciones en Malí, el país aún no contaba con un marco regulador que rigiera la prestación de energía privada. Gracias a las gestiones de la empresa y con apoyo adicional del Banco Mundial, el Gobierno de Malí estableció las reglas y procedimientos requeridos.

El compromiso colectivo por parte de las empresas es otra manera de participar en la formulación de políticas públicas. Debido a que la participación de empresas en la formulación de políticas puede resultar polémica, tanto los empresarios como las autoridades necesitan una instancia para llevar adelante un diálogo honesto pero a la vez transparente sobre cómo mejorar el entorno para hacer negocios. Los esfuerzos mancomunados pueden dar lugar a tal instancia. Las empresas que operan en la misma industria o región a menudo comparten los mismos intereses. Si están realizando negocios de manera tal de acrecentar las oportunidades económicas y el desarrollo humano, otras organizaciones fuera del sector privado pueden tener intereses complementarios en materia de políticas. Donde los modelos de negocios son inclusivos, la acción colectiva puede legitimar y fortalecer la voz de los negocios en la formulación de políticas.

PONERSE EN ACCIÓN

¿Cómo puede un empresario crear un modelo de negocios inclusivo? En pocas palabras: respondiendo a las condiciones locales. Los empresarios detrás de los estudios de caso que protagonizan este informe actuaron según ese espíritu: identificaron oportunidades, comprendieron el contexto y encontraron soluciones dejando de lado los prejuicios y experimentando mucho.

El informe estimula a los actores del sector privado a convertirse en los principales agentes de cambio para el desarrollo humano. Pero el sector privado no puede hacerlo solo. Así como el espíritu emprendedor es importante para los empresarios, también lo es para los donantes, los formuladores de políticas, los filántropos y quienes dirigen servicios públicos y organizaciones sin fines de lucro. Estos actores pueden asociarse al sector privado para financiar inversiones en mejores condiciones de mercado, colaborar en la operación de modelos de negocios y facilitar y dirigir diálogos que conduzcan a cambios de políticas.

La creación de negocios en los mercados de los pobres funciona mejor cuando todos los interesados aportan sus fortalezas. Cuando esto ocurre, los modelos de negocios inclusivos pueden proliferar y crecer. Los mercados incluirán a más personas pobres y se creará valor para todos, ya sea mediante beneficios, mayores ingresos o avances concretos en desarrollo humano.

La matriz de estrategias y el resumen de soluciones de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos (figura 3) enumeran las diversas formas de aplicar las cinco estrategias generales a fin de mitigar las restricciones que enfrentan los modelos de negocios inclusivos. A menudo, se requiere adoptar simultáneamente más de una solución y más de una estrategia para superar las restricciones.

1. Banco Mundial 2007d. La cifra de 2004 es de 2.600 millones y menos de US$2 al día corresponde a dólares de paridad del poder adquisitivo de 1993.
2. OCDE e IEA 2006.
3. Base de datos de indicadores TIC/UIT Telecomunicaciones mundiales. Disponible en: http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/ict/
4. Chu 2007.
5. Base de Datos Indicadores de Desarrollo Mundial. Abril 2007
6. Ver Mendoza, próxima publicación.
7. "Capital paciente" es un término utilizado para describir un grupo emergente de inversiones que no esperan rendimientos financieros inmediato sino más bien esperan rendimientos financieros y sociales en el transcurso del tiempo.

PARTE

I

OPORTUNIDADES DE CREAR VALOR PARA TODOS

El Capítulo 1 explora las enormes oportunidades que se derivan de hacer negocios con los pobres y para ellos. Estos negocios contemplan a los pobres por el lado de la demanda, como clientes, y por el de la oferta, como empleados, productores y empresarios. En esta interacción los negocios se verán beneficiados por el aumento de aspectos como rentabilidad, flexibilidad, innovación y un potencial de crecimiento de largo plazo. Por su parte, los pobres recibirán los beneficios de ver satisfechas sus necesidades básicas y del aumento de su productividad, ingresos y empoderamiento. El informe denomina a estas maneras de hacer negocios, que tienden puentes entre las empresas y los pobres para el beneficio de ambos, como "modelos de negocios inclusivos".

El Capítulo 2 explica por qué estas oportunidades quedan en gran medida sin aprovechar debido a las restricciones de mercado que caracterizan la pobreza: falta de acceso a información de mercado, marcos regulatorios irregulares, infraestructura subdesarrollada, escasos conocimientos y habilidades y acceso limitado a servicios financieros. Estas limitaciones también han sido identificadas por largo tiempo como las principales causas detrás de la persistencia de la pobreza. Los casos presentados en Crecimiento de Mercados Inclusivos revelan que también existen importantes desafíos que remontar a la hora de desarrollar modelos de negocios inclusivos que logren buenos resultados. ⊙

1 OPORTUNIDADES PARA LOS NEGOCIOS Y PARA LAS PERSONAS POBRES

Egipto: El encanto del oasis SIWA ofrece una oportunidad formidable tanto para la comunidad local como para el negocio del ecoturismo.
Foto: SIWA

Muchos negocios están incluyendo a las personas pobres. Se trata de una buena noticia para todos.

Es una buena noticia para los pobres porque, debido a que la pobreza sigue siendo un fenómeno complejo y generalizado, se necesitan soluciones a gran escala. De los 6.400 millones de personas que habitan nuestro planeta, 2.600 millones viven con menos de US$2 diarios.[1] Miles de millones de personas carecen de acceso incluso a los elementos más básicos para vivir de manera digna. Más de 1.000 millones no tienen acceso a agua potable[2] y 2.600 millones no cuentan con saneamiento adecuado.[3] Demasiadas personas permanecen atrapadas en mercados fragmentados e ineficientes que limitan las oportunidades de usar los recursos de manera productiva. No obstante, con marcos adecuados y el respaldo de los gobiernos, el sector privado está en una posición favorable para proveer esas oportunidades en la escala requerida.

Que los negocios puedan incluir a los pobres es también una buena noticia para ellos mismos. Los modelos de negocios inclusivos exitosos muestran que las oportunidades de crecimiento e innovación surgen tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta y que el negocio puede hacer mucho para capturar e incluso crear esas

oportunidades. Dando acceso a bienes básicos, servicios, empleo e ingresos, los negocios pueden ayudar a los pobres a mejorar su situación económica; fomentar la motivación y productividad entre los productores y empleados; y construir una base de clientes leales que irán ascendiendo en la escala de ingresos. Los negocios que incluyen a los pobres pueden tanto generar como cosechar los beneficios del desarrollo humano.

Que los modelos de negocios inclusivos puedan crear valor para los negocios y para los pobres refleja el hecho de que los pobres no están sencillamente excluidos del comercio y de los mercados. El sector privado es fundamental para la vida de los pobres, porque todas las personas pobres son consumidores, y porque la mayoría obtiene sus ingresos en este sector, ya sea como empleados de un negocio o como empresarios.[4]

El sector privado ya ha comenzado a satisfacer las necesidades de las personas pobres en muchas áreas, incluso en aquellas donde los gobiernos no llegan. En algunas zonas urbanas y periurbanas pobres de India y África Subsahariana, la mayoría de los niños asiste a escuelas privadas; al igual que la mitad de los niños de la India rural. En las zonas urbanas y periurbanas pobres del estado de Lagos en Nigeria, 75% de los niños en edad escolar asisten a escuelas privadas; y en zonas periurbanas del distrito de Ga, en Ghana, la cifra llega a 64%, y a 65% en los tugurios urbanos de Hyderabad, India. Estas escuelas privadas tienen presupuestos restringidos y, usualmente, están bajo la dirección de emprendedores locales que dan trabajo a maestros del lugar.[5] De manera similar, el sector privado es, en ocasiones, el único proveedor de servicios de atención de salud en regiones rurales y en tugurios urbanos. Los estudios demuestran, reiteradamente, que el sector privado ofrece atención de salud a personas dentro de una amplia escala de ingresos, incluso a la población pobre y rural. En Etiopía, Kenya, Nigeria y Uganda, más de 40% de las personas en el quintil económico más bajo recibe atención de salud de prestadores privados con fines de lucro.[6]

La mayoría de las personas pobres trabajan y obtienen sus ingresos en el sector privado, el cual genera más empleo que el público. En Turquía, el sector privado generó 1,5 millones de empleos entre 1987 y 1992, es decir 16 veces más que el sector público. En México, generó 12,5 millones de empleos entre 1989 y 1998, es decir, 87 veces más que el sector público.[7] Más aún, muchas personas pobres operan sus propios negocios. En Perú, 69% de los hogares urbanos que viven con menos de US$2 diarios por persona operan un negocio de índole no agrícola. En Indonesia, Pakistán y Nicaragua, la cifra llega al 50%. En zonas rurales, muchas personas pobres tienen su propia granja. En Pakistán, el 75% de los hogares rurales trabajan de manera independiente en la agricultura; en Perú, 69% y en Indonesia, 55%.[8]

Todavía muchas más personas pobres pueden participar de los mercados, y en mejores condiciones. En la actualidad, su aprovechamiento de los mercados es en ocasiones muy limitado, con poca competencia, baja eficiencia y productividad. Por lo tanto, las empresas que abran los mercados a los pobres por medio de modelos innovadores podrán obtener los beneficios de ser pioneras en ello.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

Para construir modelos de negocios inclusivos es necesario tener capacidad empresarial. Los emprendedores son quienes detectan las oportunidades y las aprovechan. Provienen de orígenes diversos. Algunos crean empresas; otros buscan el cambio y la innovación en organizaciones ya existentes. Muchas empresas cuentan con procesos de desarrollo de negocios u otros sistemas dedicados a captar nuevas oportunidades.

Los emprendedores de los estudios de casos que presenta este informe incluyen empresas multinacionales de países desarrollados y en desarrollo, así como grandes empresas nacionales que han incursionado en los mercados de los pobres. En Ghana, el Banco Barclays trabajó

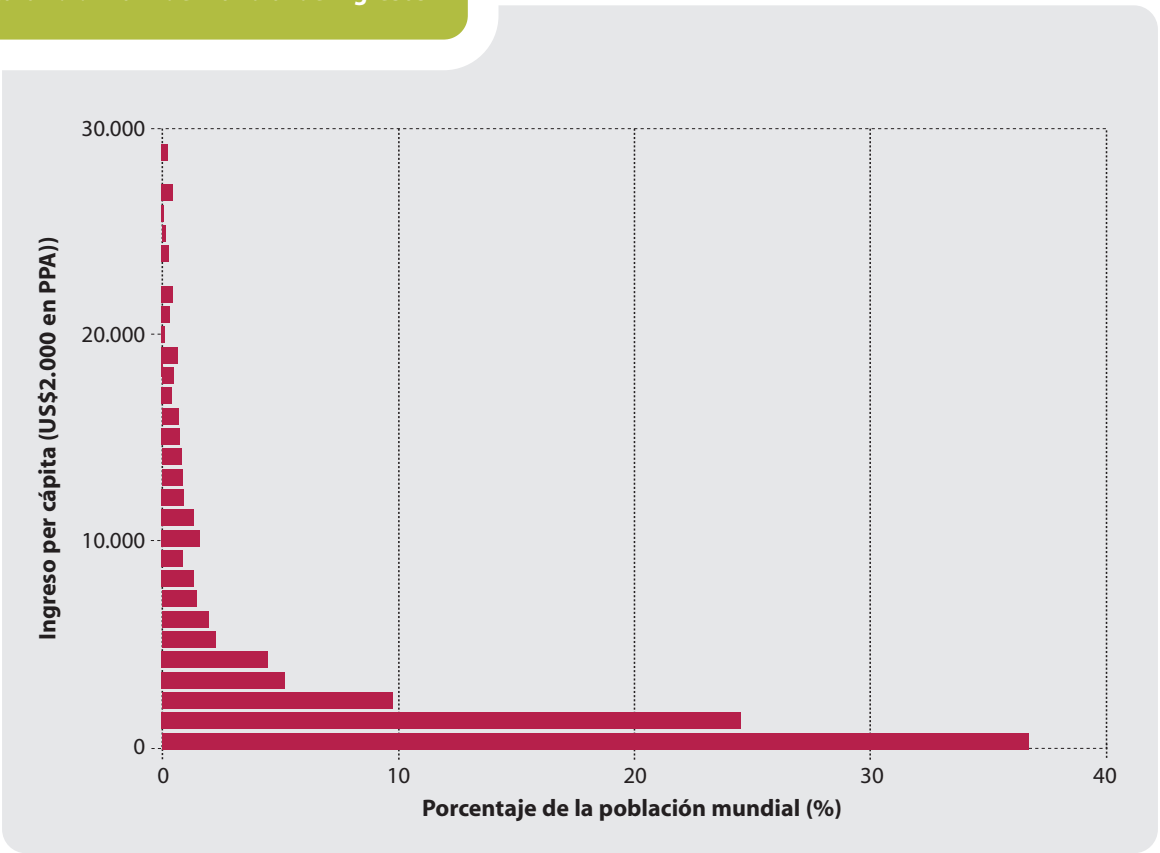
con recaudadores de dinero locales para llegar a los pobres que no estaban en el sector financiero formal. Por su parte, el gigante brasileño de la alimentación, Sadia, transformó la vida de sus pequeños proveedores de cerdo al monetizar las emisiones de carbono producidas por los animales. Todos estos emprendedores también incluyen empresas pequeñas y medianas y cooperativas, como DTC Tyczyn, una cooperativa que ofrece servicios de telecomunicaciones en las zonas más pobres y remotas de Polonia; Tiviski Dairy, la primera empresa de productos lácteos de camella en Mauritania; y Denmor, empresa textil que da trabajo a 1.000 personas en Guyana. También encontramos organizaciones sin fines de lucro, como la Fundación HealthStore, una red de microfranquicias de farmacias en Kenya; y Pésinet, un servicio que ofrece atención de salud infantil en Malí. Todos estos emprendedores buscan generar ganancias así como distintos grados de impacto social, pero también buscan soluciones innovadoras para expandirse y conseguir sostenibilidad financiera.

Mozambique: Las mujeres ya no gastan tiempo yendo al río para buscar agua.
Foto: Adam Rogers/FNUDC

Generar rentabilidad y alcanzar autosostenibilidad financiera. Los negocios con los pobres pueden ser rentables, y en ocasiones incluso más rentables que los negocios con los ricos. El grupo de hospitales Narayana Hrudayalaya, que presta servicios de salud cardiaca a los pobres de India, obtuvo una rentabilidad de 20% en 2004,[9] es decir, casi cuatro puntos porcentuales más que el hospital privado más grande del país. Esto se debe al alto volumen de pacientes y a un innovador sistema de pagos y financiamiento. En India también, Sulabh, prestador de servicios de saneamiento de bajo costo, registró un superávit de US$5 millones en 2005, gracias a su estrategia de ingresos percibidos de construcción y operación de baños públicos e instalación de baños privados. Sus instalaciones han sido usadas por unos 10 millones de personas en el país. Smart Communications en Filipinas, empresa que presta servicios bancarios por telefonía móvil y ofrece servicios de envío de remesas desde el exterior y otros servicios, llegó a ser el prestador líder de telecomunicaciones del país, gracias a su modelo de negocios basado en la misión de "hacer que los teléfonos celulares sean asequibles y accesibles para cuantos filipinos sea posible".[10] De los ingresos de Smart en 2006, 99% proviene de la venta de tarjetas prepagadas. En 2003, con un ingreso neto de unos US$288 millones, llegó a ser la empresa más rentable de entre las 5.000 empresas más grandes de Filipinas.[11] Las instituciones de microfinanciamiento ya han comprobado que tienen un enorme potencial para generar rentabilidad por encima de los niveles del mercado y, en algunos casos, han obtenido más de 23% de retorno sobre el capital.[12]

En otros momentos, la rentabilidad es un medio antes que el principal objetivo. Muchos modelos de negocios inclusivos, como los creados por organizaciones de la sociedad civil y empresarios sociales, son diseñados especialmente para abordar problemas sociales. No obstante, la autosostenibilidad financiera lograda gracias a estrategias empresariales y de generación de ingresos, les permite tener mayor alcance e impacto. Un ejemplo de esto es la Fundación HealthStore, organización no gubernamental internacional, que se expandió rápidamente luego de crear un modelo de negocio de distribución por medio de micro-franquicias. Sus tiendas CFW combinan principios establecidos de microemprendimiento con prácticas probadas de negocios franquiciados, para ofrecer medicamentos esenciales y servicios básicos de salud a las comunidades. A través de sus 66 puntos de venta en toda Kenya, la Fundación HealthStore atiende a unos 400.000 pacientes cada año.

Figura 1.1. Pirámide mundial de ingresos



Fuente: Adaptado de Milanovic 2002.

Impulsar la innovación. El motivo para hacer negocios con los pobres no es siempre obtener rentabilidad inmediata. En ocasiones, el principal objetivo es lograr competitividad y crecimiento a largo plazo. Esto se cumple especialmente en empresas grandes, incluso en multinacionales extranjeras, para las cuales hacer negocios con los pobres puede impulsar la innovación, elemento crucial si la empresa quiere competir y crecer.[13]

Las empresas grandes que incursionan en los desconocidos mercados de los pobres, y que en ocasiones involucran a actores locales, pueden impulsar la innovación de dos maneras. En primer lugar, para mejorar la asequibilidad y ajustarse a las preferencias y necesidades de las personas pobres, las empresas deben crear nuevas combinaciones de precio y desempeño.[14] En segundo lugar, las grandes y profundas limitaciones que las empresas enfrentan cuando hacen negocios con los pobres –desde problemas de transporte y la imposibilidad de hacer cumplir los contratos– exige respuestas creativas. Los productos, servicios y modelos de negocio que resulten de esto pueden ser transferidos con éxito a los mercados desarrollados, y atraer consumidores. Por ejemplo, los cajeros automáticos con identificación por huella digital, desarrollados para los clientes analfabetos de los bancos de India, se han exportado a Estados Unidos, donde se usan para mayor seguridad y conveniencia.[15] Las grandes empresas que no compiten por clientes de bajos ingresos corren el riesgo de sufrir un "retroceso en innovación" si no prestan atención a cómo se puede transferir la innovación desde un mercado de los pobres hacia mercados de mayores ingresos.[16]

Desarrollar nuevos mercados. El trabajo pionero de C. K. Prahalad y colaboradores sobre "la base de la pirámide",[17] muestra que los pobres pueden ser un mercado atractivo para ciertos productos y servicios en muchos países , debido a que la distribución del ingreso mundial se inclina fuertemente hacia los segmentos de bajos ingresos. Lo que a menudo se denomina "pirámide" de ingresos se parece más bien a una antena que se erige sobre una amplia base (figura 1.1.). Dentro de esa base, 4.000 millones de personas, casi dos terceras partes de quienes habitan nuestro planeta, viven con menos de US$8 diarios. A pesar de que sus

ingresos son reducidos, muchos ingresos reducidos equivalen a una cifra bastante importante: alrededor de US$5 billones, cifra similar al ingreso nacional bruto de Japón, la segunda economía del mundo.[19]

Expandirse hacia los mercados pobres permite a las empresas participar en el mercado de economías en crecimiento y fortalecer el reconocimiento de su marca y la lealtad de una creciente base de clientes. Introducirse en mercados pobres también proporciona una "licencia para operar" otorgada por la comunidad local o el país en su conjunto, comprometiendo a interesados locales que pueden contribuir a la estabilidad política y económica de largo plazo del ambiente de negocios.

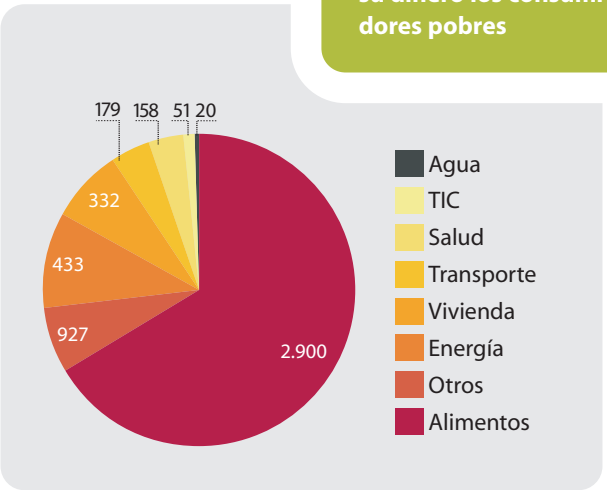
Los mercados en la base de la pirámide varían notoriamente según la localización y el sector. *The Next 4 Billion,* publicación pionera del Instituto de Recursos Mundiales y la Corporación Financiera Internacional, describe en detalle el tamaño de estos mercados según sector (figura 1.2), regiones y países. No obstante, todos los mercados en la base de la pirámide tienen necesidades insatisfechas en materia de bienes y servicios. Las personas ricas pueden gastar su dinero de muchísimas maneras, mientras que los pobres, de muy pocas. Sin embargo, los pobres pueden y quieren pagar para obtener bienes y servicios básicos que se ofrecen a menudo a un precio mucho más alto. Por ejemplo, los habitantes de tugurios urbanos de Yakarta, Manila y Nairobi pagan entre cinco y 10 veces más por el agua que sus vecinos de zonas de ingresos altos y más que los consumidores de Londres y Nueva York.[20] El "castigo de la pobreza" se repite en los ámbitos de crédito, atención de salud y suministro eléctrico.

Algunos modelos de negocios inclusivos responden a intereses estratégicos de largo plazo, como la generación de demanda y la creación de nuevos mercados. Tsinghua Tongfang, empresa china de computadoras en expansión hacia el mercado rural, está desarrollando soluciones de software y hardware para unos 900 millones de agricultores chinos, ofreciéndoles beneficios focalizados como información sobre el clima y métodos de producción rentable. Jun Li, vicegerente general del departamento de computación, explica: "A partir de nuestra investigación de mercado, estamos convencidos de que lo que los agricultores realmente necesitan no sólo es una computadora barata, sino un conjunto de soluciones a los problemas que enfrentan en su trabajo y en su vida cotidiana. Realmente debemos pensar cómo nuestras computadoras pueden simplificarles la vida en lugar de sólo intentar venderles nuestros productos".

Expandir el campo laboral. Algunas empresas manufactureras se han mudado o han externalizado su producción para aprovechar el bajo costo de la mano de obra en países pobres. China y otros países asiáticos se han convertido en las líneas de montaje más importantes del mundo. Además, con capacitación, las personas pobres pueden elaborar productos de alta calidad. Denmor Garment Manufacturers de Guyana da empleo principalmente a mujeres de origen pobre. Gracias a la completa capacitación que les brinda, la empresa ha podido entrar en el nicho de cadenas de producción altamente flexibles y de buena calidad. Industrias como las de alimentos, moda y turismo también pueden sacar provecho de las habilidades culturales de sus empleados pobres y desarrollar productos de valor único para consumidores de ingresos altos, tanto en mercados domésticos como a través de canales de exportaciones.[21] Y para las empresas que se dirigen a consumidores pobres, tiene sentido emplear a personas pobres en puestos de ventas, mantenimiento o cobranzas, con el fin de que el negocio pueda potenciar sus conocimientos locales y contactos.

Fortalecer las cadenas de suministros. Muchas empresas compran actualmente a otras firmas gran parte de sus insumos para la producción de bienes y servicios. Incorporar a los pobres a las cadenas de valor de la empresa, como productores agrícolas o

Figura 1.2. Cómo gastan su dinero los consumidores pobres



Nota: Consumidor pobre se define aquí como una persona que vive con menos de US$8 diario. Fuente: Adaptado de Hammond y colaboradores, 2007.

proveedores de bienes y servicios, amplía las posibilidades de reducir costos y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo, gracias a las compras locales. Dichas posibilidades se amplían a medida que las empresas locales se modernizan y emprenden actividades más especializadas o más calificadas, como la producción de componentes o de servicios para negocios.[22]

Debido a que la mayoría de las personas pobres del mundo trabaja en el sector agrícola, las empresas han comenzado a explorar cómo reducir los costos y mejorar la calidad, la diversidad y la consistencia de la oferta de productos agrícolas a través del trabajo con pequeños productores. Entre estas empresas hay gigantes mundiales, grandes empresas nacionales y pequeñas empresas locales. La multinacional sudafricana SABMiller obtiene el sorgo para su cerveza *Eagle Lager* de unos 8.000 pequeños agricultores en Uganda y unos 2.500 en Zambia, quienes trabajan a través de cooperativas, agentes intermediarios y organizaciones no gubernamentales con el fin de transferir conocimientos agrícolas y habilidades de negocios.[23]

Trabajar con agricultores en países en desarrollo también ofrece ventajas únicas, por ejemplo en biodiversidad, donde hay una serie de productos exóticos y de alta calidad que esperan ser descubiertos. La empresa cosmética brasileña Natura creó su exclusiva línea de productos Ekos con los ingredientes naturales utilizados por las comunidades tradicionales. De hecho, algunos consumidores están dispuestos a pagar más para apoyar a los productores en países en desarrollo. Aunque todavía es pequeño, el sector del comercio justo está creciendo rápidamente. Su valor total de venta al detalle se calcula en torno a €1.600 millones en 2006, un aumento del 42% en comparación con 2005.[24]

OPORTUNIDADES PARA LOS POBRES: ADELANTANDO EL DESARROLLO HUMANO

Hacer negocios con los pobres mejora su vida. La pobreza se comprende mejor no sólo como la falta de ingresos, sino más fundamentalmente como la falta de alternativas significativas. Mahubul Haq, fundador del *Informe sobre Desarrollo Humano* del PNUD, una serie publicada anualmente desde 1990, explica: "El propósito básico del desarrollo es aumentar las alternativas de la gente. En principio, estas alternativas pueden ser infinitas y pueden cambiar en el tiempo. Con frecuencia, las personas valoran logros que quizás no se manifiestan nunca, o no inmediatamente, en ingresos o cifras de crecimiento: mayor acceso a conocimiento, mejor nutrición y mejores servicios de salud, medios de sustento más seguros, protección contra los delitos y la violencia física, horas de ocio satisfactorias, libertad política y cultural y sentido de participación en las actividades de la comunidad. El objetivo del desarrollo es crear un entorno propicio para que las personas puedan disfrutar de una vida saludable, larga y creativa".[25]

Los pobres no son un grupo homogéneo. Viven vidas distintas en distintos lugares, con diversos objetivos y necesidades. Los estudios de casos muestran esta diversidad: las personas que viven en los tugurios urbanos de Manila y que obtienen el agua de las filtraciones de cañerías que se encuentran lejos de su hogar; los productores de café de Colombia que deben temer la volatilidad de los precios en los mercados mundiales; los jóvenes de Sudáfrica que no pueden pagar una educación continua que les permitiría acceder a mejores puestos de trabajo; las personas de India que no tienen acceso a saneamiento, por lo que sufren de diarrea y otras enfermedades evitables; las mujeres analfabetas de Guyana que no pueden entrar al mercado laboral formal. Todas estas personas son pobres.

La pobreza es multidimensional. En el centro está la falta de oportunidades, o como lo expuso el economista indio Amartya Sen, la imposibilidad de elegir una vida "digna de valorar".[26] Detrás de esta falta de oportunidades está no sólo la falta de dinero o recursos, sino también la incapacidad de usar dichos recursos. La mala salud, la falta de conocimientos y

Recuadro 1.1. Modelos de negocios inclusivos y Objetivos de Desarrollo del Milenio

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que traducen el concepto de desarrollo humano como desafío multidimensional en objetivos factibles de alcanzar, ofrecen a todos los organismos de Naciones Unidas un marco general en el cual medir los avances en la reducción de la pobreza mundial. Los estudios de casos de Crecimiento de Mercados Inclusivos muestran cómo este tipo de modelos de negocios inclusivos promueven el avance hacia la consecución de dichos objetivos.

1

Objetivo de Desarrollo del Milenio 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
En Colombia, la empresa Juan Valdez ofrece hoy ingresos más altos y más estables a más de 500.000 pequeños productores de café. En Filipinas, donde los productores de coco están entre las personas más pobres, CocoTech involucra a más de 6.000 familias en la producción de redes de fibra de coco.

2

Objetivo de Desarrollo del Milenio 2: Lograr enseñanza primaria universal
Tsinghua Tongfang (THTF) comercializa computadoras con programas de educación a distancia entre la población rural de China. Los programas se enfocan en educación primaria, secundaria y en lenguas de minorías étnicas; este último programa ofrece clases en línea grabadas en escuelas secundarias de buena calidad con estudiantes que pertenecen a minorías étnicas. Ello permite a los clientes rurales de THTF aprender en su propio idioma.

3

Objetivo de Desarrollo del Milenio 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer
Las instituciones financieras pueden promover la igualdad de género, así como el empoderamiento de la mujer mediante el aumento del acceso al financiamiento, una necesidad importante de muchas mujeres microemprendedoras en países en desarrollo. En Rusia, más del 80% de los clientes del Banco Forus son mujeres, y la mayoría de ellas operan negocios minoristas; en 2006 el banco ayudó a crear 4.250 empleos directos y 19.950 empleos indirectos. En la República Democrática del Congo, muchas mujeres han conquistado la autonomía financiera gracias a la reventa de tiempo de aire de telefonía móvil de Celtel.

4

Objetivo de Desarrollo del Milenio 4: Reducir la mortalidad infantil
En Malí, donde en 2000 más del 22% de los infantes murieron antes de su primer cumpleaños, Pésinet está cambiando la vida de las comunidades donde opera, al ofrecer un método de alerta temprana para supervisar las condiciones de salud de los niños menores de cinco años de familias de bajos ingresos. En Saint Louis, Senegal, donde Pésinet se inició, la mortalidad infantil disminuyó en más de 90% entre 2002 y 2005, es decir, de 120 a ocho por cada 1.000 niños nacidos vivos.

5

Objetivo de Desarrollo del Milenio 5: Mejorar la salud materna
En Cabo Delgado, Mozambique, el gas licuado de petróleo que entrega VidaGas mejora la esterilización de los instrumentos médicos utilizados en partos. En una ciudad donde la mayor parte de las clínicas públicas carecía de drogas esenciales y la mayoría de las muertes maternas ocurría debido a infecciones y hemorragias causadas por complicaciones en el embarazo, hoy en día el suministro confiable de combustibles, la cadena de frío para los medicamentos y la mejor distribución de medicamentos han mejorado la salud materna.

6

Objetivo de Desarrollo del Milenio 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
En Tanzanía, la empresa A to Z Textile Mills ofrece a un precio asequible mosquiteros tratados con insecticida de efecto duradero que previenen la propagación del paludismo por mosquitos, reduciendo las muertes en 50%. En Kenya, en 2006, las 66 tiendas CFW (droguerías y clínicas) facilitaron el tratamiento de unos 400.000 pacientes en zonas rurales y tugurios urbanos que sufren de paludismo y otras enfermedades.

7

Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
En 57 poblados de Uganda, la Asociación de Operadores Privados de Agua suministra agua y servicios de alcantarillado a más de 490.000 personas. En las poblaciones marginales de Casablanca, Marruecos, Lydec ha aumentado drásticamente el porcentaje de personas con acceso a agua y electricidad.

8

Objetivo de Desarrollo del Milenio 8: Desarrollar una asociación global para el desarrollo
En Filipinas, Smart ha reducido la "brecha digital" al ofrecer tarjetas de telefonía móvil prepagas y de bajo costo lo que permite realizar transacciones financieras por medio de la opción de enviar remesas a través de la tecnología de mensajes breves de texto (SMS). Con una red que cubre a más del 99% de la población, Smart se focaliza en mercados de ingresos bajos y presta servicios a más de 24,2 millones de personas.

México: Amanco ofrece soluciones de riego integrales a pequeños productores de limones de ingresos bajos. Foto: Loretta Serrano

habilidades, la discriminación social, la exclusión y el acceso limitado a infraestructura impiden que estas personas puedan convertir los recursos en oportunidades. Mejorar estos aspectos impulsará tanto el acceso a recursos como la capacidad de transformarlos en oportunidades. De hecho, los estudios de casos muestran que hacer negocios con las personas pobres mejora su situación más allá de la generación de mayores ingresos.

No obstante, los enfoques basados en el mercado no pueden ayudar a todas las personas pobres a salir de la pobreza. Para transar en el mercado, las personas necesitan algunos recursos y capacidad de usarlos. Los desposeídos necesitan respaldo focalizado para que puedan ayudarse a sí mismos y abrirse camino en el mercado. BRAC, de Bangladesh, hace tiempo se dio cuenta de las dificultades que implica abordar las necesidades de los más pobres por medio de microfinanciamiento convencional. Para dar a las personas pobres la seguridad y la capacidad necesaria para sacar provecho de los préstamos que reciben, BRAC proporciona apoyo, en la forma de alimentos, y capacitación, durante un período de tiempo. Gracias al subsidio promedio de US$135 por mujer, tres cuartas partes de quienes participan del programa llegan a ser clientes regulares del programa de microfinanciamiento de BRAC, luego de lo cual alcanzan una situación en la que pueden participar en los mercados financieros formales.[27]

Más aún, incluso quienes están en situación de pobreza extrema se pueden beneficiar de importantes derrames, a medida que mejora el funcionamiento del mercado. Esto lo ilustra el estudio del profesor Robert Jensen de la Universidad de Texas, mirando el caso de Kerala, India, donde los pescadores pueden adquirir teléfonos móviles y recibir información en tiempo real sobre la oferta, la demanda y los precios. Los teléfonos han mejorado sus ganancias en 8% y han reducido los precios en 4%, situación que beneficia a los consumidores pobres. Incluso los pequeños pescadores que no pueden acceder a un teléfono se benefician indirectamente, como explica Robert Jensen: "En lugar de sencillamente excluir a los pobres o a los menos educados, 'el puente digital' se comparte entre un sector mucho más amplio de la sociedad".[28]

Los negocios descritos en los estudios de casos contribuyen al desarrollo humano de cuatro maneras: satisfacer las necesidades básicas de los pobres; ayudarlos a ser más productivos; mejorar sus ingresos y empoderarlos.

Satisfacer las necesidades básicas. Algunos de los estudios de casos presentados aquí abordan necesidades básicas, como alimento, atención de salud, agua, saneamiento y vivienda. En Filipinas, RiteMed, la nueva división de genéricos de la proveedora farmacéutica Unilab, benefició en 2006 a más de 20 millones de clientes de ingresos bajos gracias a la venta de 35 drogas genéricas a un precio entre 20% y 75% menor, respecto de los productos de marca. Construmex, proveedor de financiamiento y vivienda, ha ayudado a más de 14.000 inmigrantes mexicanos en Estados Unidos a mejorar, construir o adquirir vivienda para ellos o sus familias en México, donde se calcula que 25 millones de personas tienen una vivienda inadecuada. En Malí, Electricité de France y sus socios crearon empresas de energía rural para suministrar electricidad a zonas rurales a partir de generadores diesel y sistemas residenciales de energía solar, con lo que han erradicado las lámparas de kerosene y han mejorado la calidad del aire al interior de las viviendas, lo que a su vez ha disminuido las enfermedades respiratorias.

Aumentar la productividad. Los modelos de negocios inclusivos pueden incrementar la productividad de los pobres por medio de la venta de equipamiento de producción, servicios financieros y tecnologías de la información y las

comunicaciones. El fortalecimiento de la capacidad de los empleados, productores o pequeños empresarios también impulsa su productividad. Todas las empresas se benefician de mejoras en el entorno de negocios, así como de la mejora en la regulación y la infraestructura. En México, Amanco vende a pequeños productores de limón sistemas de riego por goteo que usan el agua en forma eficiente, por lo tanto, ofrecen mayor absorción y permiten la producción continua durante ocho a 10 meses por año. La empresa busca elevar los rendimientos anuales de los agricultores de nueve a 25 toneladas por hectárea. Por medio de empresarios sociales y cooperativas de productores, Amanco también desarrolla capacidades a través de servicios de capacitación y facilita el acceso al financiamiento.

Aumentar los ingresos. Hacer negocios con los pobres ayuda a incrementar su ingreso, tanto gracias a la mayor productividad como debido a las nuevas oportunidades económicas que se les presentan, ya sea como empleados, proveedores, distribuidores, etc. Con Amanco, se espera que este aumento de la productividad casi triplique el ingreso de los agricultores. En China, Huatai ofrece fuentes alternativas de ingreso a productores locales de árboles, lo que ha incrementado significativamente el ingreso de unos 6.000 hogares rurales.

El aumento del ingreso de los pobres puede desencadenar efectos económicos multiplicadores dentro de las comunidades locales, fenómeno que incrementaría indirectamente, el ingreso de muchos otros. En Polonia, además de los empleos y servicios tecnológicos en información y comunicaciones que ofrece DTC Tyczyn directamente, la comunidad recibió los beneficios económicos indirectamente, entre ellos la creación de nuevas empresas y el estímulo que provocó la quintuplicación del valor de las tierras.

Empoderar a los pobres. Hacer negocios con los pobres los empodera notoriamente, como individuos y como comunidades. Al crear conciencia entre las personas, brindarles educación básica, incluir a grupos que han sido discriminados y ofrecerles nueva dignidad y esperanza, los modelos de negocios inclusivos pueden dar a las personas la confianza y la fortaleza que necesitan para salir de la pobreza por sus propios medios. En Kenya, los préstamos que otorga el Banco K-REP, institución comercial prestadora de microfinanciamiento, no sólo constituyen fuentes de inversión o de capital de trabajo, sino también de autoconfianza e independencia.

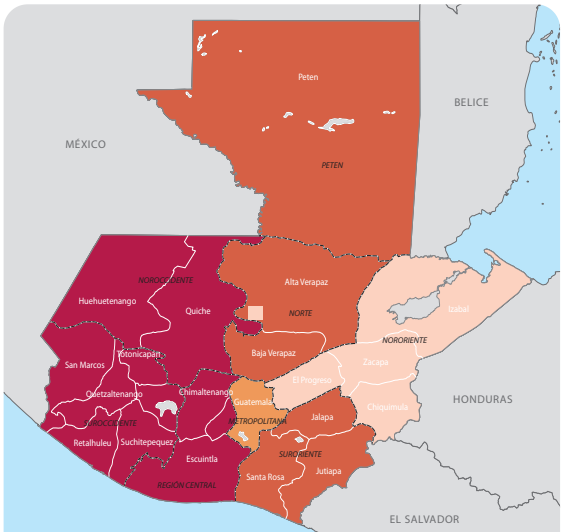
Algunos modelos de negocios inclusivos aportan al desarrollo humano a través de las cuatro maneras. Amanz'abantu, proveedor de servicios de agua y saneamiento, satisface hoy las necesidades básicas de Sudáfrica mediante la provisión de agua potable y saneamiento a los pobres en zonas rurales. Al sentirse más saludables, los pobres se vuelven más productivos. Debido a que las mujeres ya no tienen que dedicar horas para ir a buscar agua al río, y pueden usar el tiempo en actividades productivas, tienen más capacidad para mejorar su ingreso. Amanz'abantu contribuye además al empoderamiento de la comunidad, gracias a su estructura de propiedad, conforme a la cual empresas históricamente desfavorecidas son titulares de una parte importante de las acciones.

Contribuir al desarrollo humano significa que los pobres, y en ese caso, toda la sociedad, no se ven perjudicados por el modelo de negocios. Lamentablemente, algunos modelos de negocio agotan todos los recursos naturales de una comunidad y satisfacen las necesidades sólo de los beneficiarios inmediatos. Pero el negocio con los pobres no debe significar una carga para el medioambiente. Los estudios de casos, así como el trabajo del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y otros en torno al consumo y la producción sostenible, muestran cómo los modelos de negocio pueden promover, al mismo tiempo, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo humano.[29]

- En Malí, los sistemas de viviendas solares utilizados por empresas de servicios energéticos rurales (instalados por Electricité de France y sus socios) emiten 95% menos dióxido de carbono que las fuentes tradicionales de energía, mientras que sus generadores diesel emiten 85% menos.
- En Trinidad y Tobago, el Estate Hotel Mt. Plaisir ha iniciado la transformación de una aldea rural pobre en una comunidad vibrante, capaz de autosustentarse, sin dejar de proteger el medioambiente y la biodiversidad (incluso la tortuga laúd, en peligro de extinción, una de las principales atracciones locales). El hotel recolecta los desechos domiciliarios biodegradables para utilizarlos en su granja, que produce frutas, verduras y ganado para su propio consumo.

Recuadro 1.2. Acceso a crédito en Guatemala

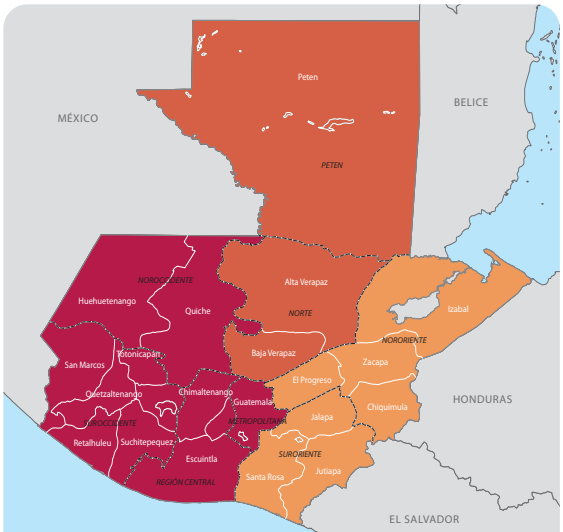
Las necesidades de los consumidores y las oportunidades de negocio pueden identificarse, tanto a nivel nacional como local. El acceso a crédito en Guatemala tiende a ser más alto en el sudoeste, cerca de la costa del Pacífico y en el centro político y económico del país, incluyendo Ciudad de Guatemala ([1]). Los bancos cumplen un rol minoritario en el otorgamiento de créditos a los guatemaltecos, cualquiera sea su nivel de ingresos ([2]). La mayoría de los prestatarios de todos los niveles de ingreso obtienen



[1] Mapa de calor del mercado: proporción de hogares que viven con más de US$2 diarios con acceso a crédito

Por región, 2000 (%)

- 4 - 8
- 8 - 11
- 11 - 13
- 13 - 16



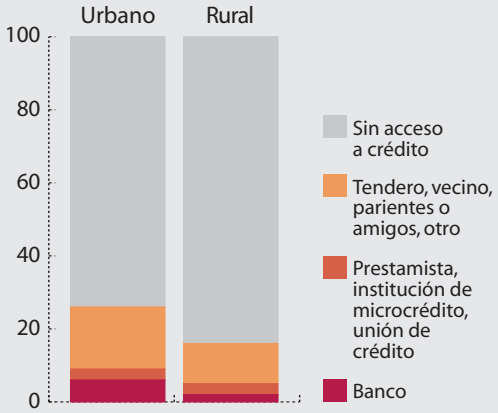
[3] Mapa de calor del mercado: proporción de hogares que viven con menos de US$2 diarios con acceso a crédito

Por región, 2000 (%)

- 4 - 8
- 8 - 11
- 11 - 13
- 13 - 16

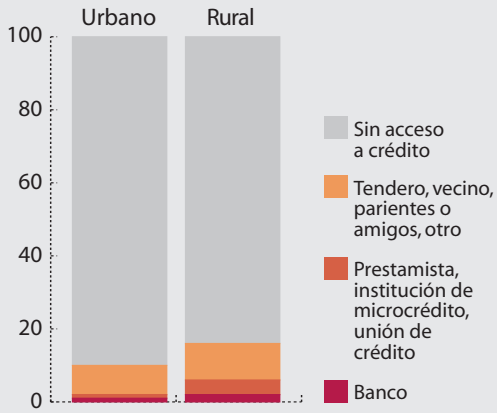
[2] Fuentes de crédito: hogares que viven con más de US$2 diarios con acceso a crédito

Proporción de hogares, 2000 (%)



[4] Fuentes de crédito: hogares que viven con menos de US$2 diarios con acceso a crédito

Proporción de hogares, 2000 (%)



crédito a partir de fuentes informales, como amigos, parientes y vecinos.

Estos patrones pueden revelar oportunidades de expansión de los actuales servicios crediticios u ofrecer otros nuevos a las personas que se encuentran fuera del mercado, si bien los mapas y cifras son sólo el paso inicial. Para demostrar que existen oportunidades de negocio, es necesario investigar más sobre las causas detrás de estos patrones de acceso.

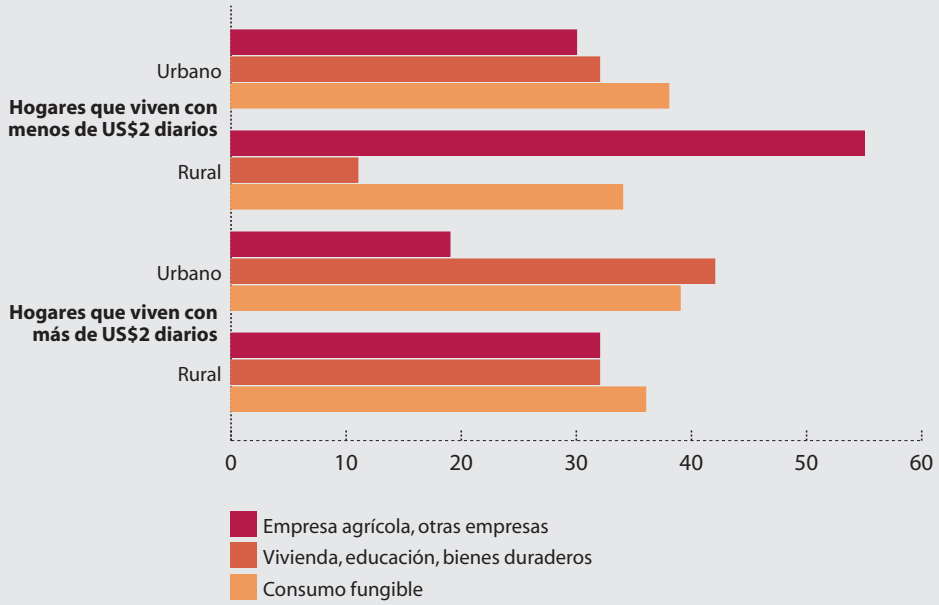
Un análisis más minucioso del uso actual del crédito en Guatemala proporciona más información y podría fortalecer la hipótesis de que existen oportunidades de negocio en este sector. Si bien sólo 19% de los prestatarios urbanos que viven con más de US$2 diarios usan los préstamos para inversión, más que en consumo, 55% de los prestatarios rurales que viven con menos de US$2 diarios invierten el dinero en agricultura y otros negocios ([3]). Si se expande la oferta de crédito formal para los pobres de zonas rurales y la distribución del gasto se mantiene, es más probable que los préstamos sean utilizados en inversión y no en consumo.

Nuevamente, un análisis más detallado y específico de este contexto es fundamental para comprender la demanda de crédito entre los pobres. No obstante, los mapas de calor del mercado actúan como indicadores orientados al mejor conocimiento de estos mercados.

- En Brasil, donde el gigante alimenticio Sadia ha proporcionado biodigestores a sus proveedores de carne de cerdo, el desecho de la crianza de estos animales se ha convertido en un recurso del cual se producen biofertilizantes y alimento para peces. Esto constituye una fuente de energía renovable y crea ingresos adicionales para los agricultores a partir de la venta de créditos de carbono. En efecto, la sostenibilidad ambiental y el alivio de la pobreza también pueden ir de la mano.
- Cocotech, la empresa filipina, transforma los desechos de corteza de coco en redes de fibra de coco que impiden la erosión del suelo. Los proveedores de Cocotech (productores de coco), procesadores, torcedores y tejedoras (mujeres de poblados) así como los operadores de las máquinas descortezadoras (hombres en las aldeas), pertenecen, en su gran mayoría, a poblados rurales pobres. Desde sus inicios en 1993, Cocotech creció hasta convertirse en una empresa mediana con ingresos superiores a US$300.000 en 2006.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. Mapas producidos por OCHA ReliefWeb.

[5] Oportunidad: Estimaciones del uso de crédito en Guatemala en hogares que viven con menos o más de US$2 diarios (2000)



DESCIFRAR EL CÓDIGO: EJEMPLOS FRUCTÍFEROS DE HACER NEGOCIOS CON LOS POBRES

Dos conocidos ejemplos de cómo "descifrar el código" a la hora de hacer negocios con los pobres son el microfinanciamiento y la telefonía móvil. Ambos muestran cómo los modelos de negocios inclusivos pueden dar inicio a un círculo virtuoso, que mejora la vida e ingresos de las personas y los hace beneficiarios del crecimiento resultante. Además, ambos sectores todavía tienen mucho potencial de expansión, ya que pueden ampliarse dentro de los países y profundizar su accionar en poblaciones de bajos ingresos.

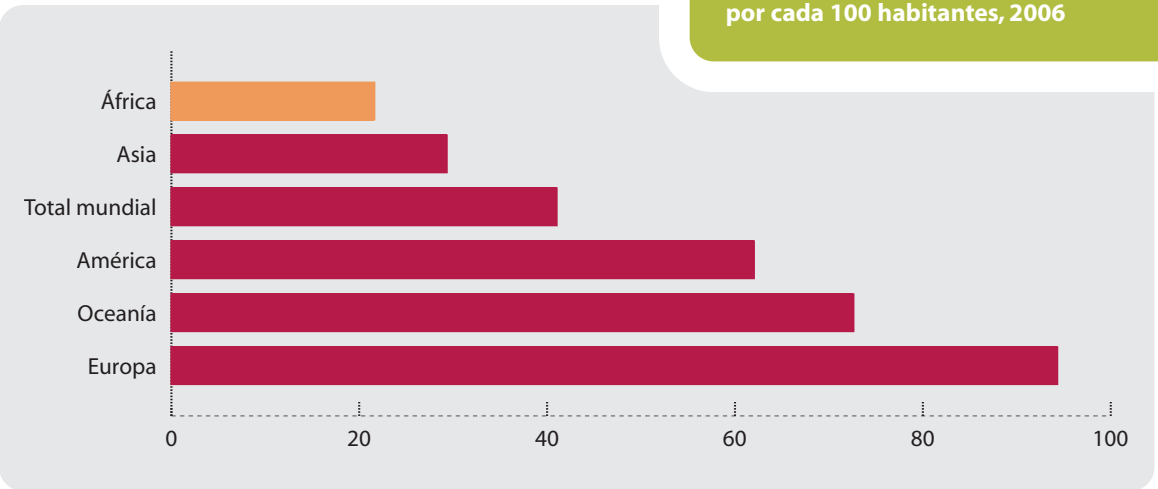
Más prestatarios esperando un microcrédito. El microcrédito fue quizás el primer modelo que demostró que el negocio con los pobres puede ser rentable a escala global. No hace mucho tiempo, para los bancos comerciales era inconcebible prestar dinero a los pobres. Muhammad Yunus, fundador del Banco Grameen, recuerda sus primeras negociaciones con los bancos a principios del decenio de 1970: "Lo primero que hice fue tratar de conectar a las personas pobres con el banco que había en el campus. Pero no funcionó, porque el banco dijo que los pobres no son solventes".[30] Lo que comenzó con el Banco Grameen y otros similares como un negocio con conciencia social sin fines de lucro, se convirtió en un atractivo negocio comercial. El Banco Grameen tiene ahora 2.499 sucursales y atiende a 7,45 millones de clientes en más de 80.000 poblados (más del 97% de todos los poblados de Bangladesh).[31]

Hoy es cada vez más frecuente que los servicios de microfinanciamiento dirigidos a los pobres se consideren como una oportunidad de crecimiento y rentabilidad. En América Latina, la rentabilidad financiera del microfinanciamiento en 2004 fue considerablemente mayor que los servicios bancarios convencionales: 31,2% en comparación con el 16,5% de la banca convencional.[32] De esta manera, los pobres se benefician ya que uno de cada cinco prestatarios del Banco Grameen salió de la pobreza en un plazo de cuatro años.[33]

A pesar de estos avances, la mayoría de los pobres todavía carece de acceso a crédito. El crecimiento de la industria del microcrédito no ha sido lento, desde 1997 a 2003 el número total de clientes aumentó en casi 500%.[34] Pero incluso la nueva meta de la industria para 2015, 175 millones de hogares,[35] es sólo una pequeña fracción de la población de los países en desarrollo.[36]

La telefonía móvil puede llegar más lejos. Los servicios de telefonía celular se expanden a una velocidad vertiginosa en los países en desarrollo (figura 1.3), donde la industria gana nuevos clientes a un ritmo dos veces más rápido que en los países desarrollados.[37] El mercado de África fue el que creció más rápidamente entre 2001 y 2006, alcanzando un crecimiento anual promedio del 50%. En

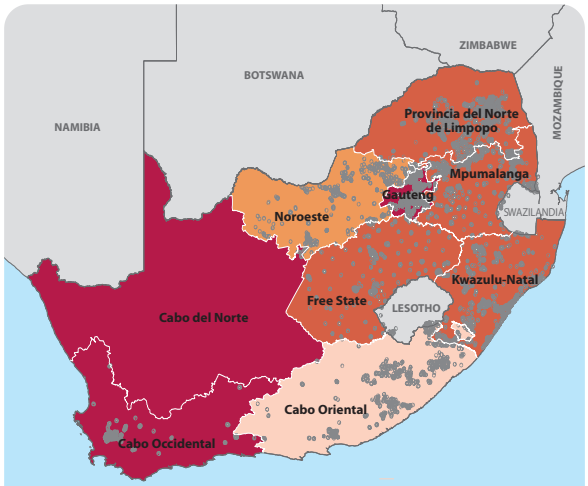
Figura 1.3. Clientes de telefonía móvil por cada 100 habitantes, 2006



Fuente: ITU 2006

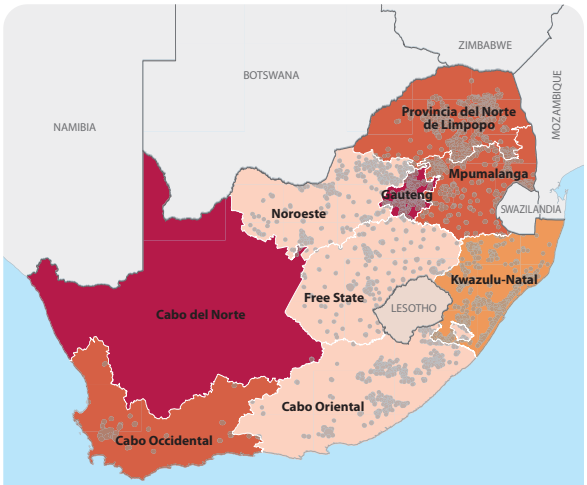
Recuadro 1.3. El auge del mercado de la telefonía móvil en Sudáfrica

Nuevamente, al analizar minuciosamente un país, es posible encontrar oportunidades de negocio. A pesar de que Sudáfrica ha avanzado bastante en el sector de telefonía móvil, grandes segmentos de la población pobre del país todavía carecen de acceso (figuras 1 y 2 en el recuadro). En zonas urbanas, 43% de los hogares que viven con menos de US$2 diarios tienen acceso a teléfono móvil, pero en zonas rurales, sólo 31% lo tienen. Los hogares que viven con más de US$2 diarios están sólo un poco mejor: en zonas urbanas 56% tiene acceso a teléfono móvil, mientras que en zonas rurales, el 38%. Además, el acceso varía enormemente según la región. La penetración de la telefonía móvil es más fuerte en el Oeste y más débil en el Centro del país. La provincia de Free State es la que registra las mayores disparidades: al menos 40% de los que ganan más de US$2 tienen acceso a teléfono móvil, pero de los que ganan menos de US$2, menos del 20% tiene acceso a teléfono móvil. Estudiar las razones de esta diferencia entre grupos de ingresos y regiones podría ayudar a descubrir nuevas oportunidades para cerrar estas brechas en materia de acceso.



[1] Mapa de calor del mercado: hogares que viven con más, de US$2 diarios

Proporción de hogares con accesso a telefonía móvil, por región, 2006 (%)

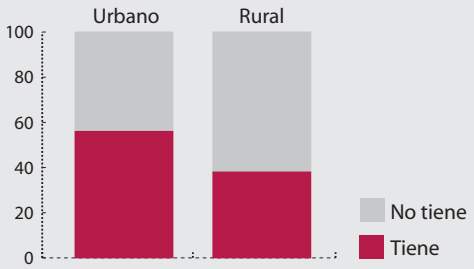


[3] Mapa de calor del mercado: hogares que viven con menos de US$2 diarios

Proporción de hogares con accesso a telefonía móvil, por región, 2006 (%)

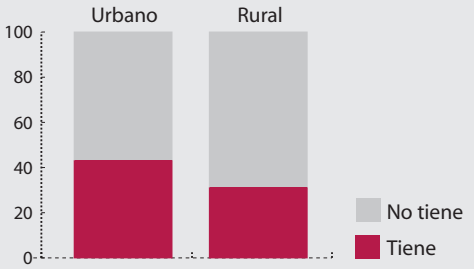
[2] Población con acceso a telefonía móvil: hogares que viven con más de US$2 diarios

Proporción de adultos, 2006 (%)



[4] Población con acceso a telefonía móvil: hogares que viven con menos de US$2 diarios

Proporción de adultos, 2006 (%)



Fuente: Basado en FinScope 2006. Nota: Los puntos grises en el mapa regional representan poblados o ciudades pequeñas. Las estimaciones de acceso a telefonía móvil provienen de la categoría "uso personal de ... teléfono móvil prepagado" de la encuesta. Mapas producidos por OCHA ReliefWeb.

2006, este continente tenía 198 millones de suscriptores,[38] pero se espera que esta cifra aumente a 250 millones en 2010.[39]

A pesar de este reciente aumento explosivo en la penetración de la telefonía móvil, las tasas de suscriptores en África todavía son bajas. En 2006, había 21,6 clientes por cada 100 personas, tasa muy inferior a la de 41 por cada 100 personas en el resto del mundo (recuadro 1.3). En Eritrea y Etiopía, en 2005, menos de 10 personas por cada 1.000 estaban suscritos a algún servicio de telefonía móvil.

1 Banco Mundial 2007d. La cifra de 2005 es de 6.400 millones de personas; la de 2004 es de 2.600 millones. Menos de US$2 diarios está en paridad de poder adquisitivo en dólares de 1993.

2. Base de datos de Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial (http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=JPN&PTYPE=CP).

3. Base de datos de Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial.

4. Vea, por ejemplo, Banerjee y Duflo 2007.

5. Tooley 2007.

6. IFC 2007

7. Klein y Hadjimichael 2003.

8. Banerjee y Duflo 2007.

9. Rentabilidad en este ejemplo es utilidades antes de intereses, depreciación e impuestos.

10. Vea Ganchero, Elvie Grace. 2007. Smart Communications: *Low-cost Money Transfers for Overseas Filipino Workers.* PNUD.

11. Loyola 2007.

12. Chu 2007.

13. Christensen y Hart 2002; Christensen, Craig y Hart 2002.

14. Prahalad, 2004.

15. Kahn 2008.

16. Brown y Hagel 2005.

17. La distribución de la riqueza y la capacidad para generar ingresos en el mundo se reflejan en la forma de una pirámide económica. En la parte superior de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingreso, mientras que en la base, las personas que viven con menos de US$2 diarios (Prahalad 2004).

18. Hammond y colaboradores, 2007; Prahalad 2004 ; Prahalad y Hart 2001; Prahalad y Hammond 2002; Hart 2004.

19. Base de datos de Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial. (http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=JPN&PTYPE=CP).

20. PNUD 2006.

21. Muchos análisis pasados y presentes se centran en el empleo directo en empresas en países en desarrollo. La bibliografía cubre las estrategias del sector público tendientes a incentivar la inversión y la creación de empleos, enfoques de corto y largo plazo destinados a fortalecer la capacidad de la fuerza laboral para ocupar esos puestos, la necesidad de generar mecanismos para ayudar a los trabajadores a ascender en la escala hacia empleos más calificados y mejor pagados y sobre el debate en torno al salario justo y normas laborales. Si bien este informe no intenta presentar un análisis exhaustivo de un área tan amplia, muchos de los estudios de casos abordan estas temáticas.

22. Jenkins 2007, pág. 15.

23. Jenkins y colaboradores, 2007

24. Fairtrade Labelling Organizations International, 2007

25. Sitio web del PNUD "The Human Development Concept" http://hdr.undp.org/en/humandev/

26. Sen 2001.

27. Fazle y Matin 2007.

28. Jensen 2007.

29. PNUMA, 2001. Vea también iniciativas como SEED (www.seedinit.org) o AREED (www.areed.org).

30. Yunus 2003b.

31. Sitio web del Banco Grameen (www.grameen-info.org).

32. Chu 2007.

33. Khander 1998.

34. Australian Bureau of Statistics n.d.

35. Associated Press 2006. Vea también los Objetivos de la Fase II de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito (www.microcreditsummit.org).

36. El sector se ve gravemente limitado por la falta de capital. A medida que algunas organizaciones de microcrédito evolucionan de ser instituciones sin fines de lucro para convertirse en bancos comerciales, aumenta su acceso a mercados de capitales e instrumentos de financiamiento complejos. Los inversionistas comerciales en busca de rentabilidades propias del mercado podrían, en principio, influir de manera adversa en la inclusividad financiera, debido a que imponen altas tasas de interés. No obstante, el aumento del capital de inversión permite expandir la infraestructura básica y aumentar el acceso. Además, las perspectivas de competencia en estos mercados también podrían finalmente hacer bajar las tasas de interés que se aplican a los pobres.

37. Ivatury y Pickens 2006.

38. Estadísticas de la UIT, año no disponible.

39. Ivatury y Pickens 2006.

2 RESTRICCIONES EN EL CAMINO

Filipinas: Al asumir el control de las operaciones de agua del gobierno filipino, Manila Water enfrentó obstáculos complejos debido a la escasa aplicación de la ley.
Foto: Manila Water

En las zonas pobres las condiciones de mercado pueden con frecuencia parecer poco atractivas para los negocios. Los mercados bien desarrollados que funcionan bien cuentan con infraestructura adecuada, flujos constantes de información y un marco regulatorio que favorece los negocios, mientras que limita las desventajas. Aquellos que participan del mercado tienen habilidades, conocimiento y acceso a productos y servicios financieros. Pero donde persiste la pobreza, la mayoría de estos factores no están presentes, situación que excluye a las personas pobres de participar significativamente en los mercados y aleja los negocios de los mercados de los pobres.

Los estudios de casos analizados en este informe muestran que estas limitaciones afectan a las empresas que quieren dar participación a los pobres. En conjunto, ilustran cinco restricciones generales:

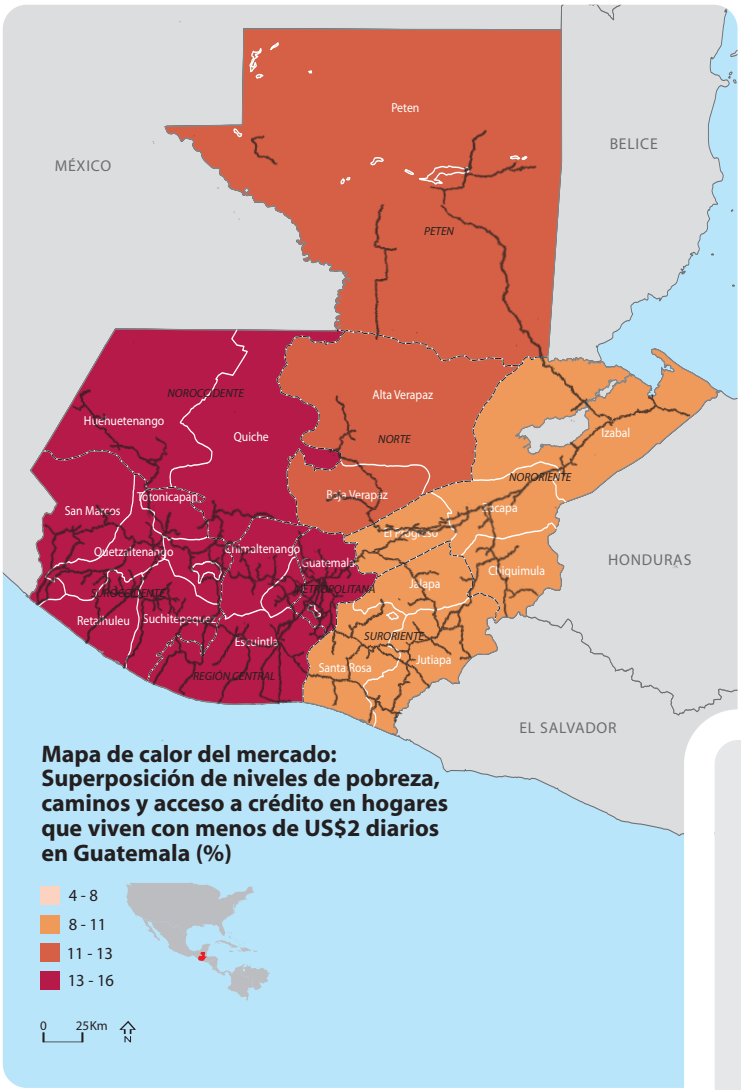
- **Información insuficiente de mercado.** Las empresas saben poco sobre los pobres, sus preferencias, lo que pueden gastar y qué productos y capacidades pueden ofrecer como empleados, productores o dueños de negocios.
- **Marcos regulatorios poco efectivos.** Los mercados de los pobres carecen de marcos regulatorios que permitan el funcionamiento de los negocios. No se hacen

Recuadro 2.1. Restricciones de mercado superpuestas en Guatemala

Dada la importancia de la geografía en la creación de pobreza, los modelos de negocios inclusivos deben analizar el acceso de los pobres a bienes y servicios según su ubicación geoespacial. Una mirada más cercana al acceso a crédito en Guatemala demuestra cómo los obstáculos regionales en el entorno del mercado afectan el acceso a éste (vea el recuadro 1.2). Debido a que la red vial del país no está desarrollada, con sólo 1,2 kilómetros de caminos pavimentados por cada 1.000 personas, muchos poblados rurales de Guatemala están básicamente aislados. (En comparación, Costa Rica, con una población de casi la mitad que la de Guatemala, tiene 11,1 kilómetros de caminos pavimentados por cada 1.000 personas). En total, 13% de los hogares de Guatemala carecen de acceso a caminos aptos para la circulación de vehículos motorizados. No obstante, esta cifra asciende a 20% en el Norte, Noreste y Noroeste, las zonas más pobres del país.[1]

En este ejemplo dos restricciones parecen superponerse: la infraestructura física y el acceso a crédito. Seguramente se repetirán los mismos patrones con las demás restricciones, como información sobre el mercado. En los mercados de los pobres, las restricciones se acompañan y se refuerzan entre sí: los caminos llegan a zonas donde hay más actividad económica; y donde hay caminos la economía crece. Las otras zonas quedan fuera. Esta interconexión entre las restricciones da lugar a varios desafíos para los pobres y los negocios por igual.

1. Banco Mundial, 2003.



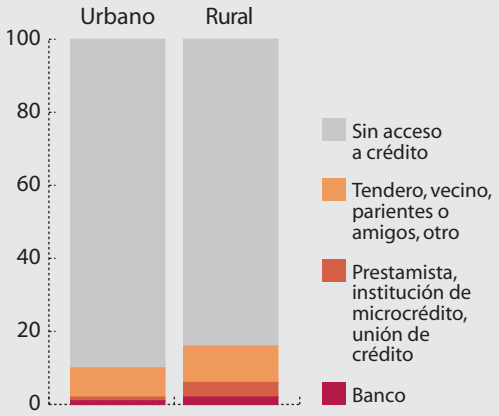
Mapa de calor del mercado: Superposición de niveles de pobreza, caminos y acceso a crédito en hogares que viven con menos de US$2 diarios en Guatemala (%)

4 - 8
8 - 11
11 - 13
13 - 16

Nota: Las líneas negras en el mapa representan caminos asfaltados.
Fuente: Basado en Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 2000 y Henninger y Snel, 2002. Mapa producido por OCHA ReliefWeb.

Fuentes de crédito: hogares que viven con menos de US$2 diarios con acceso a crédito

Proporción de hogares, 2000 (%)



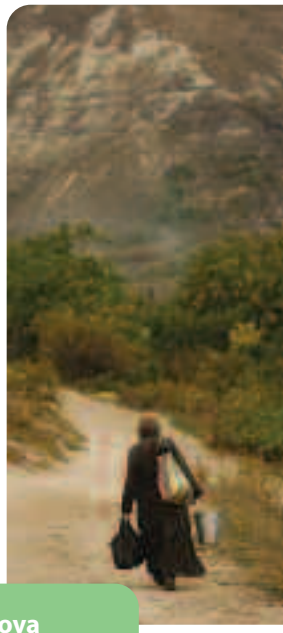
cumplir las normas y las personas no tienen acceso a las oportunidades y la protección que ofrece un sistema legal eficiente.

- **Infraestructura física inadecuada.** El transporte es complicado debido a la falta de caminos y de infraestructura de apoyo. Faltan también redes de suministro de agua, electricidad, saneamiento y telecomunicaciones.
- **Falta de conocimientos y habilidades.** Los consumidores no conocen bien los usos o beneficios de algún producto en particular o carecen de las habilidades para utilizarlo efectivamente. Proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pueden carecer del conocimiento o las habilidades para proporcionar productos y servicios de calidad de manera constante, puntualmente y a un costo fijo.
- **Acceso restringido a productos y servicios financieros.** Sin crédito, los productores y consumidores pobres no pueden financiar inversiones o compras a gran escala. Sin seguro, no pueden proteger los pocos bienes e ingresos en caso de crisis, como enfermedades, sequía o robo. Y sin servicios bancarios transaccionales, la gestión financiera es insegura y costosa.

Estas restricciones fueron identificadas hace tiempo como las principales causas de la persistencia de la pobreza, y como tales, han sido abordadas ampliamente en la bibliografía sobre el desarrollo.[1] Pero ¿cómo aparecen en los negocios? Y ¿cómo puede afectar cada restricción el desarrollo de los modelos de negocios inclusivos? *El impulso del empresariado* mostró que "construir un sector privado saludable requiere una base sólida de macroentornos nacionales y mundiales, infraestructura física y social y el imperio de la ley".[2] El estudio identifica el acceso a financiamiento, habilidades y conocimientos, y un terreno de juego nivelado como pilares de la capacidad empresarial. Los estudios de casos analizados aquí confirman dichas conclusiones: la capacidad empresarial se ve gravemente obstaculizada cuando no existen las condiciones para el funcionamiento de los mercados.

Las aldeas rurales y tugurios urbanos son los típicos entornos de mercado de los pobres. A nivel mundial, la pobreza rural representa casi 75% de la extrema pobreza (ingreso per cápita de menos de US$1 diario). Sin embargo, la pobreza también existe en las ciudades, concentrada en tugurios urbanos: un residente urbano de cada tres, es decir 1.000 millones de personas, vive en un tugurio urbano.[3]

En este contexto, los desafíos estructurales impiden que los pobres y los negocios concreten las oportunidades mutuas que se les presentan. Estos obstáculos también coexisten y se refuerzan entre sí. Por ejemplo, la información sobre el mercado depende de que exista infraestructura física para su flujo y de que haya conocimientos y habilidades para su interpretación. De manera similar, los servicios financieros exigen que se haga cumplir la regulación vigente.



Moldova
Foto: UNICEF/ Julie Pudlowski

INFORMACIÓN DE MERCADO

Los empresarios suelen carecer de información sobre los mercados en las zonas pobres, especialmente en las zonas rurales. Estas zonas usualmente carecen de intermediarios, tales como investigadores de mercado o agencias calificadoras que reúnan o distribuyan dicha información, situación que hace difícil evaluar la factibilidad de posibles emprendimientos de negocio.

Por ejemplo, cuando Tsinghua Tongfang quiso crear una computadora para hogares rurales ignoraba cuál podía ser el software agrícola más útil para los consumidores. Así, creó un sitio web con capacidad de procesamiento por lotes dirigido a una comunidad virtual de codificadores en código abierto, agricultores y especialistas en agricultura. De manera similar, cuando el Banco Barclays comenzó con su línea de negocios para clientes de bajos ingresos en Ghana tuvo dificultades para encontrar información sobre los servicios bancarios que dichos clientes demandaban, el volumen de

Recuadro 2.2. Mapas de calor del mercado

La falta de información accesible sobre los pobres y los lugares donde viven es uno de los principales obstáculos para los modelos de negocios inclusivos. Las oficinas nacionales de estadísticas, los bancos de desarrollo y los donantes cuentan con información obtenida a partir de encuestas de hogares y estudios de mercado, pero estos antecedentes están enterrados en bases de datos. Poner esta información a disposición de los interesados puede reducir el nivel de incertidumbre a la hora de entrar en estos mercados.

Los mapas de calor del mercado ilustran el nivel de participación de los pobres en el mercado. Además, muestran el nivel de acceso a bienes y servicios en algunos sectores y países y también cómo se proveen. Detrás de estos mapas hay una extensa bibliografía y mucha experiencia en la identificación de la pobreza. Los mapas también complementan los esfuerzos constantes por obtener datos detallados sobre los consumidores de ingresos bajos (por ejemplo, una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo para recopilar información específica de cada país sobre grupos de ingresos en América Latina y el Caribe y un informe de la Corporación Financiera Internacional y del Instituto de Recursos Mundiales que ponen énfasis en las oportunidades de mercado que ofrecen los pobres).[1]

Al ser una herramienta analítica, los mapas de calor del mercado brindan información detallada sobre la naturaleza y la composición de los mercados importantes para el desarrollo humano. Su atractiva combinación visual permite obtener una imagen rápida del grado de inclusividad del mercado y ayuda a:

➜ **Revelar la demanda insatisfecha de los pobres como consumidores y sus oportunidades no aprovechadas como productores.** Los mapas de calor del mercado muestran en qué medida se han cubierto (o no) los posibles consumidores de un bien o servicio. Indican qué tan inclusivos son los mercados para diferentes grupos de consumidores, pobres y no pobres. Esta información puede traducirse en oportunidades no aprovechadas para la expansión e innovación de un producto o servicio. Además, los mapas muestran el grado de marginalidad de los pobres por el lado de la oferta, situación que refleja las oportunidades no aprovechadas tanto para las personas pobres como para la sociedad en su conjunto.

➜ **Evaluar la inclusividad del mercado.** Estos mapas arrojan luz sobre la inclusividad del mercado en varias dimensiones espaciales, como regiones geográficas, urbanas y rurales o similares, e identifican las oportunidades no aprovechadas.

➜ **Aclarar la estructura de la oferta.** Estos mapas también grafican la estructura de la oferta y muestran la presencia y la participación relativa en el mercado de distintos proveedores. Los proveedores pueden diferenciarse según propiedad (pública, organizaciones no gubernamentales, privada), tamaño (empresas multinacionales, micro, pequeñas y medianas empresas) o según otros criterios pertinentes.

1. Hammond y colaboradores, 2007.

sus ahorros y necesidades de crédito y los precios que estarían dispuestos a pagar. En la actualidad, con más información sobre las necesidades bancarias de sus clientes, Barclays está más capacitado para desarrollar mejor sus productos comercializables y fijar el precio de las primas, así como gestionar el riesgo, de manera más eficiente. Pero si no se superan estas asimetrías en materia de información sobre precios, calidad y magnitud de las necesidades de los pobres, las empresas no tendrán éxito en estos mercados. ⊙

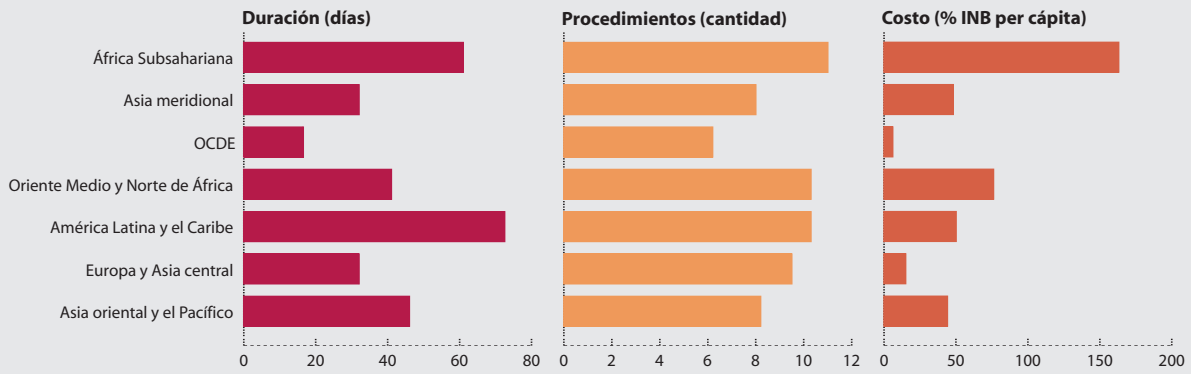
MARCO REGULATORIO

En las zonas pobres, los sistemas regulatorios suelen no estar lo suficientemente desarrollados como para respaldar la creación, el crecimiento o el auge de negocios. En Polonia, la empresa de servicios públicos básicos Luban lucha contra la ausencia de un marco coherente de políticas que respalde el desarrollo de bio-energías, lo que incluye la integración de políticas agrícolas y energéticas. A VidaGas, empresa energética de Mozambique, le hace falta un marco regulatorio que vele por la seguridad de los consumidores y el control de calidad, un cambio que enviaría señales significativas a inversionistas y otras empresas, a fin de instaurar el gas licuado de petróleo como combustible alternativo en su mercado.

La regulación en los países en desarrollo suele ser demasiado burocrática. Cumplir los requerimientos toma tiempo y dinero –lo cual impone costos de oportunidad excesivos– mientras que el pago de inscripciones y obtención de permisos supone costos directos importantes. En Senegal, las barreras burocráticas y un entorno poco favorable para los negocios ocasionaron que Chaka Money Express y sus afiliados tuvieran que realizar enrevesados procedimientos legales para adquirir licencias para la transferencia de dinero.

En algunas regiones con mayor proporción de países en desarrollo (figura 2.1), iniciar una empresa puede consumir mucho tiempo y dinero. En América Latina y el Caribe, iniciar una empresa toma en promedio 73 días y cuesta alrededor del 48% del ingreso per cápita, mientras que en los países de la Organización

Figura 2.1. Tiempo y costo promedio para iniciar una empresa, según región



Fuente: Base de datos *Doing Business* del Banco Mundial.

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, toma en promedio solo 17 días y cerca del 5% del ingreso per cápita.

Muchas empresas de países en desarrollo operan informalmente debido a que no pueden costear el cumplimiento de las regulaciones. La iniciativa del PNUD sobre el Empoderamiento Jurídico de los Pobres ha señalado que las políticas económicas y el derecho comercial en la mayoría de los países en desarrollo suelen estar dirigidas a empresas grandes y excluyen a muchos empresarios pobres. Los empresarios más pobres rara vez se benefician de las estructuras legales que rigen a las empresas formales.[4] Sin embargo, la informalidad crea problemas para la formación de vínculos de negocio. A las empresas formales les resulta difícil adquirir productos y servicios de organizaciones informales sin contratos vinculantes. Por su parte, para los bancos y los servicios financieros es difícil trabajar con personas pobres que no pueden documentar su identidad.

Incluso más desafiante que las falencias del marco regulador son las frecuentes infracciones a la ley y la falta de control que caracteriza a estos entornos. En estas situaciones, incluso las empresas grandes enfrentan dificultades cuando quieren asumir mayores responsabilidades. Cuando Manila Water adquirió la empresa estatal de agua del Gobierno de Filipinas, inicialmente enfrentó considerables pérdidas debido a los frecuentes robos en las cañerías. Los entornos de crisis e inseguridad son ciertamente los que más desafíos plantean para los negocios.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La falta de infraestructura física se suma a los altos costos de transacción involucrados al hacer negocios con los pobres. Especialmente en zonas rurales, pero también en tugurios urbanos, las personas pobres carecen de conexiones con redes de transporte o de transferencias de datos. Otras infraestructuras ausentes incluyen logística, embalses y riego, suministro de agua, electricidad, saneamiento y recolección de desechos.[5]

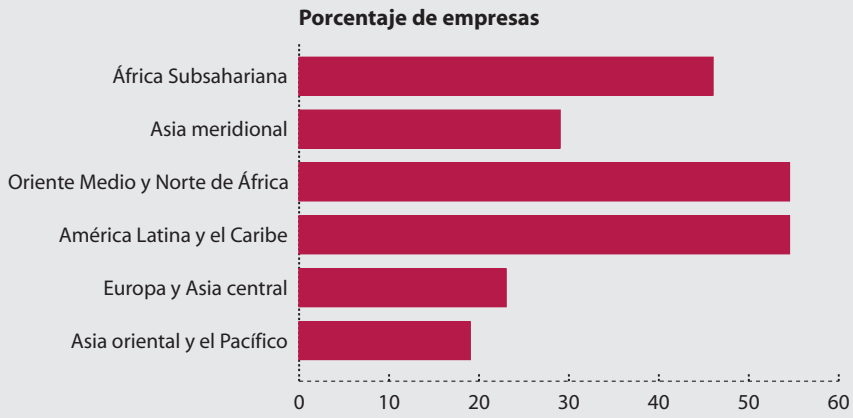
República Democrática del Congo: Las zonas rurales muchas veces carecen de la infraestructura necesaria para proveer a las personas pobres acceso a agua y saneamiento. Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

Viet Nam
Foto: Adam Rogers/FNUDC

Muchas personas de los países en desarrollo no tienen acceso a caminos en buen estado. Los 53 países de ingreso bajo según la clasificación del Banco Mundial tienen 293.000 kilómetros de caminos, mientras que los 60 países de ingreso alto tienen 3,6 millones de kilómetros.[6] Cuando Celtel desplegó su red de telecomunicaciones en la República Democrática del Congo, sólo se podía acceder por vía terrestre a una de las 10 capitales provinciales del país, por vía fluvial a tres y por aire a seis. Cuando EQI fundó la iniciativa de desarrollo sostenible de Siwa en el desierto occidental de Egipto, tuvo que hacer frente a altos costos y complicados sistemas logísticos debido al aislamiento y la inaccesibilidad del oasis. En Mauritania, donde se fundó una planta productora de leche de camella, Tiviski, no sólo no había caminos sino que tampoco existía la infraestructura logística necesaria para la producción de lácteos en un clima desértico cálido (como centros de acopio refrigerados).

Según las Evaluaciones del Clima para las Inversiones realizadas por el Banco Mundial, la infraestructura física es el principal obstáculo para la operación de las empresas y el crecimiento en vastas regiones de países en desarrollo (figura 2.2).[7]

Figura 2.2. Los negocios ven la infraestructura como un obstáculo grave



Nota: la figura muestra la proporción de empresas que consideran a la electricidad, las telecomunicaciones o el transporte como un obstáculo "importante" o "grave" para la operación y el crecimiento de su negocio.
Fuente: Banco Mundial, 2004a basado en datos de encuestas sobre el clima para las inversiones.

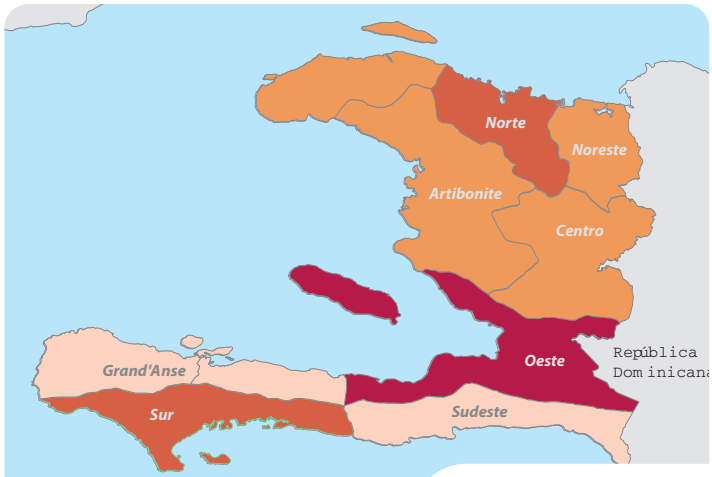
Recuadro 2.3. Las restricciones afectan la estructura del mercado: el mercado del agua de Haití

Las restricciones en el ámbito del mercado afectan su estructura. Los proveedores pequeños e informales suelen trabajar en zonas donde las empresas grandes y formales no operan debido al alto costo que conlleva. Un ejemplo de esto es el mercado del agua de Haití. La distribución de agua depende en gran medida de la infraestructura disponible, pero la construcción de una extensa red de cañerías es costosa. Haití es uno de los 50 países menos desarrollados del mundo y se ubica en el lugar 146 entre 177 países en el Índice de Desarrollo Humano del PNUD.[1] En 2001, el 78% de la población total del país, y aproximadamente el 86% de la población rural, vivía con menos de US$2 diarios.[2] El bajo crecimiento económico, los desastres naturales, la inestabilidad política y las falencias en materia de gobernabilidad han debilitado la prestación de servicios básicos.[3] Como muestran los mapas de calor del mercado, el acceso a redes de agua por cañería es bastante limitado: sólo una tercera parte de los pobres urbanos de Haití y menos de una tercera parte de los pobres rurales tiene acceso a agua.[4]

La falta de infraestructura funcional y de agua canalizada ha resultado en un dinámico mercado "alternativo", al menos en zonas urbanas. El 45% de la población que vive con menos de US$2 diarios tiene acceso a agua que se reparte en botellas, baldes o en pequeños camiones de proveedores informales.

La misma tendencia se percibe en muchos otros países donde no existe suministro de agua por cañería. Cálculos recientes sugieren que más de 1.000 millones de personas, cerca de una sexta parte de la población del mundo, carece de acceso a fuentes mejoradas de agua. Aprovechar la presencia de este "otro" sector privado sería una manera práctica de mejorar el acceso al agua potable.

1. PNUD 2007. 2. Banco Mundial 2006, 2007a.
3. Banco Mundial 1998. 4. Estas cifras pueden diferir de las citadas en otras publicaciones, quizás debido que utilizan distintas metodologías y unidades de análisis.
5. PNUD 2006; Banco Mundial 2007a. Los datos sobre acceso a fuentes mejoradas de agua se refieren al porcentaje de la población con acceso razonable (disponibilidad de al menos 20 litros por persona diario dentro de un kilómetro de la residencia) a una cantidad adecuada de agua proveniente de una fuente como una conexión domiciliaria, una fuente pública, pozos, pozos o manantiales cubiertos y recolección de aguas lluvias. Las fuentes no mejoradas de agua son vendedores, camiones cisterna y pozos y manantiales no protegidos.



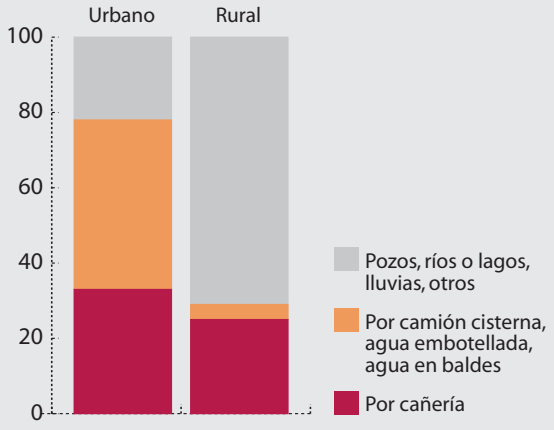
Mapa de calor del mercado de acceso al agua en Haití

Hogares con ingreso per cápita de menos de US$2 diarios, 2001, por región

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20

Nota: Acceso a agua incluye el acceso tanto a agua por cañerías privadas (dentro y fuera de la casa, incluso pozos dentro de la casa) y agua por cañerías públicas. Las zonas sombreadas representan mayor acceso. Fuente: Basado en el Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique, 2001. Mapa producido por OCHA ReliefWeb.

Fuentes de agua disponibles para hogares que viven con menos de US$2 diarios, 2001 (%)



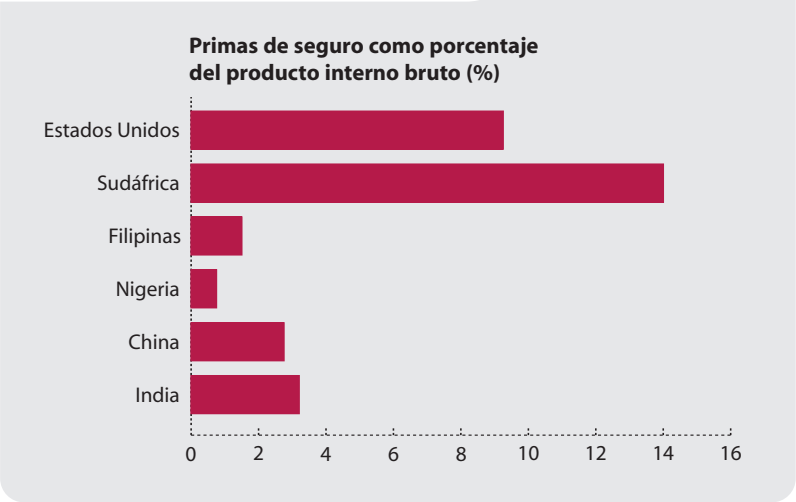
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Los conocimientos y las habilidades son fundamentales para que los pobres entren en los mercados como consumidores, empleados y productores. Pero por lo general, las personas pobres tienen poco acceso a educación o a información. La educación formal entre los pobres, en particular los de zonas rurales, es extremadamente baja. En los países menos desarrollados, solo 53% de los mayores de 15 años saben leer y escribir.[8] Los años de escolarización varían ampliamente, pero la cantidad y la calidad de la educación son en general menores entre la población pobre. Además, la "brecha digital" es muy amplia: sólo 4% de los africanos tenía acceso a Internet en 2005, mientras que la mayoría ni siquiera tenía una radio.[9]

Como consumidores, las personas pobres quizás no reconocen o no pueden apreciar el uso o valor potencial de un producto. En el ejemplo de Tsinghua Tongfang, las personas de China rural no están acostumbradas a usar y aprovechar computadoras y otras herramientas tecnológicas, de modo que su demanda será baja hasta que aprendan a sacarles provecho. Tal como dijo Jun Li, subgerente general del departamento de informática de Tsinghua Tongfang, "lo primero que tenemos que hacer es mostrarle a los agricultores que las computadoras son útiles. Lo segundo es enseñarles a usarlas".

Las brechas en capital humano y habilidades también limitan la productividad de los pobres como empleados, lo que les impide llegar a ser productores exitosos por derecho propio. Cuando las personas carecen de conocimientos y habilidades básicas, para las empresas es difícil velar por mantener una producción de buena calidad. La empresa Integrated Tamale Fruit Company produce mangos orgánicos certificados y se abastece de pequeños productores externos en Ghana. Cuando se inició la empresa, los agricultores no conocían las normas de cultivo orgánico y no podían cumplir, de manera constante, las altas normas de calidad.

Figura 2.3. La penetración de los seguros es baja en la mayoría de los países en desarrollo



Fuente: Swiss Re, 2007: datos de Estados Unidos; Sigma Insurance: datos de mercados emergentes.

ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

Los productos y servicios financieros reducen los riesgos y costos de transacción, además de crear estabilidad. El crédito y el seguro reducen la vulnerabilidad de la empresa y permiten aprovechar las oportunidades que se presentan. Los servicios de ahorro y transacciones bancarias ayudan a gestionar los recursos de manera más eficiente. El mejor acceso a servicios financieros básicos es crucial para empresarios potenciales y emergentes y por extensión, para empresas grandes y establecidas que deseen comprar o vender a aquellos empresarios.

El crédito permite a las pequeñas y medianas empresas entrar en el mercado, ampliar la producción, modernizar la tecnología y cambiar o mejorar sus productos y servicios.[10] Por ejemplo, sin acceso fácil a crédito a los agricultores les resulta difícil comprar los pequeños pero muy eficientes equipos de riego por goteo que Amanco ofrece en México, aun cuando éstos casi triplicarían su rendimiento. Según la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, "el financiamiento es identificado en muchas encuestas como el factor más importante a la hora de determinar la supervivencia y el crecimiento de [pequeñas y medianas empresas] tanto en países desarrollados como en desarrollo".[11]

El acceso a crédito en los países en desarrollo es todavía mucho menor que en países desarrollados. En países de ingreso alto, el crédito privado llega a 85% del producto interno bruto; 30% en países de ingreso mediano alto; 25% en países de ingreso mediano bajo y apenas 12% en países de ingreso bajo.[12] A pesar del rápido crecimiento, el microcrédito benefició a fines de 2006 a sólo 82 millones de hogares.[13]

La tasa de penetración de los seguros es incluso más baja entre los pobres. En Estados Unidos, las primas superan el 9% del producto interno bruto, mientras que en Filipinas, Nigeria y China, son inferiores al 3% (figura 2.3).

El seguro es un mecanismo de negocios que facilita la realización de otros negocios. Las personas que pueden adquirir un seguro y, por lo tanto, controlan los riesgos de sufrir pérdidas, tienen más libertad para hacer inversiones de largo plazo. Además, los bancos están más dispuestos a otorgar créditos a clientes asegurados. La falta de seguros es una de las razones por las que es difícil para los productores firmar contratos que consignen pagos a largo plazo. En Brasil, VCP quería trabajar con agricultores pobres en la producción de madera para fabricar papel. Sin embargo, los árboles debían ser talados sólo luego de siete años. Sin un seguro contra desastres naturales, los agricultores corrían el riesgo de perder toda su inversión.

Los servicios de ahorro y de transacciones bancarias reducen los costos y expanden los mercados en el tiempo, lo cual permite a las personas comprometerse de manera confiable. Sin acceso a la banca, hacer negocios con los pobres es muy costoso. La significativa volatilidad del ingreso de los pobres se convierte en un riesgo para los negocios. Por su parte, los servicios financieros deficientes reducen la demanda, porque los pobres no pueden costear compras sin ahorro o crédito, aun si pudieran costear dichas compras a largo plazo. En Uganda, sólo 15% de los hogares ahorran en instituciones formales. En Zambia, los cargos son tan altos, que la mayoría de las personas debería aceptar una rentabilidad negativa para ahorrar en el sistema formal.[14]

Recuadro 2.4. Microseguro en India

Superar los obstáculos puede ser una oportunidad de negocio. Que las personas pobres accedan a un seguro puede significar, por ejemplo, un mercado enorme para las empresas que encuentren la manera de superar estos obstáculos.

Un estudio reciente de la unidad a cargo del Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD reveló que unos 5 millones de personas en India –sólo el 2% de los pobres del país– tienen seguro. El estudio estimó que el tamaño potencial del mercado es de entre US$1.400 millones y US$1.900 millones (para servicios de seguro de vida y otros). En este sentido, los modelos de negocios innovadores surgen como alternativa para captar este enorme mercado. En India, *Innovative Rainfall-Indexed Insurance* es una iniciativa piloto fundada por el Banco Mundial y creada por el Banco Krishna Bhima Samruddi que paga los seguros exclusivamente según las condiciones climáticas, sin exigir una evaluación de las pérdidas.

Fuente: PNUD 2007.

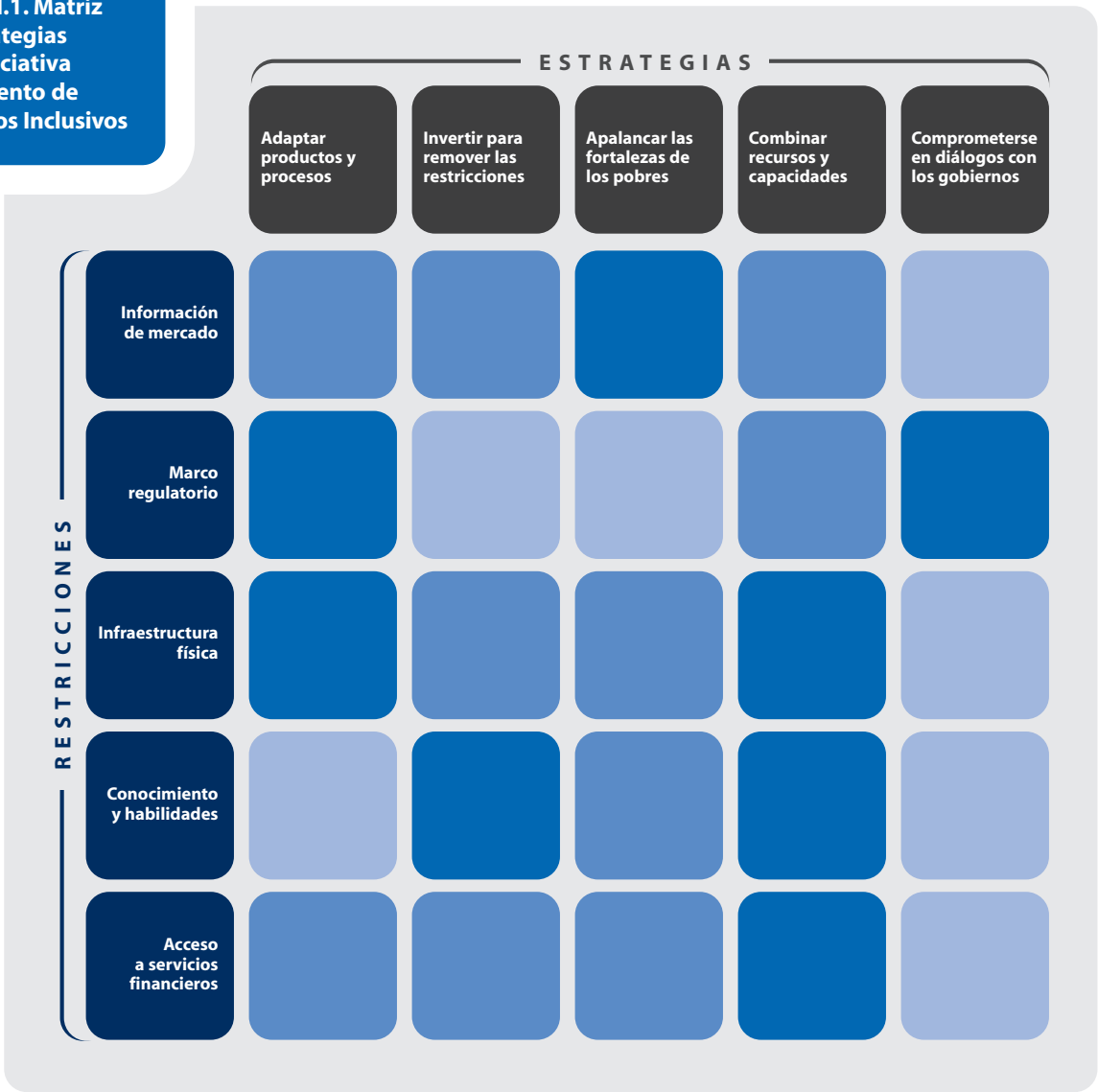
1. Vea, por ejemplo, el taller conjunto del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Banco Asiático de Desarrollo con el tema *Making Markets Work Better for the Poor* realizado en Manila en 2005 (www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp).
2. PNUD 2004.
3. UNFPA 2007.
4. PNUD 2008.
5. Informe del Banco Mundial sobre Infraestructura.
6. Los países de ingreso bajo registraron un ingreso nacional bruto per cápita de US$905 o menos en 2004; los países de ingreso alto registraron un ingreso nacional bruto per cápita de US$11.116 o más (Banco Mundial, 2005).
7. Escribano y colaboradores, 2005.
8. PNUD 2007. Se refiere a 1995–2005.
9. Base de datos de Indicadores mundiales de telecomunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.
10. Jenkins y colaboradores, 2007.
11. Ruffing 2006.
12. PNUD 2004.
13. Associated Press 2006.
14. CGAP 2007.

PARTE

II

CINCO ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Figura II.1. Matriz de estrategias de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos



Nota: **Azul marino** indica las combinaciones restricción-estrategia encontradas en más de uno de cuatro casos donde aparece la restricción. **Azul** indica las combinaciones encontradas en menos de uno de cuatro casos, pero en más de uno de 10 casos y **celeste,** aquellas en menos de uno de 10 casos donde aparece la restricción.

Fuente: Análisis de los datos descritos en el texto realizado por los autores.

Según muestra la parte I, existen muchas oportunidades para hacer negocios con los pobres. Estas oportunidades les permiten mejorar su vida y al mismo tiempo generar utilidades en los negocios y crecimiento a largo plazo. Sin embargo, para aprovecharlas es necesario enfrentar complejos desafíos. Las restricciones que se encuentran en el camino son cinco: escasa información de mercado, marcos regulatorios ineficaces, infraestructura inadecuada, falta de conocimientos y capacidades y restringido acceso a servicios financieros.

A pesar de estas restricciones, numerosos modelos de negocios inclusivos están teniendo éxito. Los estudios de casos tomados como ejemplos en este informe incluyen negocios en las industrias textil y de turismo que contratan a pobres; otros en los cuales los pobres proveen café, algodón, castañas de cajú, redes de fibra de coco y otros cultivos y productos; emprendimientos que proveen servicios básicos como agua, saneamiento y atención de salud a segmentos pobres; y otros que prestan servicios como electricidad, créditos y telecomunicaciones y, por este medio, mejoran la productividad de los pobres.

Las soluciones que facilitan estos logros son tan diversas como los entornos en los cuales operan. No obstante, al analizar las soluciones de los diferentes casos emergen varios patrones. Los modelos de negocios inclusivos que aquí se destacan han logrado sus objetivos frente a restricciones de mercado significativas, gracias a que recurrieron a cinco estrategias generales para eludir o eliminarlas:

- **Adaptar productos y procesos.** Por ejemplo, utilizando tecnología inalámbrica para evitar la restricción generada por la falta de líneas terrestres.
- **Invertir para remover las restricciones de mercado.** Por ejemplo, mediante investigaciones de mercado, capacitación e información de la gente e incorporando la financiación a la oferta de productos o servicios.
- **Apalancar las fortalezas de los pobres.** Por ejemplo, contratando personas pobres como distribuidores o minoristas en sus comunidades, desarrollando productos y servicios en colaboración con ellos y apoyándose en sus redes sociales a fin de crear sistemas informales para hacer cumplir los contratos.
- **Combinar capacidades y recursos con otras organizaciones.** Por ejemplo, trabajando con agentes de extensión del gobierno para capacitar a agricultores en gestión de calidad; asociándose con organizaciones no gubernamentales para despertar conciencia sobre las necesidades detrás de una oferta de producto o servicio; y formando una coalición de bancos para crear un organismo calificador.
- **Comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos.** Por ejemplo, estableciendo un diálogo con los responsables de las políticas para identificar y abordar las restricciones específicas, ya sea trabajando de manera individual o colectiva con otras empresas para la promoción focalizada de intereses o bien participando en comités consultivos privados patrocinados por el Estado.

Otros autores ya han analizado algunas de estas estrategias en este contexto. En particular, se ha hecho hincapié en la forma de evadir las restricciones, a través de modelos de negocios inteligentes y comprometiendo a organizaciones asociadas y personas pobres.[1] En cambio, las inversiones en condiciones de mercado y la participación en diálogos sobre políticas públicas son iniciativas nuevas. El cuadro II.1 vincula sistemáticamente las restricciones de mercado con las estrategias que pueden brindar soluciones efectivas.

Si bien cada una de las cinco estrategias se puede aplicar a cada restricción, los estudios de caso expuestos en este informe sugieren que los modelos de negocios inclusivos que han tenido buenos resultados aplican cada una de las estrategias con mayor frecuencia frente a algunas de las restricciones respecto de otras.

Recuadro II.1. Smart Communications: remesas internacionales a través de teléfonos inalámbricos en Filipinas

Smart Communications es un proveedor líder de servicios telefónicos inalámbricos en el mercado en Filipinas. Gracias a que cambió la 'antigua idea de que los teléfonos móviles sólo sirven para viajeros prósperos',[1] la empresa vio surgir una gran oportunidad de negocios en el potencial no explotado de la población de ingreso bajo, incluida la comunidad de trabajadores filipinos que vive en el extranjero (Filipinas es el tercer receptor de remesas en términos de volumen). Smart puso en marcha varios servicios flexibles y asequibles adaptados a las necesidades específicas de los pobres, entre éstos la venta de pequeños paquetes de prepago de tiempo de aire (tarjetas muy económicas para comprar minutos) y el primer sistema de remesas internacionales basado en la tecnología del servicio de mensajes breves (SMS, por sus siglas en inglés).

MATRIZ DE ESTRATEGIAS: SMART	ESTRATEGIAS				
RESTRICCIONES	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos
Información de mercado					
Marco regulatorio	Simplificar las exigencias / Falta de documentación legal				Participar colectivamente con el gobierno / Regulación inadecuada para la banca móvil
Infraestructura física	Permitir la reposición inalámbrica de fondos / Infraestructura de transporte deficiente		Contratar a microempresarios / Infraestructura de transporte deficiente	Sustentarse en la red de distribuidores disponibles / Infraestructura de transporte deficiente	
Conocimiento y habilidades					
Acceso a servicios financieros	Simplificar las exigencias, fijación de precios por unidades pequeñas / Falta de acceso a cuentas y créditos bancarios				

Smart enfrentó tres desafíos de importancia, los cuales pudo superar con la aplicación de estrategias bien concebidas.

➜ **El primer desafío era que las personas pobres no cumplían los requisitos exigidos para celebrar un contrato de servicios de telefonía móvil: muchos de ellos carecían tanto de identificación oficial como de cuenta bancaria.** Smart introdujo el primer servicio

Filipinas: Smart introdujo servicios inalámbricos que facilitan el acceso a servicios bancarios para los clientes pobres. Foto: Smart

inalámbrico prepagado en el país para el cual no se necesitaba documento alguno y el primer servicio de transferencia de dinero por teléfono móvil que no exigía al beneficiario tener una cuenta bancaria. La pequeña denominación de las tarjetas de prepago permitió que los beneficiarios no tuvieran que financiar gastos futuros, de modo que no era necesario recurrir a crédito.

➜ **El segundo desafío era cómo vender y distribuir tiempo de aire a millones de filipinos pobres repartidos por un país compuesto por un archipiélago de 7.100 islas, con algunos lugares de muy difícil acceso.** Para empezar, Smart construyó sobre las redes de distribución disponibles: pequeñas tiendas y otros negocios. También apalancó las fortalezas de los pobres al ofrecer a microempresarios la oportunidad de revender tiempo de transmisión. De esta manera, Smart forjó una red de distribución nacional de más de 800.000 empresarios que reciben una comisión de 15%. Por último, Smart adaptó su proceso de venta: los usuarios, en lugar de comprar tiempo de transmisión en tarjetas de prepago, podían volver a cargar fondos en sus tarjetas mediante la tecnología de SMS.

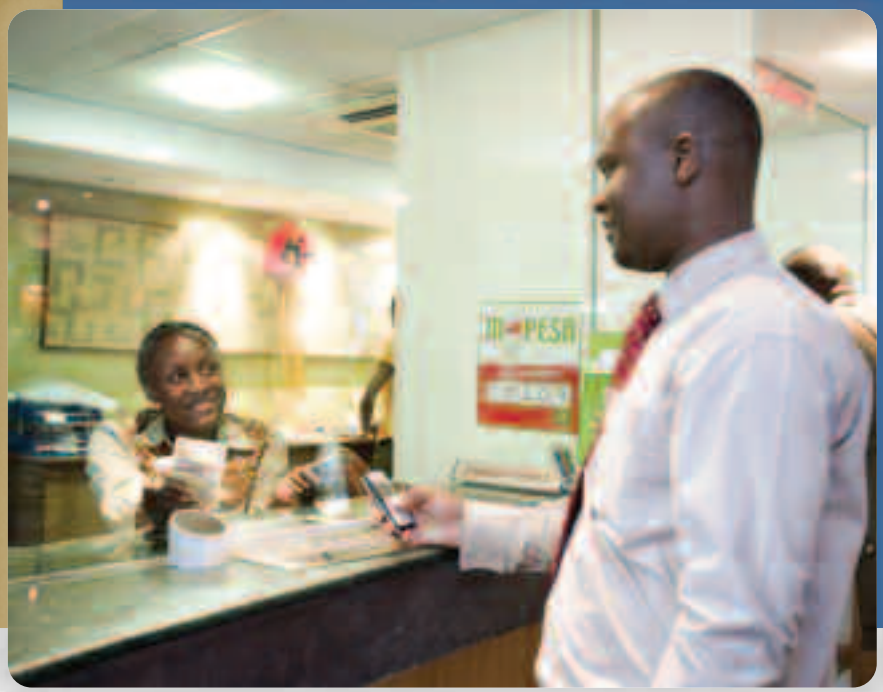
➜ **El tercer desafío que enfrentó Smart fue la falta de leyes adecuadas para la banca móvil,** servicio que no existía antes de esa fecha. Junto con otros operadores y bancos, Smart participó en un diálogo sobre políticas con el gobierno para modificar las normas que regulaban la banca móvil.

Los servicios de Smart han tenido efectos positivos para la economía de Filipinas, ya que aspectos como comodidad, bajo costo, seguridad y oportunidad del servicio han estimulado a más trabajadores filipinos en el extranjero a utilizar los canales formales para enviar fondos. Además, la orientación de Smart hacia el mercado de ingresos bajos le ha aportado un acelerado crecimiento: de 191.000 abonados en 1999 a cerca de 24,2 millones en 2006. Hoy, 99% de los ingresos de la empresa provienen de las tarjetas de prepago.

1. Entrevista a Ramon Isberto, Jefe de relaciones públicas del grupo, PLDT y Smart, Makati, Filipinas, noviembre de 2007.

1. London y Hart 2004. En un estudio exploratorio que analizó el éxito o el fracaso a la hora de incorporar a los pobres sobre la base de 24 iniciativas de negocios, London y Hart identificaron tres estrategias a las que recurrían las empresas exitosas y que pueden resumirse en la capacidad general de incorporación social: colaborar con socios no tradicionales, inventar en conjunto soluciones a la medida y generar capacidad local. Muchos estudios sobre estrategias para hacer negocios con los pobres han mencionado la colaboración con socios locales y no tradicionales y la adaptación de productos a las condiciones y preferencias del lugar (por ejemplo, Prahalad 2004; Mair y Seelos 2006). En base a un análisis detallado de 50 casos, Wheeler y otros (2005) han demostrado que las empresas sostenibles que dependen de sus propios medios en los países en desarrollo, a menudo recurren a redes informales que incluyen empresas, organizaciones sin fines de lucro, comunidades locales y otros actores.

3 ADAPTAR PRODUCTOS Y PROCESOS



Kenya: M-PESA elaboró un servicio para la transferencia de dinero por teléfono móvil con la idea de volver las transacciones financieras más rápidas, más asequibles y más seguras.
Foto: Vodafone

Tsinghua Tongfang (THTF) permitió que campesinos chinos, que en su vida habían visto ni usado una computadora, accedieran al uso de la computación. Para acomodarse a su analfabetismo computacional, la empresa creó un programa intuitivo en su uso (recuadro 3.1). Por medio de esas innovaciones, THTF y muchas otras empresas han mostrado cómo los modelos de negocios inclusivos permiten evitar limitaciones mediante la adaptación de productos y procesos.

Mientras otras estrategias innovadoras implican llenar vacíos de mercado o comprometer a otras partes interesadas, la adaptación de productos o procesos permite a los negocios obviar restricciones actuando por su propia cuenta. En consecuencia, esta estrategia suele emplearse para lidiar con obstáculos que son muy difíciles de erradicar, un marco regulatorio poco eficaz o infraestructura física deficiente. Llenar las brechas puede significar costos impagables y demandar mucho tiempo. Diseñar productos y procesos que los eviten es, a veces, la única alternativa en un modelo de negocios inclusivo. Las adaptaciones rara vez se utilizan para llenar vacíos de conocimiento y habilidades. Ello se debe en parte a que la comunicación y la capacitación son medidas más fáciles de adoptar que la adaptación de productos y procesos

Recuadro 3.1. Estudio de caso - Tsinghua Tongfang: superando la brecha digital

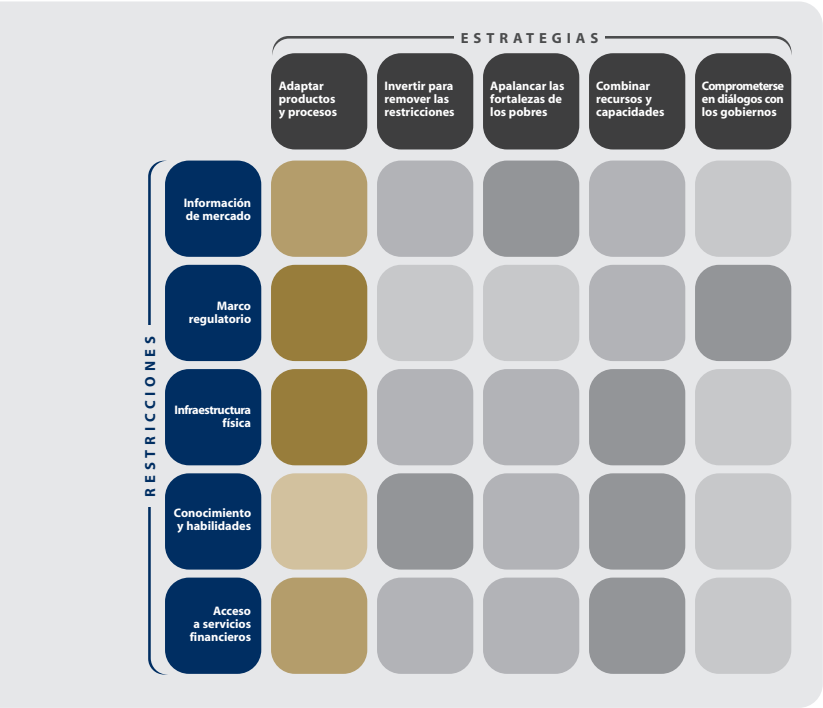
No todas las innovaciones recurren a tecnologías nuevas. Muchas adaptaciones de productos logran llegar a los pobres a través de una medida que pareciera ser un paso atrás en el avance tecnológico. Sin embargo, la accesibilidad de parte de los beneficiarios previstos a los productos permite a los negocios dar saltos en cuanto a crecimiento y rentabilidad.

Tsinghua Tongfang (THTF), una empresa de computación de tecnología avanzada situada en Beijing, detectó un próspero nuevo mercado en un sector atrasado de baja tecnología: la enorme industria agrícola de las zonas rurales de China. Los 900 millones de campesinos chinos han tardado en beneficiarse de los avances tecnológicos que han promovido la producción agrícola en otros lados. La agricultura depende tanto de la información oportuna y actualizada como cualquier otra industria, sino más. Pero las computadoras personales e Internet aún están ausentes en China rural y los habitantes no están familiarizados con ellas. En 2003, THTF visualizó esta situación como una oportunidad para incursionar en un mercado rural prácticamente inexplotado y al mismo tiempo, ayudar a superar la brecha digital.

THTF llevó a cabo tres rondas de investigación de mercado e identificó varios desafíos. En 2005, una computadora básica costaba el equivalente de tres meses de ingreso de un agricultor, un gasto prohibitivo incluso sin agregar el costo mensual del servicio de Internet (que de todos modos era irrealizable debido a los elevados costos de puesta en marcha que representaba para los proveedores de Internet). Y los agricultores que tenían los medios para pagar una computadora personal habitualmente no sabían cómo usarla. Por añadidura, la calidad de la información agropecuaria disponible era bastante deficiente.

y prometen mayores retribuciones inmediatas. Sin embargo, otra razón es que ciertas habilidades básicas pueden ser indispensables para trabajar con clientes, empleados o productores.

Es posible distinguir dos tipos de adaptaciones: las adaptaciones tecnológicas y el diseño de procesos de negocios. Con frecuencia ambas van de la mano, pero es muy importante hacer la distinción. Por ejemplo, la difusión de la telefonía móvil en los países en desarrollo ha sido impulsada por la tecnología. Las redes inalámbricas liberan la transmisión de datos de la dependencia de redes alámbricas o de transporte. Sin embargo, la masificación del uso de la telefonía móvil en sí puede atribuirse, en parte, a un cambio en los procesos comerciales: el inicio de la venta de tiempo de aire mediante tarjetas prepagas, que hicieron innecesario que los clientes contaran con cuentas bancarias y liberaron a los proveedores de tener que hacer seguimiento de los pagos.[1]



Los emprendedores pueden desarrollar adaptaciones efectivas observando y comprendiendo sus mercados objetivo. Napoleón Nazareno, Presidente de Smart Communications de Filipinas, recuerda cómo se le ocurrió la idea de las tarjetas de prepago de pequeñas cantidades:

"Uno de nuestros vendedores de campo planteó lo que resultó ser la pregunta adecuada: ¿Por qué no podemos ofrecer créditos telefónicos en sumas pequeñas, como los sobrecitos de champú o jabón? Nuestra tarjeta más barata en aquel entonces era de 300 pesos, más o menos U$6. ¿Un monto asequible? Sí, pero aún así demasiado caro para muchos filipinos".[2]

Smart tomó una innovación ya disponible en el mercado –el formato "sobrecito"– y la adaptó a su propio negocio. El nuevo modelo

Para THTF, la solución fue adaptar el producto a las necesidades y recursos de los agricultores. Los potenciales clientes dejaron claro que el producto más atractivo debía ofrecer lo que THTF denominaba una 'solución sistemática': una plataforma versátil, duradera y fácil de reparar, no sólo con un valor al alcance de los agricultores, sino también apropiada para la educación de los niños y la formación de capacidades en general.

THTF necesitaba una computadora sencilla y de bajo costo que pudiera llevar a cabo una multitud de tareas y resistir los rigores del entorno rural. De modo que procedió a construir una. Jun Li, Vicegerente general del departamento computacional de THTF, comenta: '[La] computadora surgió en la mente de personas que pertenecían a la industria agrícola. Nuestro principio básico es ponernos en el lugar de los agricultores y lo que hicimos fue transformar sus ideas en productos computacionales tangibles'. Utilizando el sistema operativo Linux de código abierto, THTF ajustó su producto al nuevo mercado, mediante la contratación de vendedores locales que replicaron programas de marcas de mayor costo. A fin de ayudar al buen funcionamiento de su producto en un entorno difícil, THTF empotró los cables eléctricos en materiales repelentes a ratones y adaptó un paquete especializado de programas para los usuarios rurales que no sólo incluyen agricultura, sino también educación a distancia y formación vocacional de habilidades.

THTF buscó adaptar sus productos de manera de atender las necesidades de los pobres. Sus usuarios ahora perciben la diferencia que puede marcar la tecnología de la información en su vida y su trabajo. Si bien la iniciativa de computación rural debe madurar y crecer para hacerse auto-sostenible, la innovación y hábil adaptación de productos realizada por THTF es un modelo de estrategia que puede ser utilizado por otros negocios de tecnología avanzada en busca de un camino para incursionar en los mercados de los pobres.

liberó a Smart de una restricción: la falta de acceso de sus consumidores pobres a servicios financieros, que impedía a muchos pagar incluso U$6 por una tarjeta telefónica.

Los modelos de negocios que evitan muchas de las limitantes aparentemente insuperables en sus mercados objetivo pueden crecer en escala rápidamente. Entre 2000 y 2005, la cantidad de suscriptores a teléfonos móviles en los países en desarrollo creció en más de cinco veces hasta casi alcanzar los 1.400 millones.[3] Sólo en Filipinas, la banca móvil tenía aproximadamente 4 millones de usuarios en 2006, y la industria recién estaba en su fase inicial.[4]

China: El costo de una computadora básica equivale al ingreso de tres meses de un agricultor. Foto: PNUD

POTENCIAR LA TECNOLOGÍA

Los negocios en los mercados de las personas pobres pueden verse beneficiados por los saltos tecnológicos: saltarse los pasos intermedios de modo de llevar rápidamente un área de tecnología deficiente al estado actual de la técnica y, en consecuencia, a una mayor productividad.

Hoy, la tecnología de la información y las comunicaciones ofrece a los modelos de negocios inclusivos adaptaciones de productos y procesos de un éxito sorprendente. Pero, también se están usando otras tecnologías para abordar restricciones en industrias que satisfacen las necesidades básicas, tales como los servicios públicos y la atención de salud. Las tecnologías que disminuyen el uso de recursos ofrecen modos de relacionar el objetivo de desarrollo humano al de la sostenibilidad ambiental.

Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones.

Las tecnologías empleadas para procesar y transmitir información –la telefonía, la computación, Internet y todas las nuevas herramientas de procesamiento de datos–

Recuadro 3.2. La banca móvil: sin cables y sin sucursales

La banca móvil, o *m-banking* en inglés, ofrece servicios financieros a través de teléfonos móviles o dispositivos similares a millones de personas que antes carecían de acceso a los bancos. Permite a los clientes usar créditos de telefonía móvil en servicios como remesas, compras minoristas y pagos de cuentas, y utilizarlos también como cuentas a la vista. Con la banca móvil, la gente ya no necesita sucursales bancarias o acceso a una red alámbrica. Libre de estas limitantes de infraestructura, la banca móvil se está diseminando por todos los países en desarrollo.

Celtel ha mostrado como la banca móvil puede funcionar en circunstancias adversas de inseguridad post-conflicto. En la República Democrática del Congo, Celtel comenzó ofreciendo banca móvil poco después del fin de la guerra civil en 2003, cuando la seguridad era aún escasa y la infraestructura bancaria estaba muy debilitada. El servicio llamado Celpay utiliza una tecnología encriptada de servicios de mensajes breves para permitir a sus clientes transferir fondos por todo el país. Como modo eficaz de efectuar pagos en un país asolado por la guerra, Celpay demostró una eficiencia tal que ahora, en tiempos de paz, el gobierno usa el sistema para pagarles a sus soldados.

Los usuarios están descubriendo sus propias maneras de ampliar los beneficios de la banca móvil. *Sente* es la práctica informal de envío y recepción de dinero que potencia el uso de quioscos telefónicos y redes de confianza de Uganda. En vez de enviar dinero directamente de un teléfono a otro, quien tiene acceso a un teléfono puede enviar crédito de tiempo de transmisión a un operador telefónico en un quiosco a través de una red celular. Al convertir este tiempo de aire en dinero, el operador del quiosco le entrega el dinero a una persona conocida que carece de acceso a teléfonos o cuentas bancarias. En efecto, el operador del quiosco y su teléfono cumplen la función de un cajero automático.[1] El receptor final puede llegar a ahorrar hasta el costo de oportunidad de un día entero de trabajo además de los costos de desplazamiento a un centro de la banca móvil. Además, el sistema elimina la necesidad de andar con efectivo, una bendición invaluable en zonas de peligro. *Sente* es un ejemplo de cómo las innovaciones de negocios y comunitarias pueden potenciarse mutuamente. Quizás surjan pronto respuestas de los proveedores de tecnología para que la práctica sea aún más segura y conveniente.

1 Chipchase 2006.

Senegal: Los arrieros usan teléfonos móviles y dispositivos de posicionamiento geográfico para rastrear el ganado. Foto: CIID/Sy, Djibril

han sido la clave del éxito de muchos modelos de negocios inclusivos. Además, la adaptación mediante la cual las empresas logran hacer negocios con los pobres a veces las ubica en una mejor posición a largo plazo en los mercados de mayores ingresos.

Una adaptación fructífera de la tecnología de la información y las comunicaciones es la banca móvil (o *m-banking*, en inglés), que permite a millones de personas que viven lejos de una sucursal bancaria acceder a servicios financieros como cuentas de ahorro, pagos, gestión de préstamos y remesas, todo esto sin nunca entrar a una sucursal bancaria (recuadro 3.2).

De manera más general, la telefonía móvil ofrece una infraestructura para prestar otros servicios basados en datos. La supercarretera de la información con frecuencia puede reemplazar a caminos en malas condiciones o la ausencia de redes logísticas. Por ejemplo, la "telemedicina" le está otorgando a la gente de zonas remotas mejor acceso a atención de salud de calidad: en las zonas rurales de India, Narayana Hrudalayalaya ha establecido centros de "telesalud" conectados por satélite con instalaciones centralizadas, gracias a lo cual los médicos pueden prestar asistencia a distancia.

Las innovaciones en programas computacionales y sistemas de reconocimiento de voz facilitan el desarrollo de negocios con personas analfabetas. En India, el Banco ICICI y el Citibank han fabricado cajeros automáticos biométricos con identificación por huellas dactilares y navegación activada mediante la voz, lo cual permite llegar a usuarios que antes carecían de acceso a sistemas bancarios. Igualmente, en Sudáfrica y en otras partes del mundo la implementación de sistemas de reconocimiento simples activados mediante tarjetas inteligentes están facilitando los procesos de pago tanto de proveedores como de consumidores (recuadro 3.3).

Los ejemplos presentados en esta sección muestran cómo la tecnología de la información y las comunicaciones ha abordado cuatro de las cinco restricciones de la matriz estratégica de Crecimiento de Mercados Inclusivos:

- La biométrica permite a las empresas superar limitantes con seguridad, documentación legal y cumplimiento de contratos en el contexto de marcos regulatorios desafiantes.
- Las redes inalámbricas sustituyen la ausencia de redes logísticas y de infraestructura física.
- Los programas computacionales amistosos para los usuarios disminuyen las brechas de los clientes en cuanto a conocimiento y habilidades.
- La banca móvil y las tarjetas inteligentes pueden compensar el acceso restringido a servicios financieros.

Además, la tecnología de la información y las comunicaciones puede servir para reunir información de mercado, por ejemplo, a través de encuestas electrónicas. Las aplicaciones empleadas en la actualidad serán, con certeza, complementadas por tecnologías que propiciarán futuros modelos de negocios inclusivos.

Implementar soluciones específicas para cada sector. ¿Existen otras tecnologías con la enorme capacidad de propiciar soluciones virtuosas como es el caso de la tecnología de la información y las comunicaciones? Aunque nada supera su capacidad de hacer frente a una variedad tan amplia de desafíos, varios otros tipos de tecnología propician ya modelos de negocios inclusivos en sectores específicos. Por ejemplo:

- Nuevas tecnologías energéticas evitan las limitantes de los servicios basados en la red eléctrica. En muchas zonas, el costo de construir una red ha privado a los pobres del acceso a la electricidad. Las soluciones energéticas que no dependen de esta red generan energía en el lugar de uso, para hogares o comunidades completas, sin incurrir en grandes inversiones de infraestructura interurbana. Para ello, se usan recursos renovables como luz solar, viento, agua o biomasa. En el sur de Malí, Électricité de France colaboró con socios locales e internacionales para crear dos empresas de servicios energéticos rurales que producen energía a través de instalaciones fotovoltaicas y dos generadores diesel para 24 aldeas y 40.000 personas. Por otra parte, el acceso a energía permite métodos de producción más eficientes y el uso de otros productos y servicios, lo que prepara el terreno para la implementación de modelos de negocios más inclusivos.
- Los sistemas de purificación de agua permiten transformar un agua que ya existe en la comunidad pero que no es apta para el consumo en agua para beber y cocinar. Así, ya no se necesitan tuberías para su entrega. En todo el mundo en desarrollo, desde Haití hasta Viet Nam y Pakistán, en colaboración con organizaciones sin fines de lucro, Procter & Gamble hoy vende sobrecitos de un polvo purificador de agua en el lugar de uso llamado PUR. Las organizaciones sin fines de lucro compran los sobres en US$0,04 la unidad (a costo de producción) y los venden por US$0,05 a los empresarios locales, quienes a su vez los venden en las aldeas por menos de US$0,10. A fines de 2006, Procter & Gamble había vendido 57 millones de sobrecitos y provisto 260 millones de litros de agua limpia y segura en el mundo entero. La empresa hoy vende el producto en Estados Unidos a US$2,5 la unidad.
- Las tecnologías de saneamiento permiten tratar las aguas cloacales in situ. En India, Sulabh utiliza un excusado que seca

Recuadro 3.3. Tarjetas inteligentes: los pagos de alta tecnología permiten a Amanz'abantu proveer agua a los pobres de Sudáfrica

Para hacer valer el reconocimiento constitucional del agua como un derecho humano de todos los sudafricanos, el gobierno nacional contrató a Amanz'abantu para proveer agua a las poblaciones rurales y periurbanas del país. Antes de la llegada de la empresa, los aldeanos, principalmente mujeres rurales, caminaban varias horas en busca de agua en ríos y otras fuentes. Ahora, les emiten tarjetas inteligentes con microprocesadores que contienen información y les otorgan acceso a agua potable en fuentes o grifos comunes. Las tarjetas se cargan con dinero mediante lectores de tarjetas ubicados en las tiendas de la aldea.

El sistema de tarjetas inteligentes de Amanz'abantu permite al gobierno asegurar el acceso gratuito y equitativo a 25 litros de agua diaria por persona y el acceso a cantidades mayores a bajo costo. (En Uganda, la Asociación de Operadores Privados de Agua consiguió el mismo resultado con una solución tecnológicamente menos elaborada: fuentes comunes que funcionan con monedas).

las aguas cloacales en vez de deshacerse de ellas. Se instalan dos pozos y se utilizan alternadamente mientras el otro se seca. El agua absorbida por las paredes del pozo se filtra de manera natural y no contamina las napas subterráneas. Los residuos sólidos se secan y forman terrones que pueden ser retirados por los usuarios. Nuevamente, se hace innecesario un sistema de alcantarillado dependiente de una red de suministro mayor.

- La tecnología médica y la biotecnología ofrecen nuevos modos de superar las limitantes en cuanto a infraestructura y logística. Durante los años ochenta se produjo un avance significativo en la adaptación de las vacunas en contra de enfermedades transmisibles mortales (como el sarampión, la rubéola, la tos convulsiva, la difteria, el tétanos y la tuberculosis) a las condiciones de los países en desarrollo. Las vacunas más antiguas requerían transporte a través de una cadena de frío constante hasta el lugar de uso del medicamento. Mientras que las vacunas liofilizadas de fabricación reciente son más estables al calor. Junto con otras adaptaciones, como un combinado de vacunas en una sola inyección, estas innovaciones han disparado las tasas de vacunación.[5]

Lograr sostenibilidad ambiental. La tecnología ayuda a las empresas a hacer negocios en condiciones adversas, pero también las ayuda de un modo ambientalmente más sostenible. Por ejemplo, las fuentes de energía renovable entregan nueva electricidad sin someter el clima mundial a presiones aún mayores.

La empresa de procesamiento alimentario brasileña, Sadia, ha incorporado la sostenibilidad ambiental en el diseño de sus ingresos. Su programa para la producción sostenible de cerdos provee a más de 3.500 productores de cerdos biodigestores que fermentan los desechos del ganado en reservorios cerrados mediante bacterias. Al convertir el gas metano en dióxido de carbono, los biodigestores disminuyen las emisiones de gases de efecto invernadero. Según el Mecanismo para un Desarrollo Limpio establecido en el Protocolo de Kyoto, tal secuestro de gases de efecto invernadero acumula derechos de carbono que pueden ser canjeados con otras empresas. Según los cálculos, la venta de los créditos cubre el costo de los biodigestores. Además, los gases que se producen en el proceso pueden convertirse en energía, lo que reduce los costos de operación de los productores. Otro subproducto del proceso de fermentación se puede usar como fertilizante o alimento en el cultivo de peces. ⊙

DISEÑAR PROCESOS COMERCIALES

Aunque la tecnología permite crear nuevos modos de enfrentar apabullantes desafíos y facilitar la implementación de modelos de negocios escalables, no es una panacea. Efectos similares se suelen lograr mediante el diseño de procesos de negocios que potencien los recursos y capacidades existentes con el fin de obviar las restricciones del contexto.

Ajustarse al flujo de caja de los pobres. Los pagos inteligentes y procedimientos de fijación de precios permiten que los modelos de negocios inclusivos reflejen el flujo de caja de los clientes y proveedores, quienes se encuentran limitados por ingresos bajos y variables así como por la falta de acceso a servicios financieros. Tener ingresos bajos y variables no significa que la gente no pueda consumir ni invertir, sólo implica que no pueden permitirse desembolsar grandes sumas para futuros consumos. Sin acceso a ahorro, crédito o seguros, los pobres cuentan con pocas alternativas de gestión de sus recursos financieros. Muchos trabajadores pobres reciben su salario día a día y sólo compran lo que necesitan para la jornada. Los agricultores reciben su ingreso después de las cosechas, las cuales dependen de los ciclos de cultivo y pueden no ser más de una al año. Por ello, los modelos de negocio inclusivos requieren procedimientos de pago que reflejen tales patrones de flujos de caja.

Para hacer coincidir las ofertas de productos con el comportamiento adquisitivo de los consumidores pobres, una solución muy recurrente (desde el jabón a los teléfonos celulares) ha sido la fijación de precios en pequeñas unidades.[6]

India: Los retretes de moneda elaborados por Sulabh ofrecen a clientes pobres acceso a instalaciones sanitarias a bajo costo. Foto: Sulabh

Hoy se venden toda clase de bienes de consumo (desde champú hasta especies) en paquetes pequeños o "sobrecitos". Fuera del ejemplo de la telefonía móvil, el modelo también se ha utilizado para entregar agua (con grifos comunes que funcionan con monedas o tarjetas inteligentes) y saneamiento (los baños de Sulabh que funcionan con monedas). Puesto que estos modelos comerciales funcionan a través del prepago, liberan a los proveedores del riesgo de no pago del servicio.

Para las compras de gran volumen que no se prestan tan fácilmente a un embalaje en "sobrecitos" se están ideando soluciones similares al arrendamiento o leasing y los pagos a plazo. La productora mexicana de cemento, CEMEX, ofrece un sistema de pago denominado Patrimonio Hoy que permite a familias de bajos ingresos comprar viviendas a plazo, dándoles un acceso creciente a servicios, cemento y otros materiales de construcción a través de un programa de ahorro grupal. En Brasil, Microsoft ofrece un plan de microarrendamiento, FlexGo, para computadores que funcionan con su sistema operativo Windows.[7] Los consumidores pagan una porción del costo al contado para llevarse el computador a casa. Luego pagan la diferencia comprando tarjetas de prepago a vendedores locales que activan la computadora por un tiempo limitado, lo que restringe el acceso una vez expirado el plazo de pago. Una vez que se han completado todos los pagos de la computadora se desactiva la tecnología que limita el acceso.

Los pagos flexibles ofrecen a los consumidores la posibilidad de pagar en distintos momentos. En el plan de electrificación rural de Électricité de France en Malí, los clientes podían pagar tarifas fijas por la entrega de electricidad tanto mensual como anualmente. La opción anual puede facilitar el pago de los agricultores que reciben un sueldo anual.

Los acuerdos de crédito también deberían coincidir con los flujos de caja esperados. A los productores de bajos ingresos les resulta difícil hacer inversiones en producción que se pagarán sólo a largo plazo. En vez de efectuar grandes desembolsos con retornos inciertos, los productores prefieren invertir en alternativas de corto plazo, aunque sean menos rentables. Los modelos de negocios inclusivos han superado este desafío al hacer coincidir los métodos de oferta de créditos con los flujos de caja de sus clientes. En Ghana, la compañía Integrated Tamale Fruit Company ofrece a los pequeños productores de mango préstamos para sus inversiones iniciales. Estos préstamos no vencen sino hasta entre tres y seis años después de la siembra, cuando los árboles ya tienen frutos. En Brasil, Votorantim Celulose e Papel (VCP) actúa como un tipo de garante de los préstamos que otorga a sus pequeños productores de eucalipto, un cultivo que demora siete años en ser cosechado. Los préstamos los otorga ABN AMRO sin aval. VCP garantiza la compra de la cosecha en al menos el precio del préstamo, más intereses.

Simplificar los requisitos. La falta de conocimientos y habilidades es otra limitante recurrente en el establecimiento de modelos de negocios inclusivos. Una solución común es disminuir el nivel de habilidades requeridas

simplificando los procesos o logrando que los productos sean más fáciles de usar (*'de-skilling'*, en inglés). Un ejemplo de implementación de esta estrategia es la compañía de micro finanzas Edu-Loan, un proveedor de préstamos para la educación post secundaria que ha puesto énfasis en la accesibilidad y ha facilitado la comprensión de la documentación por parte de sus clientes sudafricanos explicando claramente el proceso de préstamo. Otro ejemplo es la empresa de computación china Tsinghua Tongfang (recuadro 3.1) la cual adaptó sus programas de software a las habilidades de los agricultores, por ejemplo, preinstalando programas agrícolas en las computadoras de modo de ahorrarles a los usuarios las dificultades de instalación.

Los negocios pueden abordar la falta de títulos de dominio entre los pobres simplificando los requisitos de documentación.[8] Las relaciones de largo plazo en materia de servicios, por ejemplo en la banca, las telecomunicaciones y los servicios públicos, requieren mucha documentación. Pero con frecuencia la gente pobre ni siquiera puede acreditar su propia identidad, mucho menos su empleo o la propiedad de una vivienda. A diferencia de las instituciones crediticias tradicionales, los proveedores de microcréditos como Mibanco en Perú no exigen documentación para garantizar los préstamos. Los clientes potenciales sólo necesitan contar con un documento oficial de identificación, probar residencia permanente y demostrar un flujo de caja significativo. Los asesores comerciales en terreno evalúan su confiabilidad y aprueban en última instancia el préstamo. Hasta el momento, el modelo ha dado créditos a más de 300.000 clientes, lo que representa una cartera de más de US$1.630 millones.

Evitar incentivos adversos. Algunos modelos microfinancieros prescinden de toda documentación y avales y confían en incentivos creados a través de préstamos grupales, tal como lo hace, por ejemplo, el Banco Forus de Rusia. Los prestatarios en mora no sólo pierden la oportunidad de obtener préstamos para sí mismos, sino que también impiden que los reciban los demás miembros de su grupo. Puesto que el no pago del préstamo implica vergüenza y exclusión social, el incentivo para pagar es alto. En la actualidad, las tasas de reembolso para los préstamos grupales del Banco Grameen son superiores al 98%.[9] (En el Capítulo 5 se abordan otros modos en que las empresas pueden utilizar el compromiso con la comunidad como un giro para evitar restricciones).

El seguro de índice climático que la institución de microfinanzas BASIX ofrece en India es otro ejemplo de adaptación para sortear incentivos adversos. Los seguros agrícolas tradicionales en los que el asegurador paga la indemnización sobre la base de la evaluación de las pérdidas han sido un fracaso en muchos países debido al alto costo de monitoreo y de las inspecciones de las fincas en terreno. Éstas resultan necesarias puesto que el sistema tradicional otorga a los reclamantes un incentivo para sobreinformar o inventar pérdidas en los cultivos. El seguro de índice que ofrece BASIX evita estos incentivos adversos basando los pagos en información sobre las precipitaciones a disposición de todos.[10] El seguro de índice implica muchísimo menos trámites de suscripción y administración.

Flexibilizar aún más las operaciones. Con pequeños giros inteligentes se pueden propiciar modelos de negocios inclusivos aun en las circunstancias aparentemente más desalentadoras, incluidas condiciones de prolongada inestabilidad política e inseguridad. En Guinea una asociación de productores de castañas de Cajú intentó evitar los fracasos comerciales de países vecinos, como aquellos de los que fue víctima Côte d'Ivoire debido a una combinación de inestabilidad política e unidades intensivas en capital. Al recurrir a una tecnología eficaz y barata, la asociación de castañeros estableció unidades de procesamiento a pequeña escala cerca de las aldeas de productores. La medida permitió evitar el costo inicial de invertir en una gran instalación de procesamiento centralizada e independizó los procesos de producción de los efectos de revueltas políticas (como bloqueos de rutas). Además, en el peor de los casos, la medida también facilitaba la desinversión.

Proveer a grupos. Las comunidades suelen acceder a recursos mediante inversiones conjuntas, especialmente en el caso de grandes gastos como los que implican los bienes durables y los servicios basados en la infraestructura. Desde tractores y grifos o fuentes de agua hasta teléfonos y redes de televisión, el uso compartido puede distribuir costos y hacer la adquisición

Figura 3.1 Resumen: Enfoques para la adaptación de productos y procesos

Restricciones	Estrategia 1 **Adaptar productos y procesos**	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Comprometerse en diálogos con los gobiernos
Información de mercado	→ **Evitar incentivos adversos** (seguro de índice evita requisitos de información)				
Marco regulatorio	→ **Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones** (sistemas de reconocimiento evitan la necesidad de documentación legal e impiden los desfalcos) → **Simplificar los requisitos** (disminuir la necesidad de documentación legal) → **Evitar incentivos adversos** (la fiscalización del grupo reemplaza los sistemas de cumplimiento formales) → **Flexibilizar las operaciones** (pequeñas unidades de producción reducen el riesgo de inseguridad)				
Infraestructura física	→ **Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones** (la comunicación inalámbrica reemplaza el transporte físico y las instalaciones, como en el caso de la banca móvil y la telemedicina) → **Aplicar soluciones tecnológicas específicas para cada sector** (la producción energética no dependiente de la red de suministro, sistemas de purificación de agua, tratamiento de aguas cloacales in situ) → **Proveer para grupos** (ahorrar en infraestructura de conexión y reducir los costos individuales)				
Conocimiento y habilidades	→ **Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones** (diseñar interfaces de usuario inteligentes para simplificar la interacción) → **Simplificar los requerimientos** (ajustar los procesos al nivel de habilidades de los usuarios)				
Acceso a servicios financieros	→ **Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones** (banca móvil) → **Ajustarse a los flujos de caja de los pobres** (fijación de precios en unidades pequeñas, pagos a plazo, pagos flexibles, créditos ajustados al flujo de caja)				

más accesible. Además proveer infraestructura a un grupo permite también ahorrarse los costos de conexión de cada hogar.

El acceso compartido puede organizarse de dos maneras:

- Un miembro de la comunidad hace la compra y le cobra a los demás una cuota de acceso. En este modelo ampliamente utilizado, el emprendedor es el único cliente de la compañía. Los ´Mamans GSM´ en la República Democrática del Congo son un buen ejemplo de cómo comprar teléfonos móviles y tiempo de aire y arrendarlos a otros. En Sudáfrica, SharedPhone diseñó una aplicación SIM que le permite al revendedor fijar un monto mínimo y limitar el tiempo de la llamada (claramente indicado en el sistema).[11]
- Los usuarios reciben una factura individual por su consumo. Este modelo requiere un método transparente y eficaz de contabilidad y facturación. Las soluciones técnicas fueron ideadas por la Asociación de Operadores

Privados de Agua de Uganda, con la instalación en las aldeas de pequeñas cabinas de agua que funcionan con monedas, pero también por la compañía india Sulabh en sus baños públicos pagados. En Filipinas, Manila Water combina una técnica de adaptación con compromiso comunitario, lo que responsabiliza a los grupos por el pago y a la vez provee información sobre el uso individual mediante submedidores.

Los e-Choupals, o quioscos de Internet de India, son un modelo de cómo proveer recursos compartidos a productores. Para hacer del pesaje y el pago de los porotos de soja un proceso más eficaz, la compañía de productos agrícola india ITC Limited instaló sus quioscos en las aldeas de los proveedores. Un quiosco atiende a un promedio de 600 agricultores en 10 aldeas dentro de un radio de unos cinco kilómetros. Al eliminar la necesidad de llevar los porotos a un mercado así como la presencia de intermediarios, los quioscos mejoran el poder de negociación de los agricultores y a la vez permite a ITC conseguir la soja a precios más favorables; tanto es así que a ITC le resulta rentable proveer los quioscos gratuitamente. Con esta red, ITC pretende cubrir 100.000 aldeas durante el próximo decenio.[12]

No es de sorprender que las soluciones creativas que se destacan en este capítulo hayan sido objeto de la máxima atención de la comunidad empresarial en búsqueda de modelos de negocios que incluyan a los pobres. No obstante, la adaptación no es la única estrategia frente a ambientes de mercados difíciles. De hecho, no es ni siquiera la estrategia más común entre los 50 estudios de casos en los que se funda el presente informe. Tan importante como los modelos de negocios inclusivos son las otras cuatro estrategias: invertir para remover las restricciones, apalancar las fortalezas de los pobres, combinar recursos y capacidades con otros y comprometerse en diálogos sobre políticas públicas con el gobierno (cuadro 3.1).

1. Un ejemplo: "La introducción de servicios prepagados ha sido uno de los factores que más ha contribuido a la expansión explosiva de la telefonía móvil en [los países menos desarrollados], donde más de la mitad de la población vive con menos de un dólar diario. Las tarjetas de prepago permiten a sus suscriptores tener más control sobre sus gastos en telefonía móvil y libera a los operadores de hacer controles de crédito que llevan mucho tiempo y resultan esenciales en un esquema de suscripciones" (ITU 2006).
2. Citado en Ganchero 2007.
3. Hammond y otros 2007, pág. 22.
4. Porteous y Wishart 2006.
5. PNUD 2001, pág. 27.
6. La fijación de precios en unidades pequeñas no necesariamente abarata el producto. Por el contrario, con frecuencia genera un aumento del precio cuando se compara la relación precio-cantidad de los productos en unidades pequeñas o más grandes. Pero este modelo de precios aumenta la accesibilidad al ajustar el gasto necesario de la compra al flujo de caja del comprador.
7. Para más información sobre los esquemas de prepago de FlexGo de Microsoft, ver www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-21EmergingMarketConsumersPR.mspx.
8. Éstos están sujetos a los requisitos que impone el banco central respecto del manejo de información sobre el cliente, el anti-lavado de dinero, la regulación en contra del terrorismo financiero.
9. Sitio web del Banco Grameen (www.grameeninfo.org/bank/atagrlance/GBGlance.htm).
10. No obstante, allí donde no hay infraestructura similar a las estaciones meteorológicas confiables, es posible que no se disponga de esta información. El seguro de índice tiene sus propios problemas, tal como la confiabilidad de la información. El daño producto de condiciones climáticas puede variar enormemente debido a las diferencias topográficas que no están incluidas en la información meteorológica.
11. Sitio web de SharedPhone (www.sharedphone.co.za).
12. Annamalai y Rao 2003, pp. 1–2 (www.echoupal.com).

4 INVERTIR PARA REMOVER LAS RESTRICCIONES DE MERCADO

Mauritania: En un ambiente desértico, Tiviski invirtió en infraestructura y formación mediante la construcción de plantas lecheras completas y la elaboración de programas para los arrieros nómadas.
Foto: Tiviski

Nancy Abeiderrahmane hizo inversiones inusuales en su entorno de negocios en Mauritania. Toda planta de lácteos necesita una cadena de frío e instalaciones de almacenaje. Pero no todos los negocios de la leche necesitan ofrecer capacitación o seguros a sus proveedores. Mediante la capacitación de los arrieros en gestión y con la creación de un sistema de seguros contra la volatilidad de la producción y las pérdidas de ganado, Nancy eliminó las restricciones en cuanto a conocimientos y habilidades, infraestructura y acceso a financiamiento en su mercado y creó con ello las condiciones para que su negocio diera frutos, condiciones que las empresas que operan en mercados desarrollados suelen dar por sentadas (recuadro 4.1).

Tal como plantea el capítulo 2, los mercados de los pobres se caracterizan por la presencia de cinco restricciones generales que impiden el ingreso de las empresas y dificultan el crecimiento; éstas son: información insuficiente de mercado; marcos regulatorios poco efectivos; infraestructura inadecuada; falta de conocimiento y habilidades locales y acceso restringido a productos y servicios financieros entre posibles proveedores y clientes. Si quieren conseguir sus objetivos, muchos modelos de negocios inclusivos deben invertir en la eliminación de estas restricciones.

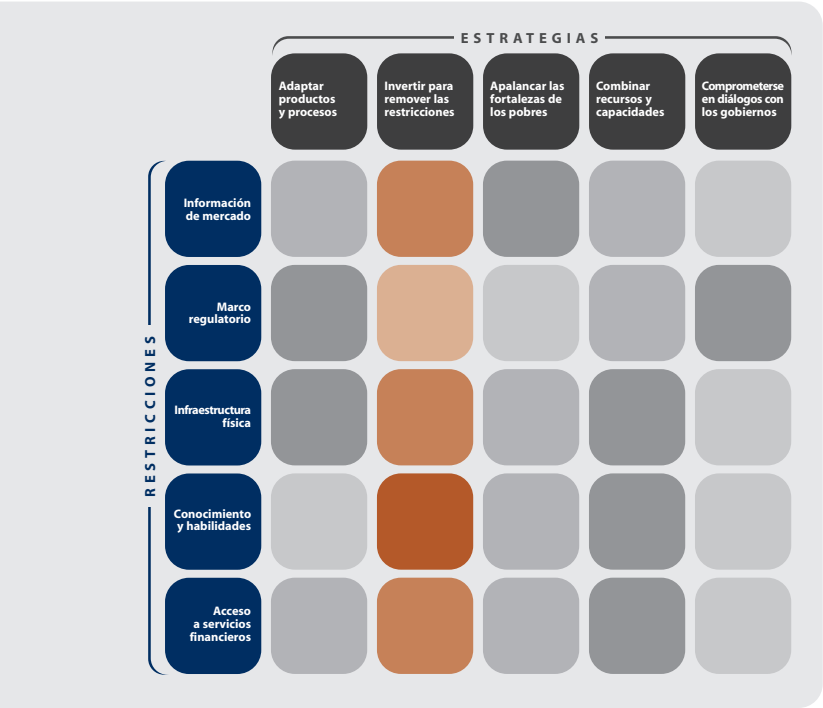
Recuadro 4.1. Estudio de caso - Tiviski: dinero bien invertido

La mayor parte de las tres millones de personas que viven en la árida Mauritania son pastores nómades. La idea de iniciar una lechera en ese lugar tomó forma cuando la empresaria local Nancy Abeiderrahmane visitó una pequeña instalación lechera en Europa. Inmediatamente vio el potencial comercial que tenía el procesamiento de leche en Nouakchott, Mauritania, una ciudad donde la leche de camella se vendía de puerta en puerta en condiciones primitivas y antihigiénicas. Así describió la oportunidad, aún no explorada por nadie antes, de construir la primera estación de leche de camella en África: "Las ONG [organizaciones no gubernamentales] no lo harán [la lechería], el gobierno tampoco, tiene que haber alguien que de alguna manera crea en la rentabilidad económica del proyecto".

Nancy enfrentó desafíos significativos. Vender leche requiere un gran mercado y economías de escala en las labores de recolección, procesamiento y envasado. Las fuentes de la leche estaban sumamente dispersas en Mauritania, la industria no estaba regulada y no existía infraestructura de almacenamiento o procesamiento. Los pastores y productores estaban repartidos y carecían de apoyo veterinario formal o de cualquier otro servicio de apoyo para la crianza de animales. Además, las instalaciones para el transporte terrestre eran escasas en el desierto.

Nancy abordó estos desafíos llenando los vacíos del país en cuanto a infraestructura y comprometiendo a los pobres. Su plan para recolectar y vender la leche de camella encontró un respaldo, La Caisse Centrale de Coopération Économique (hoy conocida como Agence Française de Développement), la cual le prestó un millón de francos franceses para comenzar. Con esta inversión inicial Nancy pudo construir instalaciones de recolección, procesamiento y almacenamiento, lo que permitió que Tiviski

Muchos modelos de negocios inclusivos invierten en el conocimiento y las habilidades de sus futuros clientes, productores, empleados o microempresarios a través de capacitación, comercialización y educación. Tal como muestra la matriz, se invierte con menos frecuencia en mejorar la efectividad del marco regulatorio, debido a que las empresas no tienen ni el mandato ni la habilidad para aplicar y fiscalizar normas. Sólo pueden velar por el cumplimiento de las normas vigentes dentro de su propia organización, o crear reglas a las que ceñirse ellas mismas.



Por lo tanto, invertir en eliminar las restricciones en los mercados de los pobres puede generar valor, tanto a nivel privado como social. Del lado del sector privado, la inversión puede mejorar la calidad y la productividad a nivel de cada empresa y estimular la demanda del mercado. Además, puede impulsar el desarrollo de nuevas capacidades, mejorar la reputación corporativa y mejorar el entorno competitivo para los negocios.[1] En el ámbito público, eliminar las restricciones de mercado crea beneficios que se comparten fuera del negocio. Por ejemplo, una empresa que brinda educación y capacitación a sus empleados ayuda a crear una fuerza laboral más calificada, recurso que se comparte cuando los empleados cambian de trabajo o buscan oportunidades de negocios. De manera similar, una empresa que recopila y analiza información de mercado puede ser, al comienzo, la única beneficiaria de su trabajo. Pero en la medida que tenga éxito, otros aprenderán e imitarán este enfoque, proceso que aumentará las posibilidades y bajará los precios, beneficiando aun más a los consumidores de ingresos bajos.

Desde la perspectiva tradicional de la planificación de los negocios, la pregunta es

Dairy operara en un amplio campo de oferta y a la vez pusiera su leche en el mercado de modo seguro. Tiviski también invirtió en programas de apoyo a los pastores –el alma de la empresa– ofreciéndoles capacitación, atención veterinaria y forraje a un precio razonable. A través de préstamos otorgados por Proparco, un banco local, la Corporación Financiera Internacional, y el flujo de caja de la propia empresa, Tiviski pronto pudo invertir los 4 millones que necesitaba para construir una planta de procesamiento a temperatura ultra alta. Hoy, la empresa exporta queso de camella a la ciudad de Nueva York.

La voluntad de Nancy de arriesgar una gran inversión inicial tuvo recompensas que la beneficiaron a ella y a otros mauritanos. Tiviski es una empresa rentable. Ofrece empleo directo a 200 personas y apoya indirectamente a 1.000 familias, mientras que el pastoreo se ha vuelto una actividad de mayor aceptación social. Una leche de camella más segura y asequible va mejorando cada vez más la salud de los mauritanos. Se está preservando un modo de vida tradicional y el negocio es ambientalmente sostenible. "Nuestra experiencia es muy simple, muy replicable", explica Nancy. Además, "tenemos la satisfacción de estar generando un impacto altamente positivo para mucha gente".

Mauritania: Tiviski ofrece a los arrieros formación, atención veterinaria y forraje a precios justos. Foto: Tiviski

si invertir para eliminar las restricciones de mercado puede crear suficiente valor privado de manera tal de ser efectiva en función de los costos. Pero desde la perspectiva de los modelos de negocios inclusivos, surge una segunda pregunta: ¿Es posible potenciar la propuesta de valor social de la inversión para acceder a fuentes alternativas de financiamiento, reduciendo el costo de capital de la empresa? Este capítulo aborda ambas preguntas por separado.

ASEGURAR VALOR PRIVADO

Remover las restricciones en los mercados de las personas pobres tiene efectividad en función de los costos cuando crea valor privado tangible (por medio del aumento de la productividad, la calidad o la demanda del mercado) y susceptible de capturar (asegurando beneficios suficientes para la empresa). Pero eliminar las restricciones también puede ser eficaz en función de los costos cuando crea o genera valor privado intangible o de largo plazo.

Marruecos: Lydec provee infraestructura adecuada a la cuidad de Casablanca. Foto: Lydec

Realizar investigaciones de mercado. Recopilar información de mercado crea valor tangible. Construmex, emprendimiento del gigante mexicano de la construcción CEMEX, fue creado como un producto de "remesas en especies" que permite a los inmigrantes mexicanos en Estados Unidos comprar materiales de construcción para sus familiares en México. A pesar del conocimiento que CEMEX tenía de los consumidores de bajos ingresos en México, al comienzo no sabía mucho sobre los migrantes, el mercado objetivo de Construmex. Por esa razón, Construmex se asoció con los consulados de México en las principales ciudades de Estados Unidos para realizar una investigación de mercado que contemplaba encuestas, entrevistas y reuniones con grupos de sondeo (focus groups). A cambio, la empresa ofreció a los consulados donaciones en materiales para restaurar y renovar sus instalaciones. La inversión dio frutos: desde 2001, Construmex ha atendido a más de 14.000 inmigrantes mexicanos y generó US$12,2 millones en ventas de materiales de construcción, con miras a alcanzar el equilibrio de rentabilidad en los próximos años.

El valor de una inversión en información de mercado no es solamente tangible, sino bastante fácil de capturar ya que una empresa puede mantener la propiedad de la información, al menos inicialmente. Más adelante, cuando la empresa haya conseguido frutos, otros observarán y se beneficiarán igualmente al replicar la iniciativa.

Construir infraestructura. Los negocios que dependen de la infraestructura podrían tener que invertir en cerrar algunas brechas en este ámbito. Tales inversiones son menos comunes en el caso de los caminos que en la infraestructura, que suele ser propietaria o de dominio privado, como cañerías, líneas terrestres o redes de suministro eléctrico.

Después de que Manila Water ganó la concesión para prestar servicios en la zona este del área metropolitana de Manila, tuvo que hacer inversiones considerables para mejorar y ampliar la red de cañerías. En 2005, había agregado unos 1.300 kilómetros de cañerías, invirtiendo el equivalente a más de US$340 millones. Estas inversiones dieron frutos: la base de clientes se duplicó, disminuyó el uso de agua gratis y tanto la continuidad como la calidad del servicio son excelentes.

Mejorar el desempeño de los proveedores. Fortalecer el conocimiento de empleados y proveedores, sus habilidades y acceso a financiamiento crea valor privado tangible y factible de capturar. Al mejorar la productividad, la calidad y la confiabilidad, su valor para el negocio también aumenta.

Muchos modelos de negocios inclusivos que forman parte de la base de datos de Crecimiento de Mercados Inclusivos reflejan que las empresas han emprendido tales inversiones. La fábrica de vestuario Denmor de Guyana gasta unos US$250.000 al año en entrenar a sus empleados de ingresos bajos, a quienes capacita en alfabetización y habilidades básicas. Los empleados

Guyana: Los empleados de ingresos bajos de Denmor asisten durante las horas de trabajo a clases de formación provistas por la compañía, con las cuales adquieren las competencias básicas que necesitan, por ejemplo, para contar ropa y leer etiquetas. Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

deben aprender a escribir su nombre, contar y leer las especificaciones de las etiquetas y prendas. Además, se les paga por participar en reuniones con representantes invitados del Ministerio de Servicios Sociales y otros organismos, como la Organización Panamericana de la Salud. Como resultado, los empleados de Denmor están muy motivados y la empresa ostenta altas tasas de retención y productividad.

En Ghana, el Banco Barclays ha comprometido a los recaudadores de dinero tradicionales, conocidos como recaudadores Susu, para ofrecer una gama más amplia de servicios de ahorro y crédito dirigidos a ciudadanos de ingresos bajos. Barclays ofrece a los recaudadores Susu de su red capacitación en manejo de deudas morosas, gestión de riesgos y crédito financiero. También ofrece a sus clientes finales educación sobre gestión financiera y seguros. A largo plazo, este proceso beneficiará a Barclays, debido a que más usuarios finales apreciarán el valor del ahorro y canalizarán los suyos al banco por intermedio de los recaudadores Susu.

Cuando se invierte en eliminar las restricciones en materia de conocimientos y habilidades, algunas empresas comparten el costo con sus empleados o proveedores cobrando un honorario por participar en el programa. Dichas comisiones pueden ser nominales y en general, simbólicas y su principal objetivo es fomentar el compromiso de los participantes. También pueden ser financieramente significativas, con lo que se recuperan directamente los costos del programa. Otras empresas los recuperan indirectamente con el aumento de la productividad y la calidad y usan contratos para garantizar la recuperación de los beneficios. Es bastante común ofrecer a los empleados programas de formación y capacitación si se comprometen a trabajar para la empresa durante un período específico de tiempo. Por su parte, los contratos con proveedores suelen ser diseñados para favorecer la captación del máximo valor posible de la asistencia que les presta la empresa. Por ejemplo, para aprovechar los beneficios de los préstamos sin intereses que otorga a los agricultores de su red externa, la Integrated Tamale Fruit Company, de Ghana, exige la venta del total de la producción de mangos a la empresa hasta que se terminen de pagar los préstamos (recuadro 4.2).

Recuadro 4.2. Integrated Tamale Fruit Company: invertir para eliminar las restricciones de mercado y asegurar la calidad de los cultivos

Integrated Tamale Fruit Company, empresa exportadora ubicada en Ghana, ha hecho enormes inversiones para superar las limitaciones de sus proveedores en materia de conocimiento, habilidades y acceso a financiamiento.

La empresa presta insumos agrícolas –alfanje, semillas, fertilizantes, tanques y servicios de agua, y asistencia técnica– a sus proveedores externos de mango, quienes de lo contrario tendrían que invertir alrededor de US$7.000 en un plazo de cinco años antes de recibir retornos concretos por la venta de sus productos. El costo de los insumos en préstamo se reembolsa sin intereses a partir del quinto año. De esa manera, el 30% de las ventas se destina al reembolso.

La empresa también brinda educación a los productores externos, cuya capacidad de reembolso depende de la habilidad de producir buenos cultivos. Debido a que el analfabetismo entre los agricultores dificulta el cumplimiento de las normas internacionales, la empresa ha comenzado a capacitarlos en mejores prácticas agrícolas.

Otra habilidad importante para que este sistema de externalización surta efecto consiste en la capacidad de autorepresentación de los agricultores. La empresa organizó a los agricultores en la Asociación de Pequeños Productores de Mango Orgánico, instancia que facilita el diálogo con la empresa y actúa como portavoz, defensora e intermediaria entre los agricultores y la empresa. Además, se está pensando realizar una transición hacia una estructura de financiación basada en el cobro de cuotas de membresía.

Crear conciencia y entrenar al consumidor. Invertir en el conocimiento y las habilidades de los consumidores también crea valor tangible y factible de capturar para una empresa, dependiendo de la relación entre ésta y el consumidor y la presencia de competidores. En los modelos de negocios inclusivos que forman parte de la base de datos de Crecimiento de Mercados Inclusivos, esta es una estrategia común para estimular la demanda del mercado. Si bien en ocasiones las inversiones son sólo estrategias de comercialización destinadas a promover la marca, en otros casos ayudan a los consumidores a familiarizarse con la propuesta básica de valor. Para estimular la demanda de sus instalaciones sanitarias en las comunidades de ingresos bajos de India, Sulabh realizó diversas campañas de promoción de saneamiento e higiene. A la fecha, unas 10 millones de personas han usado las instalaciones; los ingresos de Sulabh en 2005 ascendieron a US$32 millones con un margen de beneficios de 15%. De manera similar, Unilever realizó una campaña de sensibilización sobre los beneficios de lavarse las manos para la salud a fin de estimular la demanda de su jabón Lifebuoy. Unos 70 millones de personas en la India rural se han beneficiado del Programa de Educación para la Salud de Unilever, el programa de educación sanitaria privado más grande del mundo. Hoy Lifebuoy es líder en todos los mercados asiáticos donde opera.[2]

La educación del consumidor mejora la reputación de la empresa al infundir confianza en la marca. En un mercado con pocos o ningún competidor, la estrategia puede ayudar a consolidar la ventaja de la empresa como la primera en el campo de juego. Sin embargo, mientras más competidores haya en el mercado, menos probable es que una empresa pueda cosechar todos los beneficios de la inversión en educación del consumidor. Esta desventaja puede ser compensada en industrias con relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes. En tales industrias, una empresa puede limitar el acceso al conocimiento y a servicios de formación de habilidades exclusivamente a sus clientes. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros puede ofrecer programas de alfabetismo financiero a los prestatarios de créditos de consumo o contabilidad básica e incluso gestión empresarial a pequeños empresarios que sean sus clientes.

El Banco K-REP de Kenya ofrece capacitación a sus clientes en alfabetismo financiero, habilidades empresariales y uso responsable del crédito; al tiempo que aumenta el valor del préstamo para el cliente, la capacitación también incrementa la probabilidad de pago. De manera similar, Barclays ofrece capacitación no sólo a los recaudadores Susu, por medio de la cual ofrece servicios de microfinanciamiento, sino también a los clientes finales de los recaudadores. Otras industrias también usan la educación y la capacitación del consumidor de bajos ingresos para ayudarlos a usar sus productos y servicios de manera más eficiente. Patrimonio Hoy, programa del gigante mexicano del cemento CEMEX, ofrece asistencia en diseño y construcción de viviendas junto con los materiales de construcción que vende a los consumidores de bajos ingresos de México. Al velar porque los resultados del programa sean seguros, durables y atractivos, CEMEX disminuye sus pasivos, mejora la imagen de su marca y estimula el boca a boca que da publicidad a sus productos.

Madagascar: Mujeres asistiendo a clases de gestión financiera. Foto: Adam Rogers/FNUDC

Crear productos o servicios financieros. En algunas industrias, eliminar las restricciones en el acceso del consumidor a servicios financieros puede crear valor tangible y factible de capturar en modelos de negocios inclusivos, ya que facilita que los consumidores pobres se conviertan en clientes. Ofrecer crédito al consumidor permite expandir la base de clientes, especialmente si los competidores no lo ofrecen. Algunos ejemplos son Casas Bahía en Brasil, el sistema de micropréstamos Patrimonio Hoy de CEMEX para constructores de viviendas y el gigante minorista mexicano Elektra, de Banco Azteca, cuyo modelo Wal-Mart replica en la actualidad en México. En Indonesia, se considera a los conductores de taxis como insolventes y para ellos es casi

imposible acceder a créditos para iniciar un negocio con su propio taxi. Como resultado, la empresa Rajawali diseñó un sistema de propiedad según el cual la empresa otorga garantías para que una empresa local de arrendamiento o *leasing* otorgue préstamos individuales a los conductores. Los préstamos son entonces reembolsados diariamente en un plazo de cinco años. Con una tasa de morosidad igual a cero[3] y mejoras en el sistema de rendición de cuentas por parte de los conductores, la empresa se beneficia y los 2.257 conductores participantes reciben ingresos netos mucho mayores junto con una profunda sensación de seguridad y oportunidad.

Captar los beneficios intangibles.

Además de crear valor tangible, eliminar las restricciones en materia de conocimiento, habilidades, infraestructura y acceso a servicios y productos financieros puede crear valor intangible o a más largo plazo. Por ejemplo, construye la imagen de la marca, eleva la moral de los empleados, la reputación corporativa y el potencial para desarrollar nuevas capacidades, así como fortalecer el entorno competitivo para los negocios. La captura de este valor incrementa la efectividad en función de los costos de invertir en la eliminación de las restricciones del mercado. Por todos estos motivos intangibles y a largo plazo, la empresa india Tata Sons Ltd. ha realizado enormes inversiones para mejorar las condiciones de mercado de las ciudades donde opera, lo que incluye mantenimiento vial, suministro de agua y electricidad, alumbrado público, salud, saneamiento, educación y más. Jamshed Irani, director de Tata explica: "[India está] lejos de llegar a una fase de desarrollo económico en la que el gobierno sea el único responsable de las necesidades básicas de la gente. No tenemos seguridad social ni servicios de salud y educación adecuados, por lo que hasta entonces, la empresa debe cerrar esas brechas".[4]

Al ofrecer tales servicios, Tata también gana experiencia que le permitirá iniciar nuevas actividades clave para su actividad empresarial. Un ejemplo de esto es la empresa Jamshedpur Utilities and Services Company, subsidiaria de propiedad de Tata Steel que se prepara para explotar oportunidades comerciales aun no abordadas en la industria de servicios municipales, en particular, agua y saneamiento. El Director Gerente Sanjiv Paul explica: "Si India quiere avanzar, tarde o temprano tendrá que privatizar estos servicios en el resto del país también; entonces podremos ampliar nuestros servicios". La autoridad de obras de desarrollo de Haldia ha otorgado a Jamshedpur un contrato de suministro de infraestructura hídrica y la empresa se asoció con Veolia Water India para participar juntas en la licitación de obras públicas y privadas. En el futuro cercano, se concentrará en ciudades como Bengaluru, Nueva Delhi, Calcuta y Bombay.[5]

Nicaragua
Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

Otro ejemplo proviene de la industria minera de Sudáfrica. El gobierno post apartheid advirtió que las perspectivas del país en materia de estabilidad política y crecimiento económico dependían de ofrecer oportunidades económicas a grupos históricamente desfavorecidos, especialmente a la población negra. El decidido Programa de Empoderamiento de la Población Negra exige a las empresas cumplir objetivos en materia de propiedad, empleo y adquisiciones por parte de negros para celebrar contratos con el gobierno. La minera Anglo American incrementó sus adquisiciones en el marco de este programa a través del fortalecimiento del conocimiento y las habilidades de las empresas pequeñas y el mejoramiento de su acceso a financiamiento. La empresa creó un fondo de riesgo interno, Anglo Zimele, que ofrece estos servicios comerciales y que actualmente es altamente rentable.[6]

Polonia: Los gobiernos locales de las zonas rurales aportaron 30% al financiamiento inicial de DTC Tyczyn, una cooperativa rural de telefonía.

POTENCIAR EL VALOR SOCIAL

Como se ha discutido arriba, invertir en eliminar obstáculos en materia de información de mercado, conocimiento, habilidades, infraestructura y acceso a financiamiento crea valor privado y público. Denmor e Integrated Tamale Fruit Company no sólo han mejorado la efectividad de empleados y proveedores en sus labores, sino también han desarrollado un capital humano que les brindará otras oportunidades económicas en el futuro. Sulabh y Unilever, por su parte, no sólo incentivan la demanda de baños y jabones, sino que también sensibilizan a la población sobre temas de salud pública cruciales y reducen la incidencia de enfermedades. Construmex ha probado un modelo de negocios que otras empresas del sector de materiales de la construcción y otros pueden imitar, todo lo cual ofrece más alternativas a los inmigrantes que desean ayudar a sus familias que permanecen en el país de origen.

El valor social que crean estas inversiones ofrece la oportunidad de compartir los costos con fuentes de financiamiento con conciencia social. Esto es de suma importancia a la hora de ganarse la confianza de los emprendedores y de las empresas más grandes que deseen invertir y en hacer que la inversión sea potencialmente eficaz en función de los costos para aquellos que dudan que puedan extraer suficiente valor privado de otra manera. Entre las fuentes de financiamiento con conciencia social están los donantes internacionales, filántropos particulares y fondos de inversión social sin fines de lucro, así como los gobiernos. Ellos permiten que el sector privado cree valor social al compartir los costos de las inversiones de dos maneras: por intermedio de donaciones y por medio del costo reducido y el capital paciente.

Usar subsidios, subvenciones y donaciones. Los subsidios, subvenciones y donaciones son asignaciones de capital que no están sujetas a reembolso. Los subsidios pueden estar disponibles externamente y, al menos en las grandes empresas, por intermedio de sus departamentos internos de filantropía y responsabilidad social corporativa. Las fuentes externas comunes de subsidios son los gobiernos nacionales, estatales y locales, así como los donantes bilaterales como la Agencia Francesa de Desarrollo y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. También, algunos donantes multilaterales como el Banco Mundial en ocasiones ofrecen donaciones.

Los subsidios y subvenciones gubernamentales son muy comunes en diversos contextos de negocios y abarcan desde investigación básica y desarrollo hasta la promoción de exportaciones. En la actualidad, ya se ofrecen a negocios que invierten en la remoción de restricciones del mercados para las personas pobres y también en otros aspectos del desarrollo de modelos de negocios inclusivos, como estudios de factibilidad, programas pilotos y de capacitación. Algunos buscan crear incentivos para inversiones por única vez en recursos compartidos, como

caminos o redes de electricidad. Otros tienen como fin promover modelos de negocios que mejoren continuamente la vida de las personas, ya sea aumentando sus ingresos, mejorando la salud, etc. Finalmente, algunos apuntan a ambos objetivos. Ambos tipos de subsidios son inversiones en la creación de valor social.

En Mozambique, el gobernador de la provincia de Cabo Delgado otorgó financiamiento estatal a dos organizaciones no gubernamentales para que crearan una subsidiaria con fines de lucro llamada VidaGas. Esta subsidiaria suministra gas licuado de petróleo como substituto del kerosene a hogares rurales, urbanos y periurbanos. Se trata de una alternativa de combustible, limpio y eficiente en función de los costos que favorece mejores condiciones de salud. En Polonia, los gobiernos locales de zonas rurales aportaron 30% del financiamiento inicial de DTC Tyczyn, una cooperativa telefónica rural, mientras que el resto de la inversión provino de la venta de acciones, cargos de conexión a los abonados y préstamos bancarios con tasas preferenciales.

Un ejemplo de financiamiento bilateral para modelos de negocios inclusivos es el programa de asociación público-privada del Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, el organismo de desarrollo del gobierno alemán. Este programa financia inversiones que van más allá de las actividades de negocios clave, como inversiones en la eliminación de restricciones en los mercados de los pobres. Algunos casos fructíferos son el de una empresa creada para suministrar equipamiento médico a los hospitales públicos de Tanzanía, una iniciativa de fortalecimiento de la capacidad de productores de tomate en Ghana para que pudiesen hacer negocios con Unilever y un proyecto de investigación y capacitación en Viet Nam, destinado a promover el cultivo sostenible de cacao en la cadena de valor de la empresa Mars. Otra organización que ofrece este tipo de donaciones es el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (recuadro 4.3).

Tal como mencionan el DFID y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), una práctica recomendada en el financiamiento de donaciones consiste en "atender el propósito del desarrollo institucional y de mercado sin distorsionar indebidamente el mercado o reducir los incentivos para un sólido desempeño institucional".[7] Según el Foro de Financiamiento para el Desarrollo, "un subsidio 'inteligente' cubre costos como costos iniciales, costos de investigación y desarrollo, costos de productos de alto riesgo e impacto significativo, costos de construcción de capacidades, costos de construir la capacidad del cliente y costos de fortalecer el acceso a capital".[8]

A esta lista de costos que tiene sentido subsidiar, el economista de Harvard Dani Rodrik agrega los costos de capacitación en habilidades técnicas, vocacionales y lingüísticas.[9] En el Banco Rand Merchant de Sudáfrica, el 20% de una donación de la Agencia Francesa de Desarrollo respaldó la educación de postulantes de créditos de vivienda en torno a sus futuros derechos y deberes como propietarios. Esta educación ayuda a los clientes pobres a sacar el máximo provecho de sus inversiones, favorece el pago oportuno y, cuando finalmente se concreta la compra de la vivienda, estimula a más clientes a comprar viviendas.

Rodrik advierte que las subvenciones a transacciones directas no siempre son acertadas, ya que pueden fácilmente "[invadir] el corazón de los procesos del mercado [y] generan el riesgo de distorsionar los precios y los incentivos". No obstante, el economista afirma que atendiendo de manera minuciosa a su diseño, las subvenciones pueden crear efectos demostrativos[10] muy bien recibidos. Un ejemplo de diseño minucioso: la subvención, respaldada con fondos de donantes

Recuadro 4.3. Donaciones para el desarrollo de modelos de negocios inclusivos: los fondos de promoción del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

Los fondos de promoción del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, como el Business Linkage Challenge Fund y el Financial Deepening Challenge Fund, ofrecen donaciones para las fases preparatorias y para la inversión propiamente tal, lo cual incluye inversiones destinadas a eliminar las restricciones en los mercados de los pobres. Algunos logros son los siguientes:

➜ **El servicio de transacciones por telefonía móvil de Vodafone, M-PESA, en Kenya,** al cual se suscriben más de 6.000 personas cada día.[1]

➜ **La tarjeta de crédito agrícola de Standard Chartered en Pakistán,** que permite a los agricultores obtener semillas y otros insumos al comienzo de la temporada y pagarlos después de la cosecha.

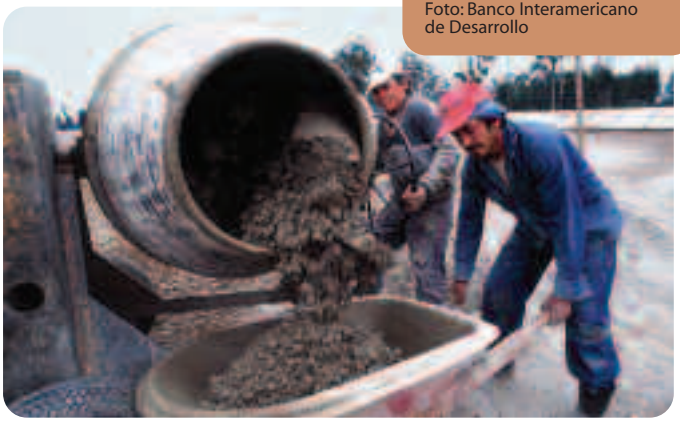
➜ **La red TATA-AIG de agentes de microseguros de India** que durante sus primeros tres años vendió más de 34.000 pólizas.[2]

1. *Business Week* 2007. 2. Roth and Athreye 2005.

internacionales, del Organismo de Malí para el Desarrollo de Energía de Hogares y Electrificación Rural cuyo fin es expandir las empresas de servicios de energía rural que cubrirán hasta el 70% de dicha expansión. Esto permitirá a las empresas reducir las tarifas a casi la mitad e incrementar el acceso de los malienses a la energía. La subvención se reduce si el margen de ganancias de las empresas supera el 20%.

Los requisitos de postulación e información del impacto social que aplican los donantes bilaterales y multilaterales son complejos, de manera tal que los emprendedores y las empresas que deseen obtener ayuda de los donantes deberán evaluar los costos de transacción que implican estos requisitos. Pero el financiamiento que ofrecen los donantes suele traer consigo beneficios adicionales, como asistencia técnica, contactos y credibilidad. Tanto las empresas grandes como pequeñas se han beneficiado de este tipo de financiamiento.

Al invertir para eliminar estas restricciones en los mercados de los pobres o para elaborar un modelo de negocios inclusivo de desarrollo en general, las empresas grandes también pueden apalancar su presupuesto interno destinado a filantropía, asuntos públicos y responsabilidad social corporativa. En la región indonesa de Banda Aceh, donde el tsunami de 2004 destruyó completamente viviendas, industrias e infraestructura básica, la constructora francesa Lafarge decidió invertir en infraestructura local, al tiempo que reconstruía y reabría su planta de cemento. En efecto, Lafarge construyó 500 viviendas, escuelas y mezquitas en beneficio de los habitantes locales y sus propios empleados. Al tiempo que mejoró la imagen de la empresa entre los habitantes del lugar, la iniciativa también sirvió para dar a conocer las virtudes de los materiales de cemento para la construcción de viviendas.



México

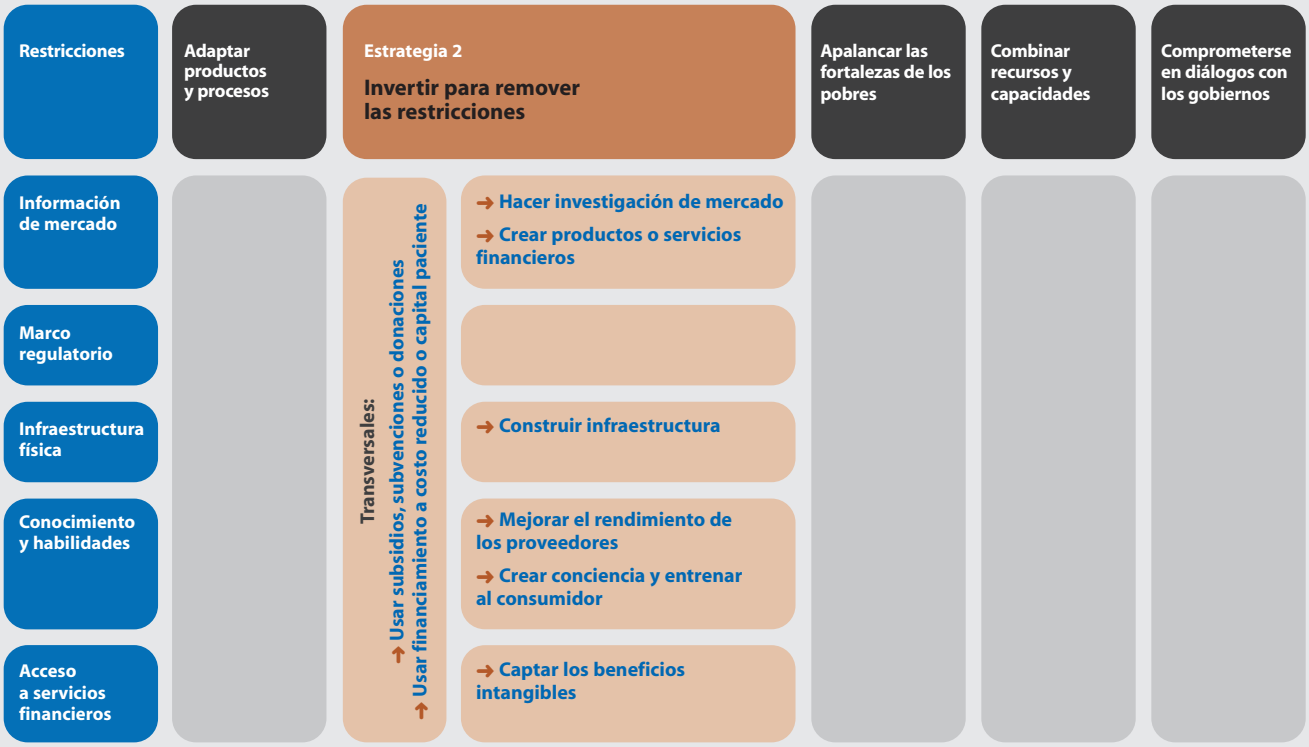
Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

Aquellos que supervisan el presupuesto de una empresa en los aspectos de filantropía, asuntos públicos y responsabilidad social corporativa pueden ayudar a desarrollar modelos de negocios inclusivos. De hecho, algunos tienen el mandato expreso de invertir en la superación de las restricciones de mercado. Por ejemplo, la mala calidad de la salud pública merma la productividad y aumenta los costos de rotación de personal. Empresas como las mineras Lonmin[11] y Anglo American[12] que operan en África Subsahariana, donde se ha extendido el VIH/SIDA, han elaborado programas sólidos de responsabilidad social corporativa que brindan consejería, pruebas y tratamiento a sus empleados.

La desgravación fiscal también es un facilitador clave para los negocios. El Programa de Inversión Estratégica del gobierno sudafricano (que incluye desgravación fiscal) indujo a empresas como Aspen Pharmacare a invertir en instalaciones fabriles de medicamentos antiretrovirales genéricos para personas afectadas por el VIH. Aspen Pharmacare hoy suministra aproximadamente 60% de los requerimientos en materia de medicamentos del programa nacional de tratamiento antirretroviral de Sudáfrica.

Financiamiento a costo reducido o con capital paciente. A diferencia de los donantes de fondos, los inversionistas que otorgan financiamiento a costo reducido o capital paciente esperan recibir ganancias, sean grandes o pequeñas, a cambio de invertir en modelos de negocios inclusivos. En Ecuador, el Hogar de Cristo, organización sin fines de lucro que construye viviendas y ofrece servicios hipotecarios a los pobres, recibió un gran volumen de "préstamos pacientes" de parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de expandir las líneas de productos de viviendas de estructura de acero y microcrédito a fin de fortalecer la gestión financiera y reducir los préstamos incobrables.[13] Los inversores están dispuestos a asumir los costos de oportunidad asociados con una rentabilidad inferior al nivel de mercado o a muy largo plazo que pueden generar estos modelos de negocios inclusivos debido a aspectos económicos, incertidumbres o la necesidad de invertir inicialmente en la eliminación de restricciones de mercado. Se trata de inversores que buscan generar valor social además del valor financiero e invierten en este tipo de empresas porque creen que los modelos rentables pueden generar valor social de manera más efectiva y sostenible.

Figura 4.1: Resumen: Enfoques de inversión para la remoción de las restricciones de mercado



El costo reducido y el capital paciente provienen de varias fuentes entre las que se incluyen grandes empresas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, organismos públicos y fondos de inversión "mixtos" que pueden incorporar capital de todas estas fuentes.[14]

Las distintas fuentes fijan requisitos diversos en cuanto a la magnitud de la rentabilidad financiera y social esperada y el equilibrio entre ambas. Usualmente, mientras más baja sea la rentabilidad financiera esperada, mayor será la rentabilidad social y más estrictos serán los requisitos de impacto social e información sobre desempeño.

Las distintas fuentes también fijan diversas expectativas sobre cuándo debe comenzar a materializarse la rentabilidad financiera y social. Algunas fuentes de capital paciente son más pacientes que otras. Tal como sucede con las inversiones comerciales tradicionales, los inversionistas con conciencia social tienen diversas preferencias en materia de tamaño, industria, país u otras características de la empresa donde quieren invertir.

A continuación presentamos algunos ejemplos de cómo los modelos de negocios inclusivos se han beneficiado del financiamiento 'de valor mixto':

- **Asociación público-privada para producir mosquiteros tratados con insecticida para prevenir el paludismo.** Gracias a un préstamo de capital paciente de Acumen Fund, Sumitomo transfiere tecnología y químicos a A to Z Textile Mills, empresa que compra la resina para los mosquiteros a ExxonMobil, que a su vez ha donado recursos al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia para la adquisición de mosquiteros de efecto permanente para los niños más vulnerables. A to Z produce ahora ocho millones de mosquiteros al año y da empleo a unas 5.000 personas, de las cuales 90% son mujeres no calificadas (antes que la "descubriera" Acumen Fund, tenía sólo 1.000 empleados). Además de permitir la existencia de A to Z, el capital paciente

Egipto: SEKEM cuenta con 2.850 empleados y pequeños agricultores y alrededor de 25.000 personas benefician de sus iniciativas de desarrollo. Foto: Sekem

permitió a la empresa experimentar y perfeccionar sus operaciones hasta alcanzar costos y precios adecuados al mercado de las comunidades locales.

- **Un grupo de empresas privadas de Kenya que trabaja en la producción de bajo costo de artemisina y derivados de la artemisina para la industria farmacéutica, uno de los principales componentes de la terapia contra el paludismo.** Advanced Bio Extracts Ltd. nació con capital paciente de Novartis, que también suministró asistencia estratégica y gerencial, al tiempo que aceptó una rentabilidad por debajo del nivel de mercado.[15] Gracias al capital paciente, la empresa resistió la crisis de los cultivos comerciales y la fábrica pudo alcanzar niveles de calidad mundial. Como resultado, la empresa ha cosechado éxitos y arroja externalidades positivas en materia de salud y también en la economía local, ya que compra a unos 7.500 agricultores del lugar que ganan más con este cultivo que con el maíz.[16]
- **Una empresa egipcia que trabaja en la agricultura biodinámica.** Sekem, en colaboración con socios comerciales de Alemania y los Países Bajos, ha obtenido asistencia financiera de la Comisión Europea, la Fundación Ford, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Acumen Fund y el Organismo Alemán de Financiamiento para el Desarrollo. Además, la Corporación Financiera Internacional otorgó un préstamo de US$5 millones más asistencia técnica para fortalecer los vínculos con los agricultores en la cadena de suministro. Sekem ha crecido: sus ingresos llegaron a los US$19 millones en 2005, tiene una fuerza laboral de 2.2850 empleados y pequeños agricultores y sus iniciativas de desarrollo han beneficiado a unas 25.000 personas.[17]

El costo reducido y el capital paciente se han concentrado principalmente en empresas pequeñas que están en las primeras etapas de su desarrollo y en empresas sociales financieramente sostenibles, y no tanto en proyectos empresariales dentro de multinacionales más grandes y establecidas. A menudo, estos mecanismos vienen acompañados de asistencia técnica, por ejemplo en gestión y planificación comercial, o de la introducción de contactos de negocios y financistas para etapas posteriores.

1. Porter 1998.
2. IRC 2007.
3. Ganchero, Elvie Grace y Chrysanti Hasibuan-Sedyono, 2007. Rajawali's *Express Taxi: Working with Taxi Drivers as Business Partners in Indonesia.* PNUD, pág.9.
4. *The Indian Express* 2005.
5. Sitio web de Tata (www.tata.com) y Madhukar 2006.
6. Wise y Shytlla 2007.
7. Departamento de las Naciones Unidas de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, 2006, pág.109.
8. Departamento de las Naciones Unidas de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, 2006, pp. 49–51.
9. Rodrik 2004.
10. Gibson, Scott y Ferrand 2004, pág.20.
11. Sitio web de Lonmin (www.lonmin.com/main.aspx?pageId=111).
12. Arnst 2004.
13. Constance 2007.
14. Foro Económico Mundial y Global Foundation Leaders Advisory Group 2005, pág.3.
15. Novogratz 2007.
16. Advanced Bio-Extracts Limited 2007.
17. Para conocer más ejemplos de Egipto, vea Iskandar 2007.

5 APALANCAR LAS FORTALEZAS DE LOS POBRES

Kenya: En los barrios de tugurios, la Fundación HealthStore involucra a enfermeras locales y trabajadores de salud de la comunidad como microfranquiciados de clínicas y tiendas farmacéuticas con fines de lucro. Foto por cortesía de Acumen Fund

La creación de modelos de negocios inclusivos puede parecer una tarea intimidante, especialmente para aquellas empresas que carecen de experiencia en hacer negocios con las personas pobres. No obstante, los recursos fundamentales para superar tal desafío se encuentran entre los mismos pobres.

Apalancar las fortalezas de los pobres, trabajando con ellos y apoyándose en sus propias redes sociales, significa involucrarse profundamente con sus comunidades. Cuando las personas pobres asumen algunas tareas en un modelo de negocio, los costos de transacción disminuyen, mientras que los pobres reciben nuevas oportunidades de ingresos. Más aún, las personas pobres son eficientes y confiables a la hora de vincular a sus comunidades con el mercado, pues tienen los conocimientos y los incentivos para establecer tales vínculos. Además, sus fuertes redes sociales a menudo permiten acortar las brechas de mercado y compensar aquellas condiciones habilitadoras que no están presentes (recuadro 5.1).

Según muestra la matriz de estrategias, apalancar las fortalezas de los pobres se utiliza a menudo para lidiar con la mayoría de las cinco restricciones generales que se analizan en el capítulo 2, pero esta estrategia se utiliza más frecuentemente para

Recuadro 5.1. Estudio de caso – La Fundación HealthStore: brindar atención de salud en zonas remotas

El paludismo afecta a unos 300 millones de personas en todo el mundo. Se trata de una de varias enfermedades infecciosas que, en conjunto, representan entre 70% y 90% de las enfermedades y muertes infantiles en países en desarrollo; todas ellas son tratables con medicamentos genéricos de muy bajo costo. No obstante, todos los días mueren más de 25.000 niños por falta de dichos medicamentos.[1]

Cuando Scott Hillstrom, fundador de la Fundación HealthStore, observó el mercado de los medicamentos en Kenya, se encontró con un sistema fragmentado cuyo suministro de medicamentos era inadecuado y de baja calidad. Al mismo tiempo, detectó una oportunidad de evitar muertes y enfermedades innecesarias en el mundo en desarrollo por medio del mejoramiento sostenible del acceso a medicamentos esenciales y servicios básicos de salud.[2] Si se vendían medicamentos malos para ganar dinero, pensó Scott, vender medicamentos buenos también debía ser rentable.

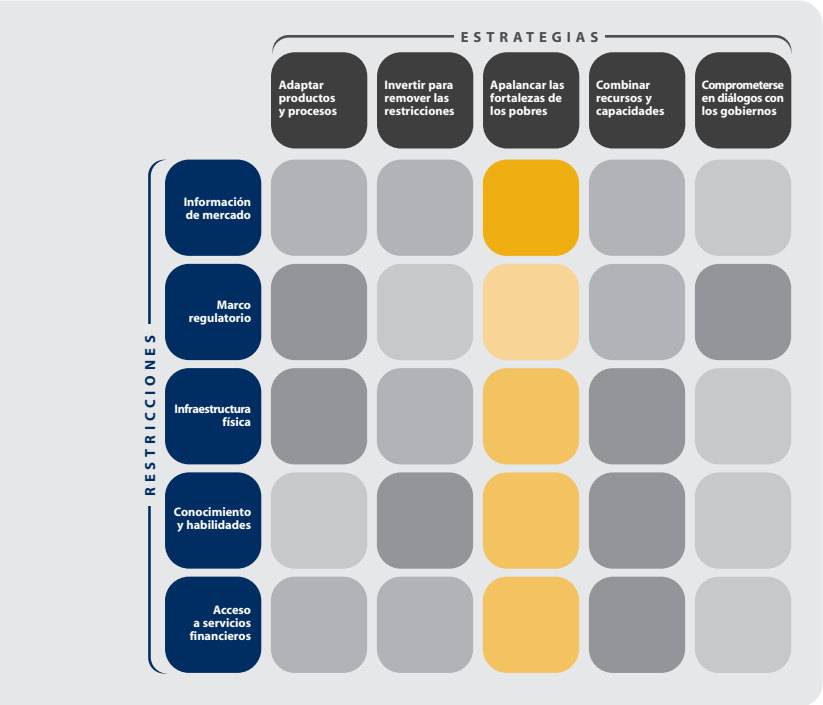
La distribución de los medicamentos en zonas remotas de Kenya fue el principal desafío que enfrentó Scott. Mientras que 80% de los médicos de Kenya vive en ciudades, el 70% de la población vive en zonas rurales. La necesidad de contar con medicinas es mucho mayor en las zonas rurales, pero ahí existen pocas farmacias y centros de salud y la mala calidad de la red vial deja a varios poblados aislados. Scott apuntaba a ofrecer a estas zonas medicamentos asequibles, de buena calidad y siempre disponibles, así como crear centros de salud a no más de una hora de distancia caminando.

Para lograr su objetivo, el negocio de Scott tenía que crear su propio mercado, crear conciencia en las comunidades rurales de Kenya y encontrar una solución innovadora para lograr el cumplimiento de los contratos. Sin medios de comunicación o sistemas de aplicación de la regulación confiables y en funcionamiento, ganarse la confianza de las comunidades era la única manera de instalar un mercado para sus medicamentos, crear conciencia sobre la salud, asegurar la efectividad de los tratamientos y garantizar la rentabilidad de los locales de la Fundación HealthStore.

La solución a la que recurrió Scott fue involucrar a la comunidad con microfranquicias, y creó una red de distribución local de medicamentos cuyos propietarios son enfermeras o trabajadores de la salud

abordar la limitada información de mercado.

Involucrarse con las comunidades pobres es un proceso de aprendizaje mutuo. Las empresas aprenden acerca de las preferencias, necesidades y capacidades locales, a diseñar procesos que



funcionan en el mercado y a colaborar para que las cosas funcionen. La gente pobre recibe nueva información, mejora sus habilidades, asume nuevos roles y gana confianza.[1]

La práctica del desarrollo ha creado un vasto y rico conjunto de métodos y enfoques para comprometer a los pobres, principalmente porque los expertos en desarrollo han aprendido hace mucho tiempo que para trabajar con éxito en las comunidades pobres se requieren dos ingredientes: arraigo local y confianza. El arraigo local otorga acceso a redes y recursos del lugar y a información más sutil, además de ayudar a crear operaciones eficientes y generar confianza. Y la confianza es un activo fundamental en los entornos pobres, donde normalmente no existen los sistemas formales típicos de los países desarrollados como aquellos destinados a velar por el cumplimiento de los contratos.

El arraigo y la confianza son igualmente importantes para el éxito de los modelos de negocios inclusivos.[2] La experiencia y las relaciones personales son esenciales para las decisiones que toman los pobres; en general, recibirán a cualquier recién llegado a sus mercados con recelo hasta convencerse de su confiabilidad.

En los mercados de los pobres, los individuos y las organizaciones locales tienen conocimientos

que conocen las necesidades de sus pacientes. De esa manera, las franquicias comerciales permiten a la Fundación HealthStore distribuir suficientes medicamentos asequibles y brindar servicios de atención de salud a muchas comunidades distantes.

Siguiendo las recomendaciones de organizaciones religiosas, la Fundación HealthStore recluta franquiciados con sentido de negocio, personalidad fuerte y buenos contactos en la comunidad. La Fundación les otorga préstamos para iniciar el negocio y apoyo constante en términos de capacitación, logística, financiamiento y comercialización. A cambio, los franquiciados contribuyen con una comisión, mantienen los estándares de la empresa y trabajan con las comunidades.

El modelo ha demostrado ser muy útil. Sólo en 2005, más de 400.000 pacientes de ingresos bajos recibieron tratamiento en 11 distritos keniatas a través de 63 puntos de venta. Millicent, la primera persona en abrir un centro de salud CFW en los tugurios urbanos de Kibera en 2004, se ganó la confianza de su comunidad y ahora gana entre US$1.000 y US$1.280 al mes. A su empresa le ha ido tan bien que pudo llevar a su familia de vacaciones por primera vez, su hijo asiste a una escuela privada y espera comprar una casa.

Dora, otra enfermera franquiciada, también ha contribuido a mejorar su comunidad al tiempo que gana un sueldo digno y fortalece la confianza en sí misma. Durante el reciente episodio de violencia que afectó a Kenya, quedó de manifiesto el valor de la empresa de Dora y la de Scott para los keniatas pobres: "Convencieron a las turbas de dejar mi centro de salud en paz. Les dijeron que necesitaban mis servicios médicos y que yo estaba ahí para asistirlos. En última instancia, ellos también podían verse afectados sin la farmacia y el pequeño centro de salud".[3]

1. OMS 2007. 2. Misión de la Fundación HealthStore.
3. CARE Newsletter, enero de 2008.

y relaciones consolidadas que les otorgan ventajas frente a cualquier participante externo. Las personas del lugar no necesitan cultivar confianzas o relaciones estrechas, ni imbuirse del ambiente para entenderlo o investigar las necesidades y prácticas locales. Desde aplicar métodos de evaluación con la participación de los habitantes rurales –que utilizan el conocimiento local para evaluar la situación– hasta organizar a la comunidad y tomar decisiones a nivel de base, los modelos de negocios inclusivos pueden recurrir a métodos ya probados en la práctica del desarrollo para entender sus mercados objetivo y crear relaciones con proveedores y clientes.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS POBRES COMO INDIVIDUOS

Las empresas que incorporan a las personas pobres a las cadenas de valor de sus negocios se benefician de sus activos únicos: conocimiento local y relaciones de confianza. Los pobres, a su vez, se benefician de las nuevas fuentes de ingreso y habilidades. En efecto, los modelos de negocios inclusivos pueden:

- Involucrar a los pobres en la investigación de mercado.
- Capacitar a los pobres para ser capacitadores.
- Construir redes locales de logística.
- Establecer proveedores locales de servicios
- Crear innovaciones en conjunto con los pobres.

Involucrar a los pobres en la investigación de mercado. A partir de los años ochenta, se han ideado muchas herramientas y técnicas para recopilar información con la ayuda de las personas pobres. Un ejemplo son

China: El sitio web del Centro de Información Rural de Beijing provee información acerca de la planificación de la producción de los agricultores, lo que permite a los demás agricultores ajustar sus propios planes.

las evaluaciones participativas rurales, las cuales usan más la comunicación oral que escrita y acortan la distancia entre encuestados y encuestadores. Estas evaluaciones han demostrado que los habitantes de comunidades rurales pueden describir los bienes y las características de las familias locales con una precisión sorprendente gracias a lo cual se obtienen estimaciones tan precisas como las evaluaciones formales, pero que requieren mucho menos tiempo y dinero.[3]

De manera similar, las encuestas de viviendas precarias en tugurios pueden captar información acerca de entornos de mercado desconocidos. En 2005, el Centro de Estudios Urbanos de Bangladesh, en un trabajo conjunto con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, condujo una gran encuesta en los barrios de tugurios para identificar a los tugurios más importantes (según el tamaño de la población y la cantidad de hogares) y para registrar factores como fuente de agua, sistema de saneamiento y suministro de energía eléctrica. Un equipo de experimentados investigadores de campo ingresó a los tugurios e identificó a los informantes clave (dirigentes, maestros, tenderos y trabajadores de organizaciones no gubernamentales), quienes compartieron sus conocimientos sobre cada uno de los habitantes del tugurio y sus características.[4]

En algunas ocasiones, se puede utilizar la tecnología de la información y las comunicaciones de manera más eficiente para conseguir información de mercado mediante la participación de la comunidad. En la agroindustria, la información oportuna sobre quién produce qué cosa es importante para compradores y vendedores por igual. Los precios pueden ser muy volátiles a falta de un mecanismo para balancear las variaciones en la producción local. En los centros de información rural del proveedor chino de computadoras Tsinghua Tongfang, agentes de servicio recopilan datos de los agricultores que acuden a ellos para obtener pronósticos meteorológicos y contactos con proveedores. Luego de preguntar a los agricultores sobre su producción actual o proyectada, los agentes publican las respuestas en el sitio web del Centro de Información Rural de Beijing, informes que ayudan a otros agricultores a ajustar la producción y, por lo tanto, a aumentar los ingresos. El sitio web también puede ayudar a los compradores de productos agropecuarios, como minoristas o productores de alimentos o pienso para animales, a averiguar dónde comprarlos.

Capacitar a los pobres para ser capacitadores. Para que los modelos de negocios inclusivos tengan éxito, a menudo se necesita invertir en capacitación y educación, inversión que puede ser bastante onerosa. Sin embargo, capacitar a personas de la comunidad como instructores y educadores puede multiplicar los beneficios de la instrucción, mucho más allá del círculo inicial de los capacitados. Los instructores locales hablan el idioma local y cuentan con la confianza de la comunidad. Además, habilitar a los pobres como instructores los empodera y les otorga un status especial en el seno de su comunidad.

La capacitación entre los propios agricultores ha logrado difundir con éxito ciertas prácticas agrícolas. Por ejemplo, nuevos métodos de cultivo o de producción se propagan mediante el aprendizaje grupal, el cual consiste en que un agricultor guía a los demás. Este enfoque ha demostrado ser efectivo, no sólo porque los agricultores toman muy en serio los consejos de sus pares, sino también porque las prácticas se adaptan a las condiciones locales. Lo anterior

significa que el proceso de capacitación tiene un componente intrínsecamente innovador en la medida que incentiva a los agricultores a experimentar con las diversas alternativas y a compararlas.

La capacitación dirigida por la comunidad también se aplica con buenos resultados en la banca. Los bancos comerciales sudafricanos Nedbank y Rand Merchant Bank aplican programas de tutelaje comunitario para educar sobre sus productos a los clientes de entornos de bajo ingreso. En colaboración con la Agencia Francesa de Desarrollo, los dos bancos ofrecen productos financieros innovadores orientados al mercado de viviendas para segmentos de bajos ingresos. Ambos capacitan a mentores de la comunidad sobre las características de sus servicios y luego los mentores pasan este conocimiento a los posibles clientes. El programa educa a los clientes identificados mientras crea lazos de confianza y ayuda a acortar la brecha –creada por el apartheid– entre los financistas blancos y los clientes negros.

Construir redes locales de logística. Comprometer a las personas pobres puede ayudar a los negocios a recopilar, distribuir y vender en mercados con infraestructura física y logística inadecuada. Por ejemplo, las empresas pueden acercarse a pequeños distribuidores u otros proveedores para que ofrezcan un nuevo producto. En Filipinas, RiteMed comprometió a distribuidores farmacéuticos y los convenció de la oportunidad que significaba vender fármacos genéricos en volúmenes mayores, aunque con menor margen de utilidad. Las ventas de RiteMed alcanzaron un nivel récord de US$20 millones en 2006. Por su parte, la red de distribución de materiales de construcción de CEMEX en México comprende más de 2.000 minoristas locales pequeños y medianos de zonas urbanas y rurales.

Las microfranquicias son otro medio para expandir las redes de distribución locales. El concepto de microfranquicias se funda en el mismo concepto que sus pares de mayor tamaño: un modelo de negocio simplificado fácilmente replicable. Para que el sistema de franquicias funcione a escala micro, el modelo debe rendir frutos con una baja inversión inicial (quizás con el apoyo de un sistema de microcrédito que evite recargar tempranamente a los concesionarios con el servicio de la deuda). El beneficio para los franquiciados es que operarán con un modelo de negocios probado y llave en mano que requiere menos riesgo y experimentación que uno nuevo. Pero las microfranquicias ofrecen también servicios básicos que van desde desarrollo de productos hasta gestión de cadenas de suministro y capacitación. Las microfranquicias rentables de la fundación HealthStore en Kenya son un ejemplo de lo anterior (ver el recuadro 5.1).

Establecer proveedores locales de servicios. Los proveedores de servicios y mantenimiento en los mercados de las personas pobres deben responder rápidamente a las necesidades de los clientes, pero a menudo cubren poblaciones dispersas en zonas cuya infraestructura física y logística es inadecuada. Sólo los proveedores locales pueden acometer esta tarea con buenos resultados.

Lydec trabaja con 'representantes de la calle' para administrar sus operaciones de agua y electricidad en los barrios de viviendas precarias de Casablanca. En su calidad de miembros de la comunidad local, los representantes tienen la tarea de coordinar el trabajo cotidiano y proporcionar apoyo técnico a un promedio de 20 hogares cada uno. Además, cobran el pago de los hogares que atienden.

Más que cualquier otro servicio, la atención de salud depende de la regularidad y la confiabilidad del suministro. En muchos países en desarrollo, los altos índices de mortalidad infantil se deben principalmente a la falta de atención médica y a las restricciones de acceso a servicios de salud.

Madagascar: La formación de agricultor a agricultor puede extender exitosamente las prácticas agrícolas. Foto: Adam Rogers/ FNUDC

Benín: Una farmacéutica recibe a visitantes en una clínica de salud. Foto: UNICEF/Julie Pudlowski

En Malí, Pésinet dispone de un servicio de alerta temprana para monitorear la salud de los niños y detectar a tiempo enfermedades potencialmente fatales, como el paludismo y el sarampión. Al combinar innovación técnica con participación comunitaria, la empresa ofrece un poderoso modelo de monitoreo eficiente de la salud. Pésinet escoge y capacita a representantes locales, en su mayoría mujeres, de las afueras de Bamako. Los padres se inscriben en el programa y llevan a sus niños dos veces a la semana al control de peso realizado por las 'damas de Pésinet', quienes transmiten los datos vía electrónica a un médico asociado. Cuando el peso de un niño es anormalmente bajo, el médico pide que el paciente acuda a su consulta. De esta forma, un médico puede atender a unos 2.000 niños. El proyecto se autofinancia con al menos 1.200 niños y una cuota de suscripción mensual de apenas US$1,05.

Crear innovaciones en conjunto con los pobres. Los pobres pueden contribuir en cada una de las etapas de la cadena de valor y pueden convertirse en innovadores con la creación de nuevos modelos de negocio.

La integración de los consumidores pobres al proceso de innovación ayuda a:

- Captar información sobre los consumidores y las diversas formas en que usan un producto.
- Descubrir conocimientos 'pegagosos', es decir, conocimientos que los consumidores tienen pero que no darán a conocer porque no son conscientes de su importancia o porque no saben bien cómo expresarlos.
- Identificar necesidades y soluciones.

Según palabras de Ted London, director de la iniciativa Base de la Pirámide del Instituto William Davidson, Universidad de Michigan, un enfoque integrador para establecer un negocio puede "combinar el conocimiento desarrollado en la cima de la pirámide con la sabiduría y la experiencia que yace en la base de la forma que mejor se ajusta al entorno local y permite el descubrimiento conjunto de nuevas oportunidades para beneficiar [a los pobres]".[5] En particular, hay tres herramientas muy prometedoras: el método de los usuarios líderes, la inmersión y los talleres de innovación.

El concepto del usuario que lidera, desarrollado por el Profesor Eric von Hippel, jefe del grupo de innovación y empresarialidad de la Sloan School of Administration, Instituto de Tecnología de Massachussets, se aplica profusamente hoy en día en la innovación liderada por los usuarios. Los usuarios líderes tienen una necesidad que será importante para otros usuarios y, porque perciben beneficios significativos para ellos mismos si satisfacen esa necesidad, buscan cubrirla recurriendo o adaptando productos disponibles.[6] Por ejemplo, Haier, la empresa china de electrodomésticos, descubrió que sus usuarios no sólo utilizaban las lavadoras Haier para lavar ropa, sino también para lavar verduras. Así, Haier adaptó sus lavadoras para que cumplieran mejor esta última función.

Originada en la investigación antropológica y la práctica del desarrollo, la inmersión implica una prolongada integración a las comunidades pobres más bien como partícipes que como meros observadores. Representantes de empresas y facilitadores de proyectos visitan un barrio de tugurios o aldea durante dos a tres meses, establecen relaciones y aprovechan esas relaciones para crear un modelo de negocios con las redes que lo sustenten.[7] Intel, Motorola y Nokia emplean 'antropólogos de usuarios' o 'investigadores de la conducta humana' que se integran a la comunidad y realizan variadas entrevistas de muestra a posibles usuarios para mapear las posibles funciones de un producto. De acuerdo al *New York Times,* 'influenciada por un estudio [antropológico] sobre la costumbre de compartir el teléfono móvil al interior de la familia o el vecindario, Nokia comenzó a producir teléfonos con múltiples directorios para hasta siete usuarios diferentes por teléfono'.[8] La inmersión se incluyó en el Protocolo de Base de la Pirámide dirigido por

el Profesor Stuart Hart de la Johnson School, de la Universidad de Cornell, con el fin de ayudar a comprender las condiciones de un mercado objetivo y 'crear conjuntamente' modelos de negocios inclusivos.[9]

Los talleres de innovación pueden ser un medio eficiente para comprometer a los consumidores pobres en el posterior desarrollo de un negocio que ya tiene relaciones locales y buenas redes comunitarias. Un taller bien concebido producirá una interacción creativa entre el negocio y los consumidores, quienes al mismo tiempo aportarán sus conocimientos sobre los usos de un producto (o de productos relacionados). Tales conocimientos, junto con la pericia técnica de la empresa, pueden llevar al desarrollo de nuevas soluciones.[10] Por ejemplo, el Banco K-REP, proveedor keniata de microcréditos, utiliza las reuniones con sus clientes para recabar información y mejorar los servicios que brinda. Algunas de las innovaciones más prometedoras del K-REP, que incluyen préstamos de montos flexibles y reuniones grupales más frecuentes, surgieron de tales interacciones con los clientes.

La necesidad es la madre de todos los inventos, dice el proverbio. Al tener pocos recursos y un acceso restringido a bienes y servicios, los pobres deben recurrir a la inventiva para salir adelante. Cuando los incluimos en el desarrollo de un negocio de forma tal de estimular y valorar su aporte, permitimos que sus ideas mejoren profundamente el diseño. Para las personas pobres, lo anterior no sólo significa beneficiarse de mejores productos, sino también permitir que su voz sea escuchada.

CONSTRUIR SOBRE LAS REDES SOCIALES EXISTENTES

Una comunidad es más que la suma de sus partes. Donde predomina la pobreza, las normas informales fijadas y aplicadas por la comunidad suelen ser más efectivas que las normas formales. Además, una comunidad puede habilitar a sus miembros para ayudarse mutuamente y compartir recursos, facilitar la cooperación para la prestación de bienes comunes (como

Bangladesh: Un grupo local de mujeres provee instrucciones acerca de nutrición, salud y matemáticas para ayudar a desarrollar habilidades básicas de negocio. Foto: Shehzad Noorani/Banco Mundial

pozos, molinos y escuelas) o proveer infraestructura que sustente mecanismos de ahorro, crédito y seguros.

Los modelos de negocios inclusivos pueden aprovechar la colaboración con las comunidades pobres para:

- Potenciar los mecanismos informales de aplicación de contratos.
- Ampliar los arreglos de riesgos compartidos.
- Coordinar las inversiones en bienes comunes.

Potenciar los mecanismos informales de aplicación de contratos. Las redes sociales facilitan la actividad individual y colectiva al crear confianza, reciprocidad y normas comunes. Pueden ayudar a aplicar los contratos cuando el marco regulatorio no es propicio para este fin. El diseño de un modelo de negocios puede crear incentivos para que todos los participantes se 'atengan a las reglas'.

Gran parte del éxito del microcrédito se debe a los incentivos que crea por medio de los empréstitos grupales. Debido a que habitualmente todos los prestatarios de un crédito grupal saben que la posibilidad de acceder al mismo dependerá del cumplimiento de los demás miembros, sólo se permite la incorporación de personas realmente confiables –y el grupo asegura que sus miembros paguen puntualmente sus préstamos. Por consiguiente, el grupo prestatario asume las tareas de selección, supervisión y aplicación. Con la entrega de créditos a grupos en lugar de créditos individuales, el sistema de microcrédito ha creado incentivos alternativos que han arrojado tasas de cumplimiento mejores que aquellas obtenidas con los préstamos tradicionales basados en avales o garantías.[11]

El sistema de aplicación grupal se ha traducido en múltiples otros modelos de negocios. Manila Water, por ejemplo, lo ha utilizado para facilitar su proceso de facturación y detener el hurto de agua de las cañerías. La empresa creó cooperativas en las comunidades pobres, las que asumen la responsabilidad por las conexiones. Además, instaló 'medidores madre' para medir el consumo de la comunidad y 'submedidores' para medir el consumo familiar. Si bien la comunidad en su conjunto debe pagar el monto total registrado en el medidor madre, cada familia liquida la parte que le corresponde ante un representante de la comunidad, sobre la base de la lectura que muestra su submedidor. El resultado es que ningún miembro de la comunidad está interesado en permitir que se hurte agua. Un beneficio adicional es que la comunidad se hace cargo de algunos costos administrativos y así la empresa puede cobrar menos. Con este sistema, Manila Water

Colombia: La Federación Nacional de Cafeteros cuenta con más de 566.000 miembros, en su mayoría pequeños productores. Foto: Luis Felipe Avella Villegas

Figura 5.1. Resumen: Enfoques para apalancar las fortalezas de los pobres

abastece de agua a unos 140.000 hogares de bajos ingresos, más de 10 veces la cantidad inicial de usuarios al comienzo de la concesión, y ha conseguido utilidades por US$37 millones sobre ingresos de US$108 millones.

Ampliar los arreglos de riesgos compartidos. Las comunidades suelen crear algún método de riesgos compartidos, ya sea mediante ahorros comunes o un acuerdo de apoyarse mutuamente en tiempos de necesidad. Los negocios que incluyen a los pobres como productores pueden ampliar estos mecanismos de riesgos compartidos y mejorar su efectividad. Por ejemplo, pueden ayudar a extender tales mecanismos más allá de cada comunidad, de manera tal de proteger a los participantes aun en el caso de pérdidas que afectan a toda la comunidad. De esta forma, una empresa puede ayudar a los productores a invertir y a aumentar su producción, al tiempo que mejora la oferta de la empresa.

Juan Valdez es una cadena de cafeterías ubicada en Colombia y otros países y pertenece a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Las cafeterías son puntos de venta donde se expende café colombiano de miembros de la Federación a precios premium. Gracias al nivel de los precios y a que no hay intermediaros, los productores reciben 25% más por el mismo café que con el precio estándar en Colombia. A fin de garantizar un precio mínimo a sus miembros y a modo de reserva para épocas de contracción en el inestable mercado del café, la Federación retiene parte de los ingresos de Juan Valdez en períodos en los que el precio está alto. Durante la 'crisis del café' de principios de los años noventa, este mecanismo de seguro compensó a los agricultores por una disminución de US$1.500 millones en sus ingresos.

Coordinar inversiones en bienes comunes. Sin coordinación, los bienes comunes serán escasos en una comunidad debido a la denominada 'tragedia de los comunes', esto es, el uso que toda la comunidad le da a los bienes comunes sin que sus miembros estén dispuestos a hacerse cargo de sus costos. Un modelo de negocios inclusivo puede invertir parte de los ingresos percibidos por la venta de

sus productos en bienes comunes o bien puede pedir a la comunidad que realice tales inversiones (como en el modelo de riesgo compartido que aplica Juan Valdez). El sistema de comercio justo, por ejemplo, según lo ilustra el modelo de comercio justo del algodón adoptado en Malí, exige a cada miembro de la cooperativa gastar parte del ingreso adicional obtenido gracias a la rotulación como comercio justo en proyectos que benefician a la comunidad.

En Pakistán, Saiban entrega lotes de tierra a precios asequibles a los pobres. Al comienzo, los servicios se limitan a lo más básico: fuente de agua comunal o transporte público al centro de la ciudad. Más adelante, cuando se ha acumulado suficiente dinero debido al pago de cuotas mensuales, este dinero se usa para financiar más servicios (conexiones domiciliarias de agua, alcantarillado, electricidad y pavimentación de caminos). El proyecto de autofinanciación crea incentivos para que la población se organice y acumule rápidamente suficientes fondos que permitan conseguir servicios necesarios.[12]

Otro ejemplo de cómo coordinar las inversiones en bienes comunes –con resultados que benefician al negocio y a la vez ayudan a los miembros de una comunidad pobre– es la organización no gubernamental creada por Tiviski, empresa de lácteos de Mauritania. La organización, financiada con ingresos de la venta de leche, ofrece pienso, créditos y atención veterinaria a los dueños de manadas de camellos que antes carecían de tales servicios, situación que a la vez impedía a la empresa crecer.

1. The World Bank Participation Sourcebook 1996, pág. 8
2. Hart y London 2005, págs. 28 a 33.
3. Chambers 1994.
4. Centre for Urban Studies 2006.
5. London 2007.
6. Von Hippel 1986.
7. Corbett 2008.
8. Corbett 2008.
9. Simanis y colaboradores 2008.
10. Gruner y Homburg 2000.
11. Mendoza y Thelen, próxima publicación.
12. Siddiqui 2005.

6 COMBINAR RECURSOS Y CAPACIDADES CON OTROS

México: En colaboración con consulados y clubes de migrantes, Construmex ayuda a familias en México a construir o comprar viviendas dignas mediante transferencias "de efectivo a activo" de sus familiares que viven en los EE. UU. Foto: CEMEX

Como todos los modelos de negocio, los modelos inclusivos con frecuencia logran buenos resultados cuando involucran a otras empresas en asociaciones y colaboraciones mutuamente beneficiosas. Por ejemplo, CEMEX trabaja en estrecha colaboración con una red de más de 2.000 pequeños y medianos minoristas para distribuir los materiales de construcción que migrantes mexicanos en Estados Unidos adquieren a través de Construmex para sus familias en más de 1.200 lugares de México. También tiene un acuerdo con DOLEX, uno de los principales operadores de transferencias de remesas de Estados Unidos, a fin de facilitar a sus clientes las operaciones de pago en más de 800 puntos de venta.

En el caso de los modelos de negocios inclusivos, una estrategia tan importante como comprometer a otras empresas está creando asociaciones con socios no empresariales. Estos socios pueden ser iglesias, cooperativas agrícolas, instituciones de microfinanciamiento, organizaciones no gubernamentales que trabajan por el desarrollo humano y organizaciones que prestan servicios públicos, como escuelas, hospitales, municipios y organismos gubernamentales nacionales.

Recuadro 6.1. Estudio de caso - Construmex: '¡Hazla, Paisano!'

Muchas personas pobres no pueden permitirse el lujo de planificar para el futuro. En México, sin embargo, Construmex empodera a miles de pobres y a sus familias ampliadas para que logren ser propietarios de una vivienda permanente.

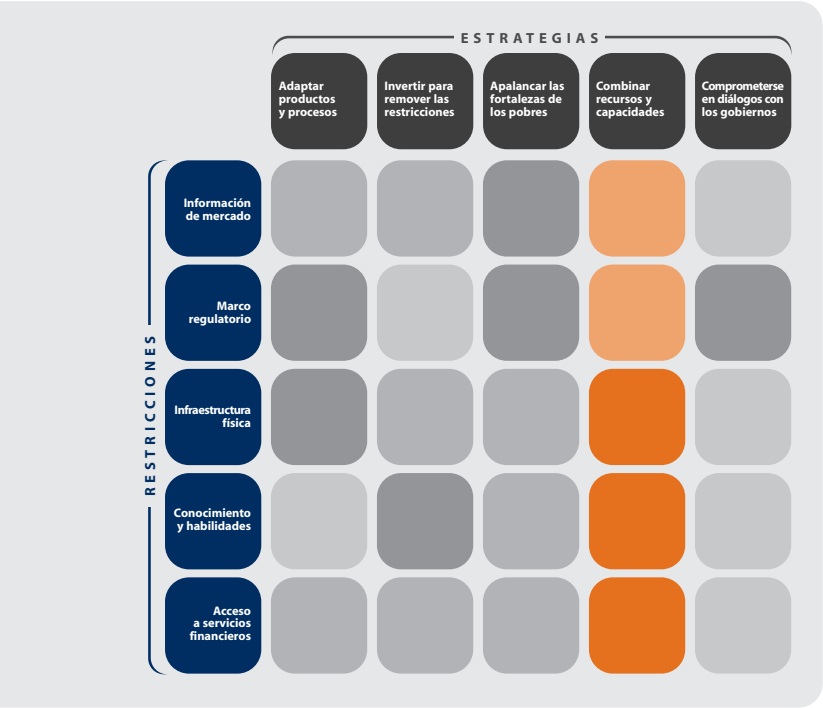
Construmex ayuda a los migrantes mexicanos que viven en Estados Unidos a usar los ingresos que obtienen más allá de sus fronteras para comprar, construir o reparar viviendas en su tierra natal. Cuando se creó el negocio en 2006, los mexicanos expatriados enviaban a sus familias de México remesas por miles de millones de dólares. Sin embargo, se estima que unos 25 millones de personas en México carecían de albergues adecuados. Esta escasez apuntaba a un claro déficit en el mercado de viviendas del país. CEMEX, uno de los tres principales productores de cemento del mundo y de lejos la constructora más grande de México, vislumbró una oportunidad en esta situación.

CEMEX contaba con un mercado bastante consolidado de consumidores mexicanos de bajos ingresos y ya había tenido buenos resultados con Patrimonio Hoy, su proyecto de micropréstamos para la construcción. Héctor Ureta, el director de soluciones sociales, comentó al respecto: "Gracias a estas iniciativas nos comprometemos [con los consumidores de bajos ingresos] y con ello hemos creado valor para la comunidad, para nuestra cadena de valor [y para] pequeños y medianos distribuidores, como también para la empresa".

No obstante, satisfacer la demanda de los migrantes en Estados Unidos involucraba complejos desafíos. Por ejemplo, éstos tenían mucho menos efectivo líquido del que había creído la empresa en un comienzo y debido a un prolongado historial de abusos, fraudes y amenazas violentas desconfiaban de cualquier programa de remesas para la vivienda. CEMEX tenía que ganarse la confianza de los migrantes y aprender además sobre sus necesidades y aspiraciones.

Así, CEMEX creó un modelo de negocio para Construmex y consiguió ayuda mediante la colaboración con las organizaciones existentes. La empresa comprometió a los consulados mexicanos de varias ciudades de Estados Unidos para que averiguaran más sobre las prioridades de los clientes y su

Con frecuencia se recurre a la colaboración para abordar casi todas las restricciones. De la matriz no se desprende que la colaboración suele usarse muchas veces en conjunto con otras estrategias o como facilitadora de ellas, como cuando las empresas trabajan con organizaciones de desarrollo comunitario para comprometer a los pobres o para organizar acciones colectivas y participar en el diálogo sobre políticas.



Los modelos de negocios inclusivos involucran a las organizaciones de dos maneras. La primera es combinando capacidades complementarias. Todas las empresas intentan agrupar un conjunto de capacidades en una "competencia clave" que les permita competir de manera rentable; mientras que otras capacidades necesarias pueden contratarse externamente.[1] Estos compromisos pueden variar desde nexos informales entre proveedores y distribuidores hasta el compromiso profundo de asociarse en negocios estratégicos.

Una segunda manera de involucrar a otras empresas u organizaciones consiste en agrupar recursos con el propósito de ampliar la escala o promover metas comunes. Esta práctica es menos frecuente porque las empresas corren el riesgo de perder ventajas competitivas ante beneficiarios oportunistas. De todas maneras existen ejemplos exitosos, desde pequeñas iniciativas colectivas para alcanzar objetivos específicos (empresas regionales que se juntan para ofrecer programas de capacitación o servicios para empleados) hasta otros tipos de colaboración mucho más complejos (empresas farmacéuticas que agrupan recursos para investigación y desarrollo).

satisfacción con los productos que ofrecía. En asociación con clubes de migrantes extranjeros en varios estados mexicanos, puso en marcha iniciativas de mejoramiento comunitario para generar lazos de confianza y dar a conocer la marca en su mercado clave. La empresa se benefició asimismo de una iniciativa de fondos de contrapartida del Ministerio de Desarrollo Social del país que entregaba donaciones en apoyo a la infraestructura comunitaria. Estas colaboraciones ventajosas para todas las partes, que permitieron a la empresa abordar de manera efectiva su mercado objetivo y satisfacer sus necesidades, ayudaron a la viabilidad de Construmex como empresa y dieron lugar a un sinnúmero de beneficios concomitantes en materia de desarrollo.

El lema comercial de Construmex es '¡Hazla, paisano!' y la empresa ha continuando aplicando esa lógica. A través del sencillo acto de permitir a las personas pobres tener acceso justo a viviendas estables y seguras, Construmex no sólo está construyendo casas, sino asimismo autoestima, seguridad y esperanza para el futuro. Hacia fines de 2006, había recibido más de 18.000 solicitudes de reparto de materiales de construcción y el 23% de sus clientes son mujeres. En el futuro, los clientes de Construmex tendrán mayores posibilidades de ahorrar dinero porque sus casas ya no necesitarán tanto trabajo. Y los esfuerzos de desarrollo comunitario de la iniciativa están fortaleciendo el alma de los lugares donde ésta opera.

Construmex está a punto de lograr una rentabilidad sostenida. En sus primeros cuatro años obtuvo US$12,2 millones de la venta de materiales de construcción y esa cifra debería aumentar una vez que se extienda su cobertura. 'Nuestras iniciativas sociales nos permiten encontrar el eslabón faltante: la relación directa con nuestros clientes de bajos ingresos', comenta Ureta.

COMBINAR CAPACIDADES COMPLEMENTARIAS

Los estudios de caso del Instituto York de Investigación e Innovación en Sostenibilidad muestran que en países en desarrollo las empresas sostenibles prosperan dentro de una densa red de organizaciones, que incluye a empresas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro y organismos de desarrollo.[2] Un modelo de negocios inclusivo puede obtener buenos resultados al aproximarse a todas estas organizaciones y beneficiarse de sus capacidades, específicamente en materia de:

- Adquirir información sobre el mercado.
- Potenciar las redes logísticas existentes.
- Impartir conocimiento.
- Promover la capacitación en habilidades necesarias.
- Vender y prestar servicios.
- Facilitar el acceso a productos y servicios financieros.

Adquirir información sobre el mercado.

Si no hay datos publicados que ayuden a un negocio a comprender las características de su mercado objetivo y evaluar su potencial, es probable que las organizaciones que ya trabajan con el grupo objetivo tengan conocimientos cualitativos sobre sus habilidades, preferencias y otras características, además de valiosos datos cuantitativos. La administración pública, los bancos de desarrollo y otras organizaciones de donantes pueden, en ocasiones, proporcionar información estadística pertinente o estudios sobre la industria. CEMEX se asoció con los consulados de México en las principales ciudades de Estados Unidos para realizar una investigación de mercado entre los migrantes mexicanos (recuadro 6.1).

Las empresas y organizaciones de la sociedad civil, por su parte, pueden brindar información sobre el panorama competitivo, especialmente sobre posibles socios y aliados. En 1997, el Banco Grameen, institución de

Recuadro 6.2. ¿Cómo encontrar un socio —sin un socio?

A continuación se presenta un breve listado de algunas iniciativas e instituciones de intermediación. El listado no es exhaustivo, por lo tanto, existen muchas otras instancias de intermediación para la formación de asociaciones, en especial a nivel nacional, regional y local.

Organismos multilaterales de desarrollo

- Programa *Business Linkages* e Iniciativa Grassroots Business de IFC
- Redes locales del Pacto Mundial
- Programa de Nexos de Negocios de la UNCTAD *(Business Linkages)*
- Iniciativa de Crecimiento de Negocios Sostenibles del PNUD *(Growing Sustainable Business)*
- Programa de asociación y subcontratación industrial eXchange Programme de UNIDO (SPX)

Organismos bilaterales de desarrollo

- Fondo de Desafío de Nexos de Negocios del DFID (Business Linkages Challenge Fund)
- Programa de Asociaciones público-privadas del GTZ
- Alianza de Negocios Inclusivos de la Organización Neerlandesa de Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
- Alianza Global para el Desarrollo de USAID

Organizaciones no gubernamentales

- Ashoka
- Enablis
- Endeavor
- Alianzas Estratégica de Negocios para el Crecimiento de África
- Iniciativa tailandesa de Negocios en Desarrollo Rural
- TechnoServe
- Youth Business International

Asociaciones o redes empresariales

- Sistema de Acreditación de Intermediarios de Alianzas (PBAS) de IBLF y el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI)
- Cámaras de comercio mundial, regional y nacional (como la Confederación India de la Industria o la Red de Información de Comercio)
- Iniciativa empresarial nacional de Sudáfrica
- Empresas Filipinas para el Progreso Social (PBSP)
- Consejos empresariales regionales para el desarrollo sostenible del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
- La Alianza Empresarial contra el Hambre Crónico del Foro Económico Mundial (WEF)

Entidades públicas y asociaciones público-privadas

- Business Trust (Sudáfrica)
- Iniciativas nacionales de desarrollo económico y sostenible (como el Consejo Sudafricano de Desarrollo Económico y Laboral).
- Agua y Saneamiento para los Pobres Urbanos (WSUP)

Fuente: Adaptado de Nelson, 2007.

microfinanciamiento de Bangladesh, y la empresa de telecomunicaciones noruega Telenor, iniciaron una actividad conjunta, GrameenPhone, para ofrecer a la gente de Bangladesh servicios de telecomunicaciones y nuevas fuentes de ingresos. El Banco Grameen tenía la infraestructura local, las operaciones y la reputación; mientras que Telenor aportó la experiencia técnica y la capacidad de inversión. Su idea fue crear un sistema de microfranquicias en el que los clientes del Grameen podrían comprar teléfonos y arrendarlos a sus vecinos. Entre sus clientes de microcréditos, Grameen identificó a unas 100.000 "damas de teléfonos de aldea", microempresarias telefónicas a nivel de aldea que hoy representan el 10% de los ingresos de GrameenPhone.[3] En palabras de Nicholas Sullivan, los teléfonos móviles hoy son las "nuevas vacas" y compiten con éstas, pues se trata del activo productivo en que la mayoría de las mujeres había invertido sus préstamos.[4]

No siempre es fácil encontrar un buen socio para emprender un nuevo modelo de negocio, en particular en mercados donde la información es escasa. "Los intermediarios en la búsqueda de socios" pueden jugar un papel crucial, ya que reúnen información sobre organizaciones de distintos sectores que están abiertas a la colaboración, ayudan en la búsqueda de un socio adecuado según el tipo de proyecto y ofrecen asesoría sobre cómo diseñar y manejar las colaboraciones (recuadro 6.2).

Potenciar las redes logísticas existentes.

Donde la infraestructura física es inadecuada, recoger y distribuir productos exige soluciones logísticas. Un modelo de negocios inclusivo puede aprovechar las redes logísticas de otras organizaciones. Las organizaciones no gubernamentales y los servicios públicos suelen tener estas redes ahí donde el sector con fines de lucro no está muy desarrollado.

Un sector donde se pueden superar no sólo los desafíos logísticos es, por ejemplo, el sector de la salud. Médicos sin Fronteras es una organización no gubernamental con una amplia red en África Subsahariana que ofrece asistencia de emergencia a personas afectadas por epidemias, conflictos armados y otros desastres de origen humano o natural. La farmacéutica Sanofi-aventis colaboró con Médicos sin Fronteras para distribuir sus medicamentos contra la enfermedad del sueño. Sus capacidades se complementaron: Sanofi-aventis aportó los medicamentos y el

México
Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

respaldo financiero y Médicos sin Fronteras usó sus capacidades médicas y logísticas para administrar los medicamentos en lugares apartados. Esta colaboración ha ayudado a 14 millones de pacientes de 36 países.

Impartir conocimiento. Colaborar con otras organizaciones abre canales de comunicación, especialmente en lugares donde la densidad de los medios de comunicación y las tasas de alfabetismo son bajas. Algunas de las organizaciones con esta capacidad son escuelas y universidades, servicios de salud y administración pública.

En Madagascar, Bionexx cultiva *Artemisia annua,* planta medicinal que se usa en los tratamientos contra el paludismo. Para la empresa es difícil aumentar la producción debido a que los agricultores no valoran el cultivo de la planta. Para crear conciencia sobre los beneficios de la planta y superar el rechazo de los productores, Bionexx se asoció con una estación de radio local perteneciente a una organización religiosa para difundir la información.[5]

Contribuir con los gobiernos a través de campañas conjuntas de sensibilización pública no sólo permite divulgar información sino también mejora la credibilidad de un negocio. En Polonia, Danone aprovechó la situación privilegiada del gobierno para dar a conocer los beneficios de su producto Milk Start orientado a familias de bajos ingresos para la nutrición infantil. Puso en marcha actividades sociales para sensibilizar a la población sobre temas de salud infantil en conjunto con asociados, como medios de comunicación, escuelas y representantes del gobierno, quienes redactaron 12 principios claros y sencillos sobre nutrición saludable. En una de las iniciativas, los 12 principios fueron adoptados por el programa "Estamos Creciendo Saludables" de la Oficina del Gobernador de la región de Swietokrzyskie. Los maestros de la región utilizaron colecciones de materiales de enseñanza especiales, que contenían una muestra de Milk Start, durante las reuniones con padres y niños.

Promover la capacitación en habilidades necesarias. En los tugurios urbanos o aldeas rurales, las organizaciones que pueden ofrecer capacitación a las personas suelen ser organizaciones no gubernamentales o programas públicos orientados a temas como desarrollo rural, salud e higiene, planificación familiar o alfabetización y otros tipos de formación de capacidades. Colaborar con organizaciones establecidas puede ayudar a ganarse la confianza de los que reciben capacitación.

Amanco, por ejemplo, trabaja con organizaciones no gubernamentales de Guatemala y

Recuadro 6.3. Instituciones de microfinanciamiento: ¿agentes minoristas rurales?

Madagascar
Foto: Adam Rogers/FNUDC

En muchos países, las instituciones de microfinanciamiento son algunas de las organizaciones que tienen las redes más extensas, ya que establecen grupos de crédito y ahorro incluso en poblados muy apartados. Esta capacidad no pasa desapercibida para otros negocios.

En India, por ejemplo, la institución de microfinanciamiento BASIX ofrece no sólo servicios de crédito y ahorro, sino también seguros para cosechas, salud y ganado, otros servicios financieros como transferencia de remesas, servicios de desarrollo agrícola y de negocios, y servicios de desarrollo institucional, como facilitación del diálogo sobre políticas. Entre sus clientes hay pobres rurales y urbanos y muchas mujeres.[1]

Trabajar con una institución de microfinanciamiento como canal logístico tiene la ventaja de poder prestar los servicios financieros junto con la recolección o entrega de otros productos o servicios. Un ejemplo de esto es la colaboración entre BASIX y Pepsico para la producción de papas como materia prima de las papas fritas Frito Lay. En 2006-2007, más de 1.100 agricultores participaron en esta actividad que trajo consigo importantes aumentos en el rendimiento de los cultivos, acceso a crédito, seguros para cosechas y materiales de siembra de calidad. Se espera que BASIX maneje el proceso de adquisiciones de 4.000 toneladas de papas para Frito Lay en 2008.

1. BASIX 2007.

México para enseñar a los agricultores sobre sus sistemas de riego. Estas organizaciones demuestran a los agricultores el uso y los beneficios de los sistemas y los agricultores que los adoptan reciben capacitación sobre cómo usarlos. Debido a que estos agricultores ya están familiarizados con los servicios de extensión de las organizaciones no gubernamentales, agradecen la demostración y aceptan la información que se les ofrece. Este modelo ha ayudado a Amanco a triunfar –logrando ventas netas en América Latina y el Caribe de US$688 millones en 2005– y ha beneficiado a agricultores, microempresas locales y el medio ambiente.

En Fiji, país con una gran población sin acceso a servicios bancarios formales, el Banco ANZ y el PNUD han comenzado a colaborar para mejorar el acceso a financiamiento. El Banco ANZ ha creado un servicio bancario rural con seis bancos móviles que recorren regularmente unos 250 poblados. El PNUD proporciona los servicios de capacitación necesarios: creó un programa de alfabetización financiera para comunidades rurales, capacitó a organizaciones intermediarias clave, entre ellas a autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y representantes de la comunidad, y brindó capacitación y asistencia técnica al personal de ANZ. La alianza es todo un éxito: en los primeros 18 meses se abrieron 54.000 cuentas en zonas rurales y se aprobaron 400 microcréditos en un año. El modelo se replica actualmente en otros países insulares del Pacífico.[6]

Vender y prestar servicios. La calidad de las ventas y de la prestación de servicios depende en gran medida de la disponibilidad. Aprovechar las redes existentes de otras organizaciones suele ser más eficiente que crear una nueva (recuadro 6.3).

En Ghana, el Banco Barclays encontró una manera de trabajar con la Asociación de recaudadores Susu que benefició a ambas partes. El Susu es un sistema tradicional en muchos países africanos que consiste en que los cobradores pasan a recoger regularmente los ahorros de las familias y cobran una pequeña comisión. También ofrecen pequeños préstamos a corto plazo. En Ghana hay unos 4.000 recaudadores Susu que atienden a entre 200 y 850 clientes cada día. Los recaudadores ahora pueden depositar el dinero de manera segura en las sucursales de Barclays, donde se benefician ellos y sus clientes gracias a los intereses que ganan. El banco los capacita en gestión

financiera, lo cual les permite prestar este servicio a sus clientes. A cambio, Barclays tiene acceso a los clientes de los recaudadores. El banco se beneficia de las buenas relaciones entre los recaudadores y sus clientes y del conocimiento que tienen sobre ellos, y puede así vender otros servicios a través de los recaudadores, como créditos para pequeñas empresas. El programa mejora el flujo de caja del Banco sin tener que expandir su propia red.

Uno de los bancos privados más grandes de India, ICICI, ha comprometido a organizaciones no gubernamentales de microfinanciamiento como agentes de servicios para construir su cartera de microfinanciamiento. Las organizaciones identifican a posibles prestatarios, toman decisiones sobre el otorgamiento de créditos, desembolsan fondos por cuenta del banco y supervisan los préstamos y el servicio de la deuda. A cambio, se les permite cobrar a los clientes una comisión por servicios. Dos años después de liderar este modelo, ICICI tiene hoy más clientes de microfinanciamiento que la institución más grande de India dedicada al rubro y que comenzó a operar hace 12 años.[7]

Facilitar el acceso a productos y servicios financieros. En mercados donde el acceso a financiamiento todavía deja de lado a los pobres, las empresas que requieren de servicios de crédito o seguros deben facilitar el acceso. La mayoría recurre a las capacidades de proveedores de servicios financieros existentes para ofrecer soluciones financieras integrales. Estos proveedores pueden ser instituciones de microfinanciamiento, bancos comerciales y organismos gubernamentales.

Votorantim Celulose e Papel (VCP) de Brasil comprometió a proveedores de crédito para ofrecer alternativas de crédito a los productores de eucalipto que se ajustaran a los flujos de caja de su negocio. Los eucaliptos recién pueden ser cosechados después de siete años. Tras haber financiado la plantación de los árboles por medio de una colaboración con ABN AMRO Real, el préstamo inicial y los intereses se cobran cuando VCP compra la madera a los productores, quienes entonces podrán plantar sin necesidad de tener reservas financieras ni de usar sus propiedades como garantía. Maurik Jehee, analista de crédito de ABN AMRO Real, explica los objetivos del banco: "Además de las cuestiones ambientales, [el proyecto] tiene un aspecto social interesante y potencial para el desarrollo regional. Además, tiene la capacidad de atraer nuevos clientes para el banco en un lugar donde éste tiene poca penetración. Para el 2012, siete años después del inicio del programa, se espera alcanzar un volumen de financiamiento de US$30 millones y haber beneficiado a entre 20.000 y 25.000 productores.

El grupo hospitalario Narayana Hrudayalaya de India, en asociación con la Fundación Biocon y el proveedor de servicios financieros ICICI Lombard Ltd., creó un sistema de seguros orientado a los pacientes de bajos ingresos, en el que cada mes el cliente debe pagar 15 rupias (unos US$3). El seguro incluye tres días de hospitalización sin costo y servicios ambulatorios a mitad de precio. Los pacientes reciben los servicios en hospitales rurales a cargo de organizaciones de beneficencia y el gobierno.

Colombia ofrece un interesante ejemplo de cómo los gobiernos locales, en colaboración con el sector privado, pueden facilitar el acceso a productos y servicios financieros, eliminando las restricciones como la falta de información y habilidades. "Cultura E" es un programa dirigido por el gobierno de la ciudad de Medellín que desarrolla los Cedezo o Centros de Desarrollo Empresarial Zonal. Ubicados en los barrios más pobres, los Cedezo albergan a una red de microcrédito integrada por el Banco de las Oportunidades, financiado por el gobierno, y otras 14 instituciones de microfinanciamiento. Esta red dirige a los empresarios a la institución que más se adapta a sus necesidades y recursos. En ferias de crédito, la red suministra información sobre los servicios financieros y no financieros que ofrecen las

Costa Rica: Organizaciones proveen formación en áreas como alfabetización y competencias informáticas. Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

distintas instituciones. Los Cedezo también promueven la cultura empresarial por medio de iniciativas innovadoras, como los concursos de capital semilla. Todos los años, se invita a empresarios de toda la ciudad a enviar planes de negocio y solicitar el capital semilla, financiado por el gobierno, necesario para iniciar nuevas empresas. Los empresarios que carecen de habilidades para elaborar el plan de negocios reciben asistencia del personal de los Cedezo y de organizaciones no gubernamentales participantes, quienes los guían en el llenado de formularios fáciles de usar. Los nuevos empresarios también reciben el respaldo necesario para incubar sus ideas comerciales en un espacio físico hasta que sean independientes.[8]

AGRUPAR RECURSOS

Si un modelo de negocios inclusivo enfrenta desafíos ya superados por otras empresas u organizaciones gubernamentales o de la sociedad civil, la colaboración es un método eficiente para que estos actores adquirieran las capacidades necesarias. Pero, ¿qué sucede si nadie tiene esas capacidades? ¿Qué hacer si no basta con sencillamente abordar las restricciones, sino que es necesario eliminarlas? En estos casos, el éxito depende de llenar los vacíos existentes y crear las condiciones de mercado requeridas. En ocasiones una empresa puede invertir de manera privada para llenar los vacíos en conocimiento, habilidades, infraestructura o productos y servicios financieros (como se vio en el capítulo 4). Sin embargo, en otras ocasiones la inversión requerida es demasiado pesada para los hombros de una sola empresa y sólo se puede superar el desafío agrupando los recursos de varios socios.

Organizar acciones colectivas para eliminar las restricciones es un desafío en sí mismo, ya que puede incentivar la presencia de beneficiarios oportunistas que aprovechen en forma gratuita las inversiones de otros. Por lo tanto, la agrupación de recursos requiere una estructura de gobernabilidad que asegure el aporte de parte de cada miembro según lo acordado. Esto se puede hacer por medio de intermediarios establecidos, como asociaciones empresariales, o mediante la creación de un ente dedicado especialmente para ello.

Esta sección aborda las diferentes formas en que los modelos de negocios inclusivos pueden asociarse con otras empresas u organizaciones de la sociedad civil para:

- Reunir información sobre el mercado.
- Llenar los vacíos en infraestructura.
- Autorregularse.
- Crear conocimientos y habilidades.
- Aumentar el acceso a productos y servicios financieros.

Reunir información sobre el mercado.

Las agencias calificadoras proveen información sobre clientes y ésta se encuentra disponible a todas las instituciones crediticias. Este mecanismo permite reducir el costo de la provisión de créditos y, a la vez, permite que los bancos otorguen préstamos de menor monto y a tasas de interés más bajas. No obstante, este servicio rara vez está disponible para empresas pequeñas o medianas de países en desarrollo, en parte debido a que los grupos destinatarios no tienen suficiente crédito. Para llenar este vacío, el Banco ICICI, Standard Chartered y otros bancos nacionales de India han creado la Agencia Clasificadora de Pequeñas y Medianas Empresas como operación conjunta.[9] La agencia simplifica las exigencias de las instituciones de crédito a las pequeñas y medianas empresas al proporcionarles evaluaciones confiables de la solvencia de éstas.

Agrupar recursos también es una estrategia útil cuando se intenta llenar los vacíos de información sobre el mercado. La Alianza contra el Hambre Crónico del Foro Económico Mundial busca mejorar las cadenas de valor –y aumentar con ello el suministro de alimentos, la nutrición y los ingresos de las regiones donde

hay hambre– por medio de un enfoque global-local que implica un compromiso de varias industrias del sector privado con la comunidad y socios locales. La alianza integra información sobre posibles productos del distrito (reunida a nivel comunitario) con estudios más amplios sobre la demanda local, nacional y regional (evaluados por un grupo experto de reflexión local), a fin de identificar productos con viabilidad comercial para invertir en ellos y desarrollarlos en un distrito piloto específico. En el distrito de Siaya, Kenya, los socios de la alianza lideran 14 iniciativas piloto, muchas en asociación con el Proyecto Millennium Villages, para expandir la capacidad de producción y las oportunidades de mercado de los agricultores y pequeños minoristas locales. Estos proyectos son liderados por empresas locales e internacionales que trabajan con organizaciones no gubernamentales, miembros de la comunidad y gobiernos locales. Con demasiada frecuencia, las intervenciones fallan porque se realiza en aislamiento. Al comprometer a varios socios a lo largo de la cadena de valor, la alianza busca eliminar las restricciones y expandir las oportunidades, y con ello mejora las probabilidades de marcar una diferencia duradera.

Llenar los vacíos en infraestructura.

Debido a que la infraestructura básica usualmente es dominio del gobierno, las empresas con frecuencia colaboran con éste en la construcción de bienes necesarios como caminos, puertos o redes de suministro eléctrico. Pero quizás las empresas de una misma región o industria compartan la necesidad de infraestructura más especializada: por ejemplo, cadenas de refrigeración, plantas de tratamiento de aguas residuales o instalaciones de procesamiento y envasado. Para llenar estos vacíos, pueden agrupar recursos por medio de la acción colectiva o garantizar a un proveedor un mínimo volumen de venta acordado.

En Tamil Nadu, estado sureño de India, el gobierno local formó una empresa mixta con la asociación de exportadores, *Tirupur Exporters Association,* y una organización privada de financiamiento, Il&FS, para crear la empresa de abastecimiento de agua *New Tirupur Area Development Corporation.* Esta empresa encara los problemas de agua y saneamiento de una ciudad cuya economía se basa en la industria textil y donde unas 80.000 personas viven en tugurios urbanos. El programa se inició a través de un diálogo entre diversos interesados, entre ellos representantes de la industria local, que tenía como fin identificar las debilidades de la infraestructura y fijar prioridades. El gobierno asumió un rol coordinador y ayudó a los interesados a agrupar sus recursos. Los interesados acordaron que el suministro confiable de agua

Filipinas: Manila Water provee agua potable en áreas que antes no contaban con el servicio. Foto: Manila Water

era una mejora prioritaria. De esa manera, la asociación incluyó en sus actividades la puesta en marcha de un sistema de abastecimiento permanente de agua de buena calidad, un sistema de alcantarillado con tratamiento de aguas residuales y saneamiento a bajo costo tanto para la industria, que pagó altos cargos de uso, como los tugurios, que pagaron tarifas mucho menores. Para llevar a cabo esta modernización, la corporación instaló (y ahora opera) la red de agua y alcantarillado, la cual se financia exclusivamente gracias a la rentabilidad comercial. Las empresas textiles se beneficiaron del mejor servicio de agua y los hogares, en particular los pobres rurales, de la mayor cobertura. Antes del programa había 43.000 conexiones domiciliarias; a la fecha, el programa ha instalado 8.000 conexiones nuevas y tiene capacidad para agregar otras 17.000.

Autorregularse. La autorregulación puede mejorar el entorno regulatorio sin requerir la intervención de quienes formulan políticas. Este proceso puede ser efectivo en lugares donde el gobierno no puede actuar, como en situaciones de conflicto o en contextos transfronterizos.

En Sierra Leona, DeBeers y Rapaport se unieron a organizaciones internacionales de desarrollo y a los gobiernos para formar la Alianza *Peace Diamonds,* que diseña esquemas de compra de diamantes en condiciones justas y competitivas a mineros de pequeña escala. La alianza ayudó a aumentar las exportaciones legales de diamantes de US$1,5 millones en 1999 a US$70 millones en 2003 y permitió a Sierra Leona recuperar una buena cantidad de ingresos.[10] Los fondos fueron asignados a la construcción de escuelas, mercados y otras estructuras públicas. Por primera vez, se controlan las comisiones y derechos de explotación de diamantes, se informó a los mineros sobre el valor de las piedras preciosas, se abordaron cuestiones de degradación del medio ambiente y se redujo la explotación de los mineros, especialmente de los niños.[11]

La autorregulación es efectiva en contextos transfronterizos, de modo que es muy útil donde las personas pobres contribuyen a una cadena de valor global como productores o empleados. Los estándares comunes ayudan a una industria a evitar una "carrera hacia los requisitos mínimos" cuando se vulneran las normas referentes a responsabilidad social y ambiental, algo que de otra manera habría sido difícil de soslayar, especialmente cuando la competencia de precios es feroz. Por ejemplo, la industria del vestuario ha desarrollado un código internacional y un mecanismo independiente de control para manejar las normas sociales en la cadena de suministro. El sistema de Producción Mundial Responsable de Prendas de Vestir certifica el cumplimiento de un código de conducta que abarca desde prácticas laborales hasta legislación aduanera. De manera similar, las asociaciones de fabricantes de prendas para exportación han elaborado códigos de conducta y programas educacionales para sus empresas miembros en Bangladesh, El Salvador, Guatemala, Honduras y Malasia.[12]

Crear conocimientos y habilidades. Donde quiera que las empresas efectúen negocios similares y no tengan relaciones exclusivas con quienes contribuyen a su cadena de valor, comparten el interés común por agregar mayores habilidades a esos contribuyentes. Estos intereses compartidos son comunes en los mercados de productos básicos en los que participan muchos actores. Más aún, en estos mercados, que los compradores sean los únicos en pagar el costo de capacitar a los proveedores puede ir en contra de sus intereses: un proveedor que se beneficia de la capacitación que costea un solo comprador puede vender a otro comprador si éste le ofrece mejor precio. La solución para los compradores es agrupar sus conocimientos y habilidades usualmente comprometiendo en la tarea a las organizaciones de la sociedad civil.

Un ejemplo de lo anterior es la Fundación Mundial del Cacao que aglutina a más de 50 empresas como ADM, Cargill, ECOM, Hershey, Kraft, Nestlé y Starbucks. Esta fundación ha trabajado con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para ayudar mediante su programa de cultivo sostenible de árboles a los productores africanos de cacao en varios países como Camerún, Côte d'Ivoire, Ghana, Liberia y Nigeria. Las organizaciones son importantes intermediarios para sus miembros ya que llevan su cacao al mercado y los apoyan con capacitación, proveedores y crédito. No obstante, con frecuencia carecen de personal capacitado. La Fundación Mundial del Cacao contribuye a mejorar la efectividad de las

Figura 6.1. Resumen: Enfoques para combinar capacidades y recursos con otros

Restricciones	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Estrategia 4 **Combinar recursos y capacidades**	Comprometerse en diálogos con los gobiernos
Información de mercado				→ Combinar capacidades para adquirir información sobre el mercado → Agrupar recursos para reunir información sobre el mercado	
Marco regulatorio				→ Autorregulación	
Infraestructura física				→ Combinar capacidades para potenciar las redes logísticas existentes → Combinar capacidades para vender y prestar servicios → Agrupar recursos para llenar las brechas en infraestructura de mercado	
Conocimiento y habilidades				→ Combinar capacidades para impartir conocimientos → Combinar capacidades para promover la capacitación en habilidades necesarias → Agrupar recursos para construir conocimientos y habilidades	
Acceso a servicios financieros				→ Combinar capacidades para facilitar el acceso a productos y servicios financieros → Agrupar recursos para facilitar el acceso a productos y servicios financieros	

organizaciones de productores de cacao y a mejorar la rentabilidad de sus relaciones comerciales. Las empresas de la fundación se benefician de un producto de mejor calidad y de un suministro confiable.

Aumentar el acceso a productos y servicios financieros. Las empresas pueden compartir el costo de extender el acceso a productos y servicios financieros en zonas difíciles de alcanzar.

Los cuatro bancos más grandes de Sudáfrica, Absa, First National Bank, Nedbank y Standard Bank, se asociaron entre sí y con un banco del gobierno, Postbank, para brindar servicios bancarios de bajo costo y fáciles de usar en un radio de 15 kilómetros y para todos los sudafricanos. Los servicios incluyen cajeros automáticos y cuentas de ahorro llamadas "Mzansi". Si bien los bancos ahora comercializan las cuentas de manera competitiva, compartieron los costos de desarrollo de la marca, que ascendieron a unos 15 millones de rand o US$2 millones.[13] La alianza prestó servicios a 3,3 millones de personas entre 2004 y 2006.[14]

1. La compentencia básica es 'un área de conocimientos especializados que surge de la armonización de complejas corrientes de tecnología y actividad laboral' (Prahalad y Hamel 1990).
2. Wheeler y colaboradores 2005.
3. Mair y Seelos 2005.
4. Sullivan 2007.
5. PNUD Madagascar 2007.
6. Liew 2005.
7. Ivatury y Abrams 2005, pág. 14, citado en UNDESA/UNCDF (2006), pág. 86.
8. Noguera 2008.
9. Jenkins 2007.
10. USAID 2006.
11. Lartigue y Koenen-Grant 2003.
12. Business for Social Responsibility 2004.
13. *Business Day* 2005.
14. Sitio web de la Asociación bancaria, Sudáfrica (www.banking.org.za).

7 COMPROMETERSE EN DIÁLOGOS DE POLÍTICAS CON LOS GOBIERNOS

Filipinas: Smart y las autoridades filipinas están comprometidas en un diálogo con el fin de adaptar la regulación de la banca móvil para beneficio de millones de filipinos. Foto: Smart

La historia de CocoTech demuestra que contar con el apoyo de políticas públicas, sin importar la forma –en este caso con investigación y un decreto presidencial– puede contribuir considerablemente a que un modelo de negocios inclusivo tenga éxito. En otros estudios de casos, factores como desarrollo, reformas y políticas de apoyo siguen faltando y se necesitan de manera urgente. Un ejemplo es el proyecto piloto de Amanco, en México, cuyo fin es la venta de pequeños equipos de riego a agricultores. Amanco depende de la capacidad de los agricultores de conseguir subsidios públicos y ha recurrido a emprendedores sociales para negociar dichos subsidios por cuenta de los agricultores, caso por caso. En Ghana, para el Banco Barclays es difícil y riesgoso aumentar el número de cobradores con quienes trabajar para ofrecer servicios de microcrédito, debido a que las actuales regulaciones cubren sólo a los recaudadores Susu que pertenecen a la asociación oficial de recaudadores Susu de Ghana.

Los obstáculos en materia de regulaciones claramente pertenecen a la esfera del gobierno. Si bien las restricciones del mercado descritas en el capítulo 2 también podrían considerarse responsabilidad del gobierno, muchos de los negocios presentados en este informe han encontrado maneras creativas para sortear y eliminar algunas de

Recuadro 7.1. Estudio de caso - CocoTech: Reviviendo la agonizante industria del coco

El Dr. Justino Arboleda (en Filipinas, todos lo conocen como Bo) es el fundador y presidente de CocoTech, empresa que produce geotextiles a partir de desechos de corteza de coco. Bo encarna al emprendedor local que parte de cero y, con la fuerza de su propia convicción, construye un exitoso modelo de negocios inclusivo.

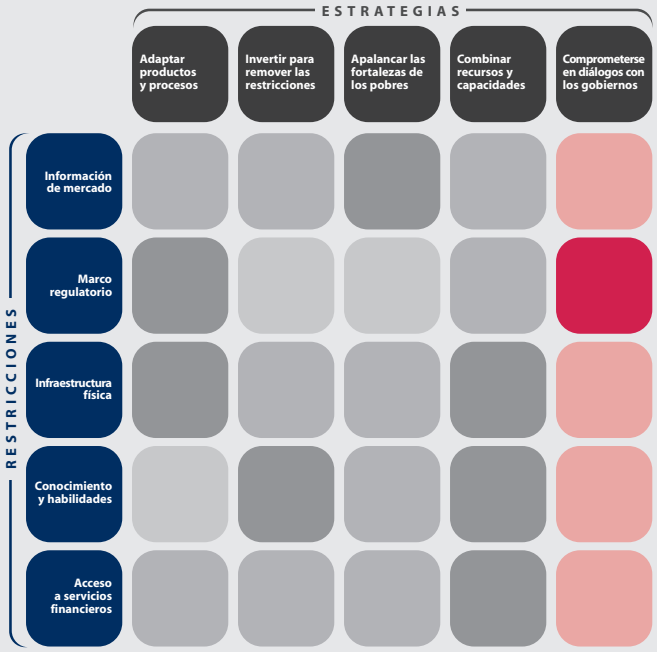
Después de terminar sus estudios doctorales en ciencias e ingeniería agrícola en el extranjero, Bo regresó a su región natal, Bicol, donde la agricultura del coco es la principal industria. Le impresionaron las dificultades económicas, cada vez peores, que enfrentaban los agricultores de coco. Frecuentes inundaciones y deslizamientos de tierra son amenazas recurrentes para los cultivos y las tierras. Bo también observó que cada año se producían en Filipinas, el segundo productor de coco del mundo, 6.000 millones de kilogramos de cortezas de coco, que constituyen una importante fuente de desechos y de emisiones de gases de efecto invernadero.

Como agricultor, Bo sabía que la agricultura y el medio ambiente van de la mano. Y pensó que había una oportunidad para mejorar los ingresos de los agricultores y reducir el riesgo de desastres naturales si encontraba un uso para las cortezas de coco, a pesar de que todavía ignoraba qué podía hacerse para añadirles valor.

No obstante, el camino hacia el uso productivo de los desechos de coco presentaba desafíos. La investigación y actividades de fomento del gobierno se centraban en el arroz o el maíz y prestaban poca atención a otros productos agrícolas. La falla del gobierno de proporcionar capital inicial o de ayudar a identificar mercados restó entusiasmo a las cooperativas interesadas en el proyecto de Bo.

La solución de Bo fue persuadir a la principal entidad de investigación y desarrollo del gobierno (luego de meses de esfuerzos) para que realizara un estudio sobre los posibles usos de las cortezas. El estudio reveló que la fibra de coco puede utilizarse en redes y que, además, debido a que es biodegradable, ayuda a la vegetación a asentarse en el suelo y evitar la erosión, y es mucho más

estas restricciones por medio de iniciativas privadas, por ejemplo, adaptar productos para que funcionen con energía solar, invertir en educación y capacitación para elevar el nivel de calificación de la mano de obra, potenciar las redes sociales para velar por el cumplimiento de contratos y unirse con otras empresas en iniciativas de autorregulación. Sin embargo, hay empresas que logran sortear y eliminar las restricciones del mercado sólo a escala reducida y otras que sencillamente no lo logran. La mejor estrategia para estas empresas implica comprometerse en diálogos de políticas con el gobierno para así superar las restricciones que enfrentan.



Los gobiernos tienen la facultad de usar herramientas de políticas como leyes, regulaciones e impuestos para ejercer una autoridad única en todos los sistemas de mercado. Además, tienen el mandato de usar los ingresos tributarios para proveer bienes públicos y organizar la prestación de servicios como educación y atención de salud. En este sentido, para eliminar las restricciones de mercado a largo plazo, de manera tal de facilitar la proliferación de modelos de negocios inclusivos en todo el sistema, se requiere la acción del gobierno e innovación en materia de políticas.

No obstante, las autoridades gubernamentales no siempre están conscientes de las dinámicas del mercado ni de las restricciones que enfrentan los modelos de negocios inclusivos, especialmente cuando entran en juego nuevos actores de mercado (como mujeres locales) o nuevos productos y servicios (como las redes de fibra

barata que los materiales sintéticos importados que se usan comúnmente en obras públicas. Bo planteó estos beneficios de las redes de fibra de coco a las unidades gubernamentales locales, quienes finalmente ayudaron a organizar a los socios de la comunidad, quienes se convirtieron en los primeros clientes de Bo.

Una vez que CocoTech pudo producir las redes de fibra de coco, otro desafío fue el de crear un mercado para ellas. Si bien existía una gran demanda no satisfecha de fibra de coco en el mercado internacional, los precios bajos y el alto costo del transporte limitaban la rentabilidad. Por lo tanto, se necesitaba desarrollar el mercado nacional. Pensando que una solución sería obtener el respaldo del gobierno para los productos de corteza de coco (basado en los resultados positivos del estudio), Bo abogó por un memorando presidencial que implantara el uso de estos productos en todos los proyectos de infraestructura del gobierno, memorando que finalmente fue firmado.

CocoTech creció de ser un pequeño proyecto comunitario con un capital inicial de US$7.000 y cinco empleados en 2003 a una mediana empresa con 25 empleados e ingresos por más de US$300.000 en 2006. Además, miembros de más de 6.000 familias, mayormente mujeres, participan en la fabricación de los productos. En 2005, Bo ganó el concurso World Challenge y expresó: "Lo más significativo para mí fue la idea de que gracias al premio sería mucho más fácil promover los productos de fibra de coco en todo el mundo. Esto ayudará reducir la pobreza en los países productores de coco, porque se podrán crear muchos más empleos".

Filipinas: CocoTech está transformando cortezas de coco en redes biodegradables capaces de prevenir la erosión del suelo.

de corteza de coco o las transacciones a través de la telefonía móvil). Además, factores como la complejidad y la incertidumbre hacen muy difícil lograr una respuesta correcta en cuanto a políticas. Por otra parte, cuando la respuesta sí es la adecuada, lo será sólo mientras funcione o hasta que el mercado cambie de alguna manera. Por su parte, los responsables de las políticas dependen permanentemente de buena información: específica, contextual, completa y en tiempo real, que apunte a los posibles resultados de una decisión a sus costos y beneficios inevitables. El economista de Harvard Dani Rodrik ha hecho un llamado a la "cooperación estratégica entre el sector público y el sector privado, el cual por una parte sirva para facilitar información sobre oportunidades y restricciones que enfrentan los negocios y, por otra, genere respuestas a modo de iniciativas de políticas".[1] En palabras de Rodrik, la buena formulación de políticas es un proceso de descubrimiento.[2]

Las empresas pueden jugar un papel en este descubrimiento ayudando a los gobiernos a identificar cuellos de botella y a mejorar el contexto del mercado para los modelos de negocios inclusivos. La participación de las empresas en la formulación de políticas puede estar plagada de corrupción, captación de rentas y, en algunos casos, de más que sólo la percepción de estas externalidades negativas. No obstante, incluso ante el riesgo de crear controversia, las empresas deben integrarse al debate de políticas junto con todos los demás actores interesados. Esto se debe a que empresarios y gerentes que desarrollan modelos de negocios inclusivos son probablemente las fuentes más efectivas de información a la hora de determinar qué políticas o instrumentos de políticas los beneficiarán o perjudicarán.

Los empresarios y gerentes que elaboran modelos de negocios inclusivos están mejor situados para identificar las restricciones que enfrentan sus empresas en los mercados de los pobres. Ellos también tienen importantes incentivos para ofrecer a los responsables de

Perú: Legisladores y políticos tienen un papel que desempeñar en la reducción de restricciones del mercado. Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

las políticas información detallada sobre las dinámicas y las repercusiones de dichas restricciones. Si bien las empresas pueden, en ocasiones, actuar por su cuenta para eliminar las restricciones de mercado a corto plazo, es necesario mejorar las políticas para complementar, ampliar la escala o incluso reemplazar dichas inversiones a largo plazo. Finalmente, los empresarios y gerentes que elaboran modelos de negocios inclusivos también pueden sugerir cambios específicos que faciliten estos modelos y pueden también calcular los efectos positivos de dichos cambios en sus clientes, empleados, proveedores y otros socios de negocios.

Los estudios de casos de Crecimiento de Mercados Inclusivos revelan que muchos empresarios y gerentes se comprometen en diálogos de políticas con el gobierno, principalmente en lo relativo al marco regulatorio, aunque en ocasiones también discuten sobre otros temas. Estos estudios de casos muestran modelos de negocios inclusivos que participan en diálogos de políticas, principalmente a nivel individual, por medio de contactos personales del empresario en el gobierno o contactos de negocios de la propia empresa. En gran medida, los diálogos tratan sobre temas específicos para los intereses de corto plazo del modelo de negocios. Sin embargo, algunos han influido en las políticas por medio de efectos de demostración, sencillamente gracias a haber iniciado el emprendimiento y haber logrado buenos resultados. Algunos modelos de negocios inclusivos han colaborado con otros para comprometer al gobierno tanto en lo que se refiere a restricciones específicas como sistémicas.

COMPROMETER INDIVIDUALMENTE

Comprometer individualmente al gobierno puede ser una estrategia efectiva para que un empresario o empresa influya en las políticas, de manera ocasional como respuesta a inquietudes específicas.

En estos casos, el objetivo con frecuencia es relativamente limitado, por ejemplo, instar al gobierno a proporcionar bienes o servicios públicos que la empresa necesita para operar en algunos lugares. En Madagascar, la empresa de lichi y frutas tropicales Faly Export abogó ante las autoridades locales y regionales para que se involucraran en el mantenimiento vial, ya que la calidad deficiente de la red vial complicaba la

distribución de sus productos. Mientras tanto, Faly involucra a las comunidades locales para llevar a cabo el mantenimiento: la empresa entrega el equipamiento necesario y los remunera con semillas de maíz.[3]

Los gobiernos también pueden respaldar a las empresas recopilando y proporcionándoles información sobre el mercado obtenida, por ejemplo, de encuestas por hogares o fijando prioridades de investigación. Las empresas, por su parte, pueden ayudar al gobierno a determinar las prioridades de investigación demostrándoles el valor social que puede generar la información sobre el mercado, ya sea por intermedio de una mejor prestación de bienes y servicios o a través de nuevas oportunidades de mercado. El Dr. Justino Arboleda de CocoTech demostró de manera convincente su caso al gobierno de Filipinas: el uso productivo de la corteza de coco podía mejorar significativamente los medios de sustento de los productores pobres de coco (vea el recuadro 7.1). Sobre esa base, el gobierno decidió investigar las oportunidades de comercialización de las cortezas que hasta entonces se desechaban. Gracias a esta investigación se desarrollaron las redes de fibra de coco, producción que hoy da empleo a decenas de familias a lo largo de la cadena de suministro de CocoTech. También hay otras empresas de producción de fibra de coco en fase de desarrollo.

En ocasiones, la participación individual de empresarios y empresas en el diálogo de políticas tiene implicancias de largo alcance, ya sea cambiando la estructura del mercado o, en algunos casos, creando mercados totalmente nuevos. En Mauritania, el productor de lácteos de camella, Tiviski, ha tenido tanto éxito con la venta de su producto en el país que su fundadora, Nancy Abeiderrahmane, ahora quiere expandir su negocio a la Unión Europea. En particular, el queso de camella de Tiviski podría alcanzar un alto precio entre los clientes gourmet en ese mercado de altos ingresos. En la actualidad, Tiviski no puede acceder al mercado de la Unión Europea, a pesar de que algunos productos agrícolas provenientes de países menos desarrollados como Mauritania sí pueden entrar al mismo sin pagar derechos. Debido a que la industria de la leche de camella no existe en Europa, tampoco hay estándares ni mecanismos de garantía de calidad para estos productos. En respuesta a la solicitud de Nancy Abeiderrahmane, una delegación de la Unión Europa ha comenzado a trabajar en la creación de las instituciones regulatorias pertinentes, lo que abriría a su vez un nuevo mercado de exportación lucrativo para Tiviski y otros productores.

En la República Democrática del Congo, la inestabilidad política y la ausencia general de leyes y regulaciones (en la policía, el sistema judicial, el sector financiero y las telecomunicaciones) han creado riesgos que desalientan a los inversores. Con el Acuerdo de Lusaka de 1999, la asunción al poder de Joseph Kabila en 2001 y el Diálogo Intercongolés de 2002, la empresa de telecomunicaciones Celtel interpretó estos sucesos como señales de esperanza y como una ventana para dialogar con el gobierno sobre su marco de políticas. La agenda corporativa de Celtel coincidió con la del gobierno de Kabila en cuanto a promover la paz, la reunificación, la inversión post conflicto y el crecimiento. Celtel invirtió en la construcción de relaciones sólidas con las autoridades políticas y regulatorias. En 2003, se aprobó una nueva ley de telecomunicaciones que terminó con el monopolio de un operador de líneas telefónicas fijas amparado por la ley anterior. La nueva ley creó un marco más transparente para el otorgamiento de concesiones por parte del Estado, así como para el desarrollo de las telecomunicaciones, y fomentó la competencia necesaria para mejorar el acceso y el costo de los servicios. Además, creó un organismo regulador para los servicios postales, la telefonía y las telecomunicaciones.

Níger: Miembros de la comunidad colaboran para comprometer al gobierno en un diálogo acerca de temas que les afectan. Foto: Adam Rogers/FNUDC

COMPROMETER POR MEDIO DE EFECTOS DE DEMOSTRACIÓN

Los efectos de demostración pueden también influir en la formulación de políticas cuando los marcos regulatorios o los bienes y servicios públicos son inexistentes o inadecuados. Estos efectos dependen de canales que permitan al gobierno enterarse y aprender de la experiencia de una empresa, independientemente de si la comunicación es directa o está mediada por un tercero, como un organismo de desarrollo.

Cuando Électricité de France creó las Empresas de Servicios de Energía Rural en Malí, el país todavía no regulaba el suministro de energía. No obstante, el éxito de la empresa junto al apoyo del Banco Mundial convencieron al gobierno de establecer nuevas regulaciones. El nuevo marco regulador permite a operadores privados suministrar electricidad, ya sea por medio de extensas concesiones rurales donde un operador privado tiene el monopolio de la distribución de energía, o por medio de una presentación espontánea en la que el operador interesado en suministrar electricidad a una pequeña zona rural puede solicitar la autorización del organismo de Malí para el desarrollo de energía domiciliaria y electrificación rural. En 2006, cuando entró en vigor el nuevo marco legal, este organismo firmó más de 50 contratos con pequeños operadores. De ellos, dos o tres ya están operando.

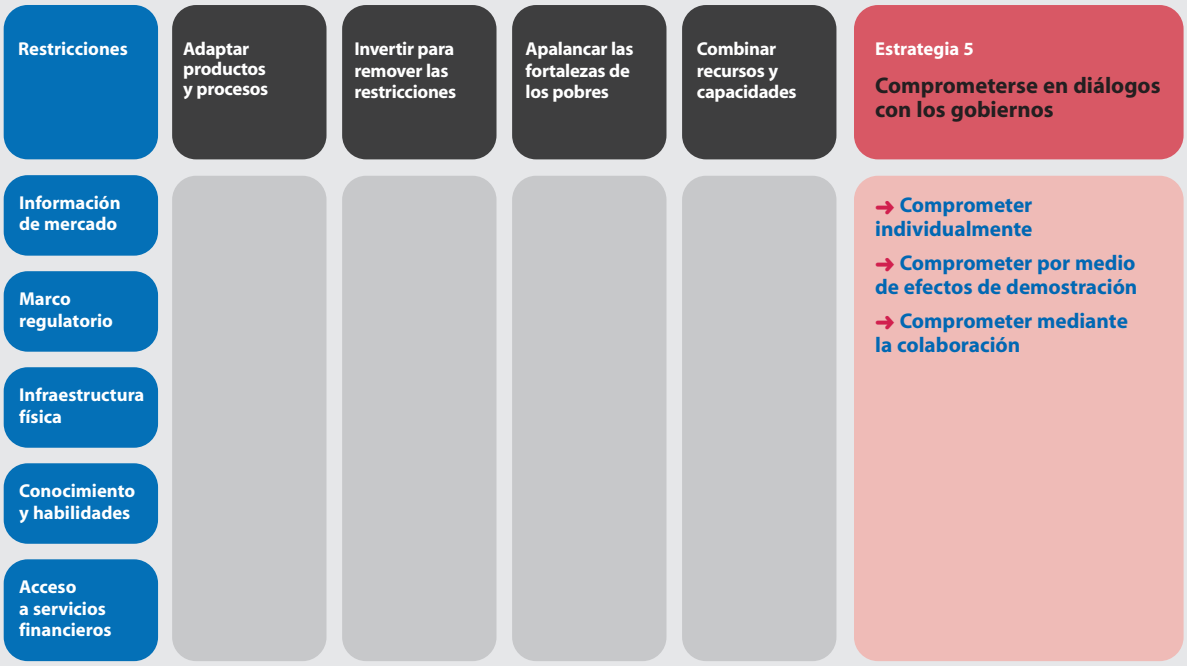
Los efectos de demostración también han impulsado a los gobiernos a emprender acciones y mejorar el acceso a servicios financieros para los pobres. Como parte de la Iniciativa de Alianza con Angola, Chevron, ProCredit Holding, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y otros donantes se asociaron para crear NovoBanco, banco comercial que otorga financiación a micro y pequeñas empresas y además promueve hábitos de ahorro entre los angoleños pobres. Luego de unos tres años de funcionamiento, el banco ya ha otorgado más de US$27 millones en préstamos a alrededor de 5.000 micro y pequeños empresarios de las dos ciudades más importantes del país. NovoBanco ya es rentable y se está expandiendo a otros puntos del país. Según una reciente evaluación de la Iniciativa de Alianza con Angola, el éxito de NovoBanco ha demostrado el potencial del sector de la micro y pequeña empresa en el país y ha alentado al gobierno y a otros bancos a acelerar sus propios planes para crear fondos de créditos de poca monta.[4] La mayor disponibilidad de financiación para pequeñas empresas permitirá a las empresas angoleñas convertirse en socios calificados de Chevron y otras empresas grandes.

COMPROMETER MEDIANTE LA COLABORACIÓN

Además de las estrategias de participación individual y los efectos de demostración, las empresas también pueden comprometer a los gobiernos de manera colectiva o en colaboración con otros grupos de interesados con el fin de abordar las restricciones específicas y sistémicas que limitan el éxito de los modelos de negocios inclusivos. Según el Foro Económico Mundial, la "naturaleza sensible" de los compromisos para influir en la política del gobierno "se ajusta especialmente bien al progreso que se alcanza por medio de la colaboración". Las empresas deben buscar oportunidades para potenciar su influencia junto con la de otros colegas de la industria, es decir, con aquellos con los que comparten intereses comunes en temas específicos o que trabajan en conglomerados geográficos similares.[5] El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas y su Fondo para el Desarrollo de la Capitalización agrega que "es más probable que el cambio de políticas ocurra cuando existe una masa crítica de instituciones e intereses que comparten las mismas inquietudes y están dispuestos a actuar en conjunto".[6]

Una estructura que facilita este tipo de cooperación es el Big Business Working Group de Business Trust en Sudáfrica, que congrega a líderes empresariales –en calidad de asesores– y a ministros de gobierno en diálogos encabezados

Figura 7.1. Resumen: Enfoques para comprometerse en diálogos de políticas con los gobiernos



por el Presidente Thabo Mbeki. La estructura tiene como objetivo promover las relaciones de confianza y el diálogo franco sobre temáticas que enfrenta el país y lograr respuestas idóneas desde ambas partes. Los temas cubiertos varían desde disciplinas fiscales y pequeña y mediana empresa hasta el empleo y las brechas en habilidades y mano de obra.

Un ejemplo de una alianza de negocios inclusiva es la Alianza para empresas de la Organización Neerlandesa de Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), que se acercó al gobierno de Ecuador en 2007 y creó una poderosa red de representación con asesores presidenciales para promover la inclusión económica en la agenda de desarrollo social. La estrategia de ejecución nacional giró alrededor de cuatro tipos de modelos de negocios inclusivos: ferias comerciales inclusivas, un programa de promoción de la nutrición, un programa de fomento del hilado y modelos que dan prioridad a las cadenas de valor agrícolas. En total, el gobierno destinó líneas de crédito por US$87 millones durante cuatro años con miras a crear unos 250.000 empleos directos e indirectos.[7]

Un ejemplo de esfuerzos de colaboración impulsados por el sector privado es el Development Strategy Group del Banco ICICI de India. Con el reconocimiento de los estrechos nexos existentes entre el desarrollo del mercado y el desarrollo económico del pueblo indio, ICICI complementa sus modelos de negocios inclusivos con un método dedicado de diálogo y acción en materia de políticas. En cada uno de sus distritos, el grupo asigna a un profesional calificado que se hace cargo de identificar los vacíos en la infraestructura de mercado de gran escala. Para llenar dichos vacíos, el profesional promueve asociaciones entre los autogobiernos locales, los gobiernos de distrito y estatales y otras empresas.

El Fondo de Asistencia a la Pequeña Empresa en Colombia y Perú, junto con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional e instituciones financieras internacionales, involucraron a los gobiernos de dichos países en iniciativas de modificación de la regulación que prohíben a los fondos públicos de pensiones y las compañías de seguro invertir en acciones privadas. Al colaborar con los fondos de pensiones y los encargadazos de formular regulaciones, la alianza identificó las barreras en

este ámbito y solicitó diversas modificaciones. Como resultado, las pequeñas y medianas empresas pueden hoy acceder a fuentes de capital regulado a las que antes no tenían acceso.[8]

En Filipinas, actores públicos y privados colaboran de maneras innovadoras para adaptar la regulación que hoy rige la banca móvil. Las temáticas relativas a las normas de telecomunicaciones, competencia, sistemas de pago, debida auditoría de crédito, protección al consumidor, movilización de recursos, comercio electrónico, lucha contra el lavado de dinero y combate a la financiación de actividades terroristas exigen sopesar complejas disyuntivas entre el acceso y las regulaciones. Tal como indica *The Economist*: "En lugar de tratar de elaborar con anticipación las mejores reglas,… el organismo regulador trabaja en estrecha colaboración con bancos y operadores que están detrás de los dos sistemas de la banca móvil del país".[9] Esto permite que los responsables de la formulación de políticas sepan qué está pasando y contribuyan con su experiencia a un sistema regulatorio en constante evolución.[10] A la fecha, los responsables de las políticas han expandido la regulación y su aplicación en la lucha contra el lavado de dinero y el combate a la financiación del terrorismo, han permitido que la auditoría de crédito a los clientes quede a cargo de intermediarios minoristas y que los bancos consideren las cuentas con tarjetas de prepago como cuentas por pagar (y no como depósitos).[11] Estas medidas han creado un sistema regulatorio más efectivo y de bajo costo, situación que aumenta la capacidad de los operadores, como Smart y Globe, de expandir el acceso a las personas pobres.

En el contexto mundial, Visa Internacional ayudó a reunir a empresas de servicios financieros, organismos reguladores y donantes internacionales para discutir la calificación internacional de créditos y la banca móvil. Los participantes agruparon sus investigaciones, experiencia y voz para determinar las necesidades regulatorias y de políticas en este campo que evoluciona rápidamente.[12] Los operadores de telecomunicaciones móviles y proveedores de equipos comparten intereses similares: Vodafone, Nokia y Nokia Siemens Networks llevan adelante investigaciones y diálogos públicos con los responsables de políticas sobre la forma en que las regulaciones y las políticas podrían propiciar oportunidades innovadoras para ofrecer transacciones financieras por medio de la telefonía móvil. ⊙

1. Rodrik 2004, pág. 38.
2. Rodrik 2004, pág. 38.
3. PNUD Madagascar 2007.
4. *Chevron's Angola Partnership Initiative: A Case Study.* pág. 9.
5. Foro Económico Mundial 2008, pág. 16.
6. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, 2006, pág. 158.
7. Alianza para empresas inclusivas de la Organización Neerlandesa de Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) 2007.
8. Hoff y Hussels 2007.
9. *The Economist* 2007.
10. *The Economist* 2007.
11. Lyman y Porteous 2008.
12. Jenkins 2007.

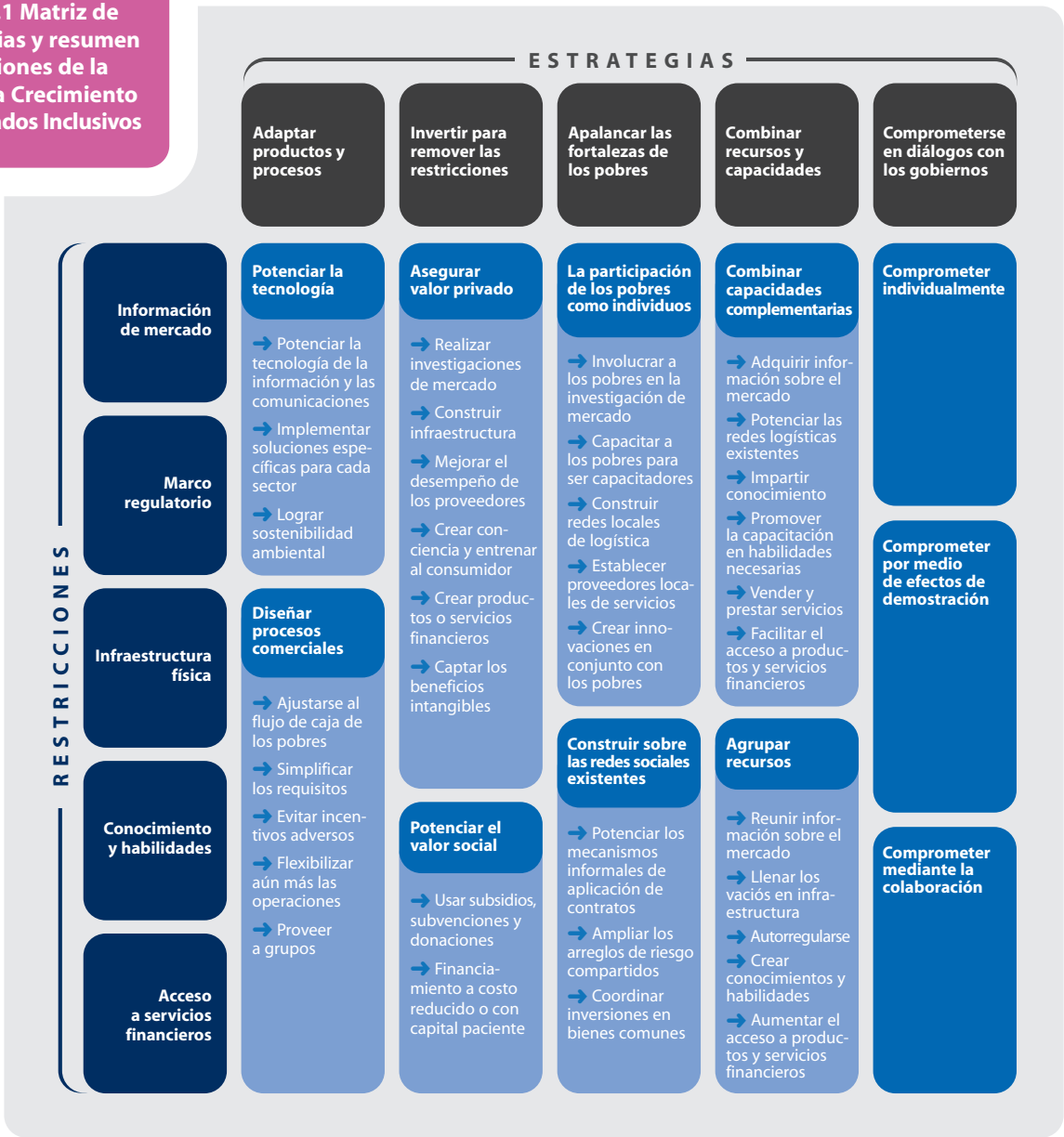
8 PONERSE EN ACCIÓN

India: Con la creación de una red de quioscos de Internet, una gran empresa agrícola se puso en acción para darle a los agricultores locales acceso a información de mercado que los puede ayudar a mejorar sus ingresos. Foto: ITC Limited

Es difícil sobrestimar el valor que tiene incluir en mercados que funcionan a los miles de millones de personas que actualmente están excluidas de ellos. Tal valor irá en beneficio del negocio, de los pobres y de la sociedad en su conjunto. Los negocios pueden generar ganancias y crear potencial de crecimiento a largo plazo al desarrollar nuevos mercados, innovar con nuevas tecnologías, productos, servicios y procesos, expandir la disponibilidad de mano de obra y fortalecer la cadena de suministro. Las personas pobres pueden entrar a las cadenas de valor en varios puntos, desde la producción de materias primas hasta el consumo de productos finales y entre los beneficios que pueden obtener está el mejor acceso a bienes y servicios que satisfacen necesidades básicas y el aumento de la productividad. Además, pueden mejorar sus ingresos y salir de la pobreza por sus propios medios.

Las oportunidades para crear valor recíproco existen en muchos sectores, desde la agricultura hasta la manufactura, desde las telecomunicaciones hasta las finanzas. Algunos modelos de negocios inclusivos ya han alcanzado un crecimiento a gran escala, pero aún quedan por descubrir muchas más oportunidades.

Figura 8.1 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos



Tal como muestra este informe, los ambientes en que se encuentran los pobres contribuyen a su falta de oportunidades. La falta de información de mercado dificulta que muchas empresas consideren tratar con ellos. Entre otros problemas, enfrentan ambientes regulatorios con reglas poco favorables y efectivas, y a las cuales muchas veces ni siquiera tienen acceso, y carecen de infraestructura adecuada, lo que incluye caminos y redes eléctricas, de agua y telecomunicaciones. Además, adolecen de diversos tipos de educación, habilidades, capacitación y otro conocimiento, al tiempo que también tienen poco acceso a crédito y seguros. Estas condiciones también restringen la capacidad empresarial. La población local encuentra dificultades para hacer crecer sus negocios, mientras que a los empresarios externos les resulta difícil lidiar con los desafíos, especialmente cuando están acostumbrados a mercados que funcionan bien en sus países de origen.

Aún así, y tal como lo muestra este informe, existen estrategias que pueden dar buenos resultados. Los empresarios caracterizados en los estudios de caso de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos han descubierto soluciones y hecho buenos negocios con las personas pobres. Han usado sus propias capacidades y recursos para superar las restricciones, frecuentemente en colaboración con organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, sin mencionar a los propios pobres.

Los empresarios que se describen en este informe ilustran lo que es posible lograr. Sus negocios contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio de formas que pueden acrecentarse si otros siguen su ejemplo:

- Nancy Abeiderrahmane cambió la cara de la industria lechera de Mauritania y estableció un negocio rentable. Al proporcionar más ingresos a sus 1.200 empleados y proveedores locales, la mayoría de ellos ganaderos nómades, ella está contribuyendo al Objetivo de Desarrollo del Milenio 1 –erradicar la pobreza extrema y el hambre– mientras ayuda a preservar el estilo de vida de los nómades.
- En Brasil, la empresa de cosméticos de Antônio Luiz da Cunha Seabra obtiene ingredientes naturales de las comunidades locales y contribuye así a sus ingresos, al tiempo que promueve el Objetivo de Desarrollo del Milenio 1.
- Bindheshwar Pathak, un empresario de la India, ofrece sistemas sanitarios limpios y baratos a 1,2 millones de hogares y opera 6.500 baños públicos pagados por cada uso. Para el año 2006, la empresa de Pathak había liberado a 60.000 personas que se ganaban la vida como basureros, 95% de las cuales eran mujeres y niñas. La empresa contribuye al Objetivo de Desarrollo del Milenio 3: promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y también a parte del Objetivo de Desarrollo del Milenio 7 al reducir la proporción de personas sin acceso a saneamiento básico.
- Dora Nyanja, enfermera franquiciada de una clínica Child and Family Wellness en Kibera, Kenya, provee atención de salud de mejor calidad y al alcance de los habitantes de tugurios. Sólo en el año 2006, las 66 tiendas y clínicas Child and Family Wellness de Kenya beneficiaron a casi 400.000 pacientes de bajos ingresos, lo que contribuye al Objetivo de Desarrollo del Milenio 6: combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Un empresario farmacéutico, Stephen Saad, está haciendo su parte para alcanzar el Objetivo de Desarrollo del Milenio 6 en Sudáfrica. Durante el período 2001-2006, Saad redujo de US$428 a US$13 el costo mensual por paciente de las medicinas antirretrovirales contra el VIH. Su empresa está desarrollando la capacidad de satisfacer cerca del 60% de las necesidades actuales del programa nacional de tratamiento antirretroviral de Sudáfrica.
- Joshua y Winifred Kalebu han diseñado, desarrollado y administrado programas innovadores y asequibles de suministro de agua comunitaria en Uganda. Su empresa obtiene beneficios al mismo tiempo que promueve parte del Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: aumentar la proporción de personas con acceso sostenible a agua potable segura.
- En Filipinas, Napoleón Nazareno dirige una empresa que provee tarjetas de prepago de tiempo de aire a bajo costo y la alternativa de hacer envíos de remesas usando tecnología de servicio de mensajes breves. Con una red que cubre más del 99% de la población, la empresa de Nazareno entrega servicios a 24,2 millones de personas, reduce la "brecha digital" y promueve el Objetivo de Desarrollo del Milenio 8: velar porque se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías.

Las soluciones que estos empresarios han encontrado y los modelos de negocios inclusivos que permiten estas soluciones pueden inspirar a otros. Hay espacio para muchos más modelos de negocios inclusivos, para más mercados inclusivos y para crear mucho más valor. En palabras de Mahatma Gandhi: "La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer podría ser suficiente para solucionar la mayoría de los problemas del mundo".

La matriz de estrategias y resumen de soluciones (figura 8.1) enumera las maneras de aplicar las cinco estrategias principales para mitigar las cinco restricciones generales que suelen enfrentar los modelos de negocios inclusivos. Más de una solución, y más de una estrategia, suelen usarse simultáneamente para superar una restricción.

Este informe hace un llamado a la acción a las empresas y las insta a hacer lo que hicieron las empresas de estos ejemplos. Éstas encontraron y realizaron un cúmulo de oportunidades, tanto para sí mismas como para las personas pobres. Pero el informe también convoca a la acción al resto de nosotros: a los gobiernos, comunidades y asociaciones de negocios, a los organismos internacionales, organismos no gubernamentales y otras organizaciones de desarrollo, y les dice: todos podemos ayudar a generar más modelos de negocios inclusivos.

Qué pueden hacer las empresas: llegar a los pobres como consumidores, productores, empleados y emprendedores

- **Crear capacidad y espacio para la innovación dentro de la organización.** Por ejemplo, exponer al personal y la gerencia a nuevas experiencias a través de giras de campo, tareas voluntarias o talleres de innovación con comunidades locales. Hacer surgir ideas a través de concursos o sistemas de incentivos. Diseñar procesos de desarrollo de negocios que promuevan asumir riesgos y experimentar, y apalancar el conocimiento desde todas las unidades funcionales, particularmente aquéllas que ya están comprometidas con los pobres.
- **Desarrollar herramientas de inversión,** tales como fondos especializados, calificaciones o procedimientos de inversión, que permitan a las empresas e inversores comerciales identificar y financiar modelos de negocio inclusivos que prometan mayor rendimiento para los pobres, los inversores y la sociedad en general.
- **Profundizar la participación de la comunidad** para entender mejor las necesidades de los proveedores y clientes pobres, crear canales innovadores de distribución, compartir costos y apalancar el conocimiento y las redes sociales locales. Desarrollar vínculos con las empresas locales, pequeñas y medianas. Participar en diálogos con organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales locales e individuos.
- **Construir capacidades para la colaboración efectiva,** aún con socios no tradicionales y con fines no explorados. Por ejemplo, contratar personal de otros sectores, establecer programas de comisión de servicio intersectoriales y participar en iniciativas de colaboración.
- **Participar en diálogos de políticas** para mejorar el campo de juego. Proveer información a los gobiernos sobre las restricciones del mercado de manera transparente y rindiendo cuentas, en forma individual o colectiva, como parte de una asociación de negocios, iniciativa de políticas o diálogo entre partes interesadas. Usar influencia para ejercer presión a favor de mejoras en educación, otros servicios básicos y empoderamiento legal de los pobres, como así también salvaguardar los derechos humanos y la calidad del medio ambiente.

Qué pueden hacer los gobiernos: desarrollar capacidades y condiciones para el funcionamiento de los mercados

- **Eliminar las restricciones del entorno de mercado.** Por ejemplo, generar regulaciones que faciliten los negocios competitivos, que reduzca la burocracia; asegurar un mercado financiero funcional e inclusivo que permita a los pobres acceder al sistema legal; mejorar la infraestructura de transporte, electricidad, agua y transmisión de datos y mejorar la educación general y profesional.
- **Establecer centros de información** que recopilen y compartan información de mercado y actúen como intermediarios entre las empresas regionales y locales, las organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones e iniciativas pertinentes.
  - Fortalecer la capacidad empresarial mediante capacitación, organización, desarrollo de capacidades y asesoría técnica.
  - Fortalecer el capital humano para comprometer su participación en actividades económicas productivas, por medio de sistemas eficaces de educación y salud.
- **Mejorar la conciencia y la educación de los consumidores** para fortalecer la demanda de productos en pro de los pobres.
- **Apoyar y financiar modelos de negocios inclusivos** por medio de incentivos calibrados cuidadosamente.
- **Fortalecer la capacidad institucional del gobierno para colaborar con el sector privado.** Por ejemplo, iniciar programas de comisión de servicio; contratar personal del sector privado; comprometer en iniciativas de colaboración; facilitar que entidades gubernamentales se comprometan en iniciativas conjuntas con el sector privado y promover asociaciones intersectoriales.
- **Establecer plataformas para comprometer a las empresas en calidad de socias en el desarrollo económico.** A través de planes de desarrollo regionales, sectoriales y nacionales, comprometer a las empresas, las asociaciones de desarrollo económico y a múltiples grupos de interesados en la forma de abordar temas concretos, como el agua o la basura.

Qué pueden hacer las comunidades: desarrollar negocios desde la base

- **Identificar oportunidades que las empresas puedan aprovechar.** Por ejemplo, recopilar y compartir información sobre la

comunidad y sus miembros a través de encuestas comunitarias.

- **Identificar productos que la comunidad pueda producir en forma competitiva.** Desarrollar asociaciones de productores y de comercialización para compartir costos, aglutinar la producción y apalancar poder de negociación.
- **Desarrollar redes de pequeñas empresas** (tales como minoristas) para agregar y fortalecer las redes de distribución, diversificar el inventario y vincularse con proveedores corporativos de mayor envergadura.
- **Construir organizaciones comunitarias transparentes,** tales como representaciones locales o cooperativas de consumidores y productores, que faciliten el diálogo entre la comunidad y las empresas.

Qué pueden hacer las organizaciones no gubernamentales y otros organismos de desarrollo: facilitar los vínculos y el intercambio de mejores prácticas

- **Asociarse con empresas para facilitar un compromiso comunitario** justo y equitativo, sensible a los valores locales y que contribuya al desarrollo humano. Actuar como un "intermediario confiable" al comprometer a las empresas para que satisfagan oportunidades a nivel comunitario.
- **Actuar como plataforma para estimular la colaboración y el diálogo sobre mejores prácticas.**
- **Cultivar una apertura a la colaboración con el sector privado.**
- **Facilitar el diálogo público-privado eficaz, legítimo y transparente** al proveer orientación, herramientas y procesos, y actuar como entidad de control.

Qué pueden hacer los donantes y las organizaciones internacionales: catalizar y expandir nuevos enfoques

- **Aumentar la conciencia entre los profesionales del desarrollo y de los negocios** acerca de la oportunidad de incluir a las personas pobres en los negocios.
- **Proveer 'capital paciente' y otras formas apropiadas de financiación** para desarrollar modelos de negocios inclusivos.
- **Crear modelos de entrega de subvenciones innovadores y que se orienten en función de los impactos,** tales como fondos de desafío o premios a la innovación que eliminarán barreras críticas al desarrollo humano. Entregar premios de un tamaño lo suficientemente grande como para ser un incentivo para el esfuerzo y la experimentación seria. Establecer formas eficaces y eficientes de evaluar los modelos ganadores y compartir el aprendizaje.
- **Facilitar el diálogo intersectorial.** Proveer plataformas comunes de aprendizaje, intercambio y toma de decisiones; ofrecer desarrollo de capacidades y servicios de intermediación y trabajar para establecer un lenguaje común.

Qué pueden hacer otros: dirigir el objetivo de aprendizaje, la conciencia y el consumo para expandir las prácticas de negocios inclusivos.

- **El sector académico y otras instituciones de investigación pueden trabajar para mejorar nuestra comprensión** acerca del tamaño y la estructura de los mercados donde viven los pobres, cómo funcionan los modelos de negocios inclusivos, cómo son los mecanismos de inversión eficaces y cómo velar por la rendición de cuentas, la legitimidad y la efectividad de los procesos de diálogo entre las empresas y los gobiernos. También pueden identificar nuevas tecnologías para catalizar los modelos de negocios inclusivos.
- **Las escuelas de políticas públicas y de negocios, junto con otras instituciones de instrucción, pueden impartir conocimientos** sobre los modelos de negocios inclusivos y las oportunidades que ellos pueden generar, motivando a los estudiantes a entrar en este campo. Además, pueden ofrecer oportunidades de aprendizaje intersectorial y posibilitar e instar a los estudiantes a realizar proyectos de estudio con modelos de negocios inclusivos.
- **Las asociaciones de negocios y los intermediarios de asociaciones pueden recabar información sobre modelos inclusivos de diferentes sectores** que estén abiertos a la colaboración, ayudar a encontrar el socio adecuado para proyectos específicos y dar orientación sobre cómo diseñar y administrar la colaboración.
- **Las asociaciones de negocios pueden coordinar la acción colectiva del sector privado para eliminar las restricciones.**

Por ejemplo, las asociaciones industriales pueden desarrollar programas conjuntos de capacitación o realizar investigaciones de mercado conjuntas.

- **Los medios de comunicación pueden crear conciencia sobre las oportunidades disponibles para las empresas en el desarrollo.** Al caracterizar iniciativas exitosas, pueden ayudar a crear conciencia, promover el entendimiento mutuo y eliminar barreras entre interesados.
- **Los individuos pueden apoyar los modelos de negocios en favor de los pobres** comprando a empresas que son abastecidas por los pobres o contribuyendo con dinero y habilidades en organizaciones no gubernamentales que facilitan los modelos de negocios inclusivos.

La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos es una plataforma que busca facilitar el compromiso de todos los actores con la creación de más modelos de negocios inclusivos. Reúne información pertinente, resalta buenos ejemplos, desarrolla estrategias operativas prácticas y crea espacio para el diálogo. Este informe y el proceso colaborativo que condujo al mismo son sólo los primeros pasos en la consecución de los objetivos de la iniciativa. La plataforma en línea de la iniciativa, www.growinginclusivemarkets.org, provee acceso a todos los datos existentes y estudios de caso recopilados y se enriquecerá y ampliaría constantemente con información y herramientas actualizadas.

En el año 2007, el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, emitió un llamado a la acción sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, instando a un esfuerzo internacional que acelere el progreso y ayude a que el año 2008 sea un punto de inflexión en la lucha contra la pobreza. En este contexto, se ha alentado al sector privado a plegarse enérgicamente a este esfuerzo. La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos es una invitación complementaria a adoptar un enfoque de negocios cuya escala y replicabilidad puedan cerrar la brecha entre las restricciones de hoy y la promesa del mañana.

¡Únanse a nosotros en este emprendimiento!

ANEXOS

ANEXO 1: BANCO DE ESTUDIOS DE CASO

RESÚMENES DE CASOS

EMPRESA	PAÍS	TIPO DE EMPRESA				SECTOR										PÁGINA
		Empresa multinacional	Gran empresa nacional	Pequeña o mediana empresa local	Organización sin fines de lucro	Agricultura/Alimentación	Vivienda	Energía	Salud	Tecnología de la información y las comunicaciones	Servicios financieros	Agua y saneamiento	Textil	Turismo	Otros (desechos, transporte)	
Algodón de comercio justo	Malí		✓			✓										107
Amanco	México	✓										✓				107
Amanz' abantu	Sudáfrica			✓								✓				108
Asociación de Operadores Privados de Agua	Uganda			✓								✓				108
Aspen Pharmacare	Sudáfrica	✓							✓							109
Banco ANZ	Islas Fiji		✓								✓					109
Banco Forus	Rusia			✓							✓					110
Banco K-REP	Kenya			✓							✓					110
Celtel y Celpay	Rep. Dem. del Congo			✓						✓	✓					111
Coco Technologies	Filipinas			✓		✓										111
Construmex	México	✓					✓									112
Danone	Polonia	✓				✓										112
Denmor Garment	Guyana			✓									✓			113
DTC Tyczyn	Polonia			✓						✓						113
Edu-Loan	Sudáfrica			✓							✓					114
Electrificación de zonas rurales	Malí			✓				✓								114
Empresa de agua de Manila	Filipinas		✓									✓				115
Fundación HealthStore	Kenya				✓				✓							115
Huatai	China		✓			✓										116
Industrias textiles A to Z	Tanzanía		✓						✓							116
Iniciativa de Barclays con recaudadores Susu	Ghana	✓									✓					117
Integrated Tamale Food Company	Ghana			✓		✓										117
Juan Valdez	Colombia		✓			✓										118
Lafarge	Indonesia	✓					✓									118

EMPRESA	PAÍS	TIPO DE EMPRESA				SECTOR										PÁGINA
		Empresa multinacional	Gran empresa nacional	Pequeña o mediana empresa local	Organización sin fines de lucro	Agricultura/Alimentación	Vivienda	Energía	Salud	Tecnología de la información y las comunicaciones	Servicios financieros	Agua y saneamiento	Textil	Turismo	Otros (desechos, transporte)	
Lechería Tiviski	Mauritania			✓		✓										119
LYDEC	Marruecos	✓						✓				✓				119
Mibanco	Perú		✓								✓					120
Money Express	Senegal			✓							✓					120
M-PESA	Kenya	✓								✓	✓					121
Mt. Plaisir Estate Hotel	Trinidad y Tobago			✓										✓		121
Narayana Hrudayalaya	India			✓					✓							122
Natura	Brasil	✓				✓										122
Nedbank y RMB/FirstRand	Sudáfrica	✓									✓					123
NTADCL	India		✓									✓				123
PEC Luban	Polonia			✓				✓								124
Pésinet	Malí / Senegal				✓				✓							124
Petstar	México		✓												✓	125
Procter & Gamble	Varias regiones	✓										✓				125
Producción de castañas de cajú	Guinea			✓		✓										126
Rajawali Express Taxi	Indonesia			✓											✓	126
RiteMed	Filipinas	✓							✓							127
Sadia	Brasil	✓				✓										127
Sanofi-aventis	África Subsahariana	✓							✓							128
SEKEM	Egipto			✓		✓										128
SIWA	Egipto			✓										✓		129
Smart Communications	Filipinas	✓								✓	✓					129
Sulabh	India				✓							✓				130
Tsinghua Tongfang (THTF)	China		✓							✓						130
VidaGás	Mozambique			✓				✓								131
Votorantim Celulose e Papel	Brasil	✓				✓										131

Algodón de comercio justo

África Subsahariana > Malí

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura

Autor(es)
Mamadou Gaye

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

El algodón es uno de los cultivos comerciales más antiguos del mundo y se ha producido durante más de 5.000 años en África. Hoy es la principal fuente de ingresos de 20 millones de personas y representa el 60% de los ingresos por concepto de exportaciones nacionales de África Central y Occidental. No obstante, desde 1999 los productores africanos han sufrido constantes caídas en los precios y los agricultores no cuentan ni siquiera con la garantía de que el precio de venta les permita recuperar la inversión y los costos de producción. Los productores africanos son extremadamente vulnerables y a menudo trabajan con herramientas anticuadas en parcelas familiares, método con el que deben competir con los productores de los países ricos que gozan de enormes subsidios. Así, los productores africanos de algodón muchas veces no se ven favorecidos por el sistema de comercio mundial.

Este caso analiza las iniciativas para el algodón del llamado comercio justo que ayudan a los agricultores de Malí a sustentar su producción y conseguir ingresos significativos. El trabajo de Fair-trade Labeling Organization o FLO (organización internacional de comercio justo), su socio francés Max Havelaar France y distribuidores europeos minoristas de prendas de vestir, como Armor-Lux de Francia, destacan el valor del comercio justo tanto para los productores como para los consumidores finales. Gracias a la fijación de un precio mínimo garantizado como parte del proceso de comercio justo, los productores de Malí aumentaron sus ingresos en 70% durante la temporada 2005-2006.

Amanco

América Latina y el Caribe > México

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agricultura

Autor(es)
Loretta Serrano

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Durante decenios, los pequeños agricultores de América Latina han enfrentado un panorama sombrío de baja productividad y poca eficiencia. Contra este trasfondo, Amanco, subsidiaria del conglomerado GrupoNueva, decidió desarrollar un modelo híbrido de cadena de valor para prestar servicios en mercados de bajos ingresos. Como parte de este plan, la empresa cambió de la venta de suministros para el transporte de agua al ofrecimiento de soluciones de riego integrales, a una determinada tarifa por hectárea de tierra. Las soluciones incluyeron servicios para aumentar la productividad de las explotaciones agrícolas y optimizar el uso eficiente del agua. La empresa se asoció con organizaciones de la sociedad civil poco convencionales (que tienen mayor cercanía con los clientes de bajos ingresos), y con otras que entregan microcréditos y acceso a canales de comercialización alternativos. Al mejorar los métodos de riego, la productividad de los clientes de Amanco aumentó en hasta 22%, se redujeron los costos de la mano de obra en 33% y mejoró considerablemente el aprovechamiento del agua.

Amanz' abantu

África Subsahariana > Sudáfrica

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agua/saneamiento

Autor(es)
Courtenay Sprague

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En xhosa, ndebele y zulu, *Amanz' abantu* significa 'agua para la gente'. Amanz' Abantu Services Ltd., creada como empresa sudafricana privada en 1997, apunta a abastecer de agua y saneamiento a las comunidades rurales y suburbanas del Cabo Oriental, donde 25% de la población carecía de agua potable. La empresa conduce agua, que cumple estándares internacionales de calidad, por tubería a lugares donde las personas pueden acceder a fuentes de agua utilizando la tecnología de tarjetas inteligentes. Antes de la llegada de Amanz' Abantu, los habitantes, en su mayoría mujeres rurales, tenían que caminar hasta varias horas para obtener agua del río más cercano, situación que además las dejaba expuestas a contraer enfermedades transmitidas por el agua. La llegada de agua segura a 200 metros de las casas transformó la vida de los habitantes de las zonas rurales al permitirles desarrollar habilidades de construcción y edificación y capacitarlos para el empleo en un país donde la tasa de desempleo es de 25%. El caso es un ejemplo de la discutida participación del sector privado en el abastecimiento de agua y cómo la empresa superó los obstáculos para hacer frente a un problema social y, al mismo tiempo, obtener utilidades por US$67.000 en 2006.

Asociación de Operadores Privados de Agua

África Subsahariana > Uganda

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agua

Autor(es)
Winifred N. Karugu
Diane Nduta Kanyagia

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Más de dos millones de los 21 millones de habitantes de Uganda viven en pequeñas aldeas donde el suministro de agua es deficiente. La mayoría de quienes viven en estas aldeas son personas de bajos ingresos y la falta de agua agrava la pobreza y propaga enfermedades. Al comienzo, el suministro de agua y saneamiento llegó a esta población gracias a perforaciones subsidiadas por el gobierno en aldeas de todo el país. Sin embargo, en 2003 Uganda adoptó un nuevo modelo para hacer frente a esta necesidad básica de los habitantes de ingresos bajos de pequeñas aldeas. Este modelo se basó en una asociación público-privada entre el gobierno, asociados que trabajan por el desarrollo, consejos locales y empresas privadas de servicios de distribución de agua. El gobierno selecciona los lugares, perfora los pozos, facilita la adquisición de tierras comunitarias y subvenciona los pagos parciales. Las empresas privadas distribuyen el agua, controlan su inocuidad y reciben las utilidades. Los consejos de agua de la comunidad son propietarios de los activos y determinan las tarifas y las políticas. El modelo dio acceso a agua a 490.000 personas de 57 pueblos pequeños mediante sistemas tan innovadores como kioscos de agua que funcionan con monedas. En 2006 ya existían 18.944 conexiones, con un volumen anual de negocio de 2.000 millones de chelines ugandeses (US$1,2 millones). Por otra parte, las empresas privadas de servicios de distribución de agua dan empleo a más de 800 personas.

Aspen Pharmacare

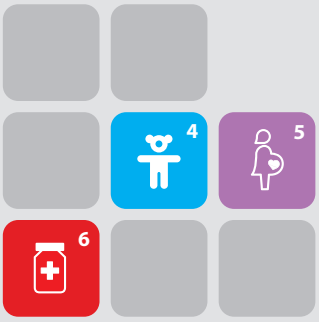
África Subsahariana > Sudáfrica

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Salud

Autor(es)
Courtenay Sprague
Stu Woolman

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



Sudáfrica necesita con urgencia disponer de suficientes tratamientos antirretrovirales. De no mediar cambios importantes, las actuales proyecciones indican que de aquí al año 2010 morirán tres millones y medio de sudafricanos por infecciones asociadas con el SIDA. En 1997, Stephen Saad vendió sus acciones de la empresa farmacéutica Covan Zurich y junto con otros dos socios fundó Aspen Pharmacare con US$7 millones. Su objetivo era crear una importante industria farmacéutica capaz de abastecer al mercado sudafricano de medicamentos genéricos, de marca y de venta libre, todos a precios razonables. Aspen es hoy en día el mayor productor de comprimidos y cápsulas de África y registró ganancias netas por US$75 millones en 2005. Este caso describe cómo el modelo de negocios y las innovaciones realizadas por Aspen respondieron a un entorno desafiante que se complicaba aún más debido a exigencias legales, gubernamentales y humanitarias.

Banco ANZ

Asia y el Pacífico > Fiji

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Mahendra Reddy

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En Fiji, cerca de 340.000 personas viven en aldeas y asentamientos rurales que carecen de servicios bancarios. El PNUD y el banco ANZ se asociaron para diseñar servicios bancarios comerciales que fueran innovadores y viables, y estuvieran complementados por un programa de capacitación en alfabetismo financiero. La inversión incluye una flota de seis bancos móviles, que se trasladan según un calendario preestablecido a las 150 aldeas y asentamientos rurales seleccionados. La posibilidad de cambiar la prueba de identidad de rigor exigida para abrir una cuenta bancaria permitió al Banco ANZ ofrecer productos como cuentas de ahorro y préstamos en comunidades donde las personas no contaban con documentación oficial. En los primeros cinco meses de funcionamiento, 17.000 mujeres, hombres y niños en edad escolar comenzaron a ahorrar de manera habitual y más de 1.500 aldeanos han adquirido valiosas habilidades de administración financiera. El banco ahora está expandiendo la cobertura de sus operaciones para llegar a 140.000 clientes.

Banco Forus

Europa y la CEI > Rusia

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Boleslaw Rok

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

El Fondo de Apoyo al Microemprendimiento (FORA), creado en 2000 por la organización de apoyo a la microfinanciación, Opportunity International, pretende eliminar la pobreza en la Federación de Rusia ofreciendo pequeños préstamos a las personas económicamente activas para sustentar sus negocios. A través del ofrecimiento de servicios financieros a personas que no tienen cabida en la banca comercial, FORA generó oportunidades para que los pobres, especialmente las mujeres, participaran activamente en la economía a través de emprendimientos, generación de ingresos y empoderamiento social. A medida que aumentó el flujo de negocios, FORA, junto con Opportunity International y otros socios, creó en 2006 el Banco FORUS para acceder a capital en condiciones de mercado, y llegar a más clientes. El caso muestra los desafíos que se enfrentan a la hora de transitar de ser una organización sin fines de lucro a un banco comercial de microfinanciación. Algunos de estos desafíos son puntuales para Rusia, pero otros tienen pertinencia mundial.

Banco K-REP

África Subsahariana > Kenya

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Winifred N. Karugu
Diane Nduta Kanyagia

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

El Banco K-REP, que comenzó sus operaciones en 1999, está entre las instituciones de microfinanciación más prósperas del mundo. Este banco ofrece diversos productos y servicios, desde mecanismos de microcrédito para personas de ingresos bajos y préstamos personales y al por mayor para proveedores de microfinanciación, hasta servicios de depósitos, cartas de crédito y garantías bancarias. Los préstamos de microcrédito basados en el modelo de financiación del grupo del Banco Grameen caben en tres categorías. Un determinado grupo va pasando por las tres categorías hasta estar preparado para recibir préstamos de los bancos comerciales. En 2005, K-REP realizó 69.000 préstamos, presentó un desempeño financiero saludable y una rentabilidad sobre el capital de entre 4% y 12%. El caso destaca los desafíos implícitos en este modelo y las innovaciones realizadas por K-REP para hacerles frente, al tiempo que también arroja luz sobre algunos de los clientes más típicos del banco.

Celtel y Celpay

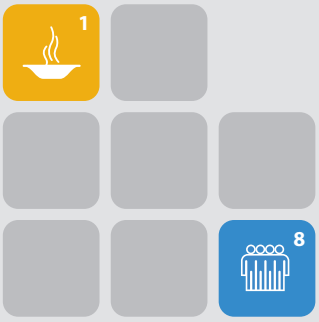
África Subsahariana > República Democrática del Congo (RDC)

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Tecnologías de la información y las comunicaciones/Servicios financieros

Autor(es)
Juana de Catheu

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



En 2000, Celtel International, el grupo panafricano líder en comunicaciones móviles, se asentó en la República Democrática del Congo en un momento en el que aún arreciaba la guerra civil. La empresa tuvo que enfrentar un mercado plagado de inseguridades, pobreza, capacidad humana diezmada e incertidumbre política y regulatoria, mientras que la infraestructura era escasa o nula, no había un sistema bancario, la potencial base de consumidores parecía muy reducida y los caminos para llegar a ella eran pocos. Pero a pesar de esos obstáculos, Celtel ha logrado hacerse de más de dos millones de clientes en el país y ha permitido el intercambio de información entre comunidades previamente aisladas por la guerra y la mala calidad de la infraestructura. Por otra parte, Celtel creó Celpay (que formaba parte de Celtel antes de convertirse en propiedad de FistRand Banking Group), un sistema bancario móvil que compensa la ausencia de una red bancaria nacional. Este caso describe cada uno de los obstáculos y expone en detalle los métodos utilizados por la empresa para encararlos.

Coco Technologies

Asia y el Pacífico > Filipinas

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura

Autor(es)
Elvie Grace Ganchero
Perla Manapol

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En Filipinas, la palma de coco o cocotero se considera el árbol de la vida debido a su diversidad de usos. Sin embargo, tradicionalmente se ha puesto demasiada atención en el aceite y la pulpa de coco disecada, situación que deja a los agricultores y campesinos expuestos a las fluctuaciones del mercado. Ello los ha empobrecido de manera desmedida: los productores de coco hoy constituyen el 4% de los 89 millones de filipinos, pero el 20% de ellos es pobre.

Desde 1993, la empresa privada Coco Technologies (CocoTech) ha sido pionera en las aplicaciones de bio-ingeniería en redes de fibra de coco fabricadas con desechos de corteza de coco. Hoy en día, su modelo de negocios basado en la colaboración incluye la participación de más de 6.000 familias en el tejido y la manufactura de redes que ayudan a controlar la erosión y estabilizar las laderas. CocoTech proporciona un ingreso adicional a los agricultores dedicados al rubro del coco, brinda oportunidades de sustento a miembros de las familias que por lo general no trabajaban y entrega a sus clientes una solución de bajo costo y en armonía con el medio ambiente.

Construmex

América Latina y el Caribe > México

Tipo de empresa
Empresa multinacional del Sur

Sector
Construcción/vivienda

Autor(es)
Loretta Serrano

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Construmex, una iniciativa del gigante mexicano de la construcción y vivienda CEMEX, se puso en marcha después del éxito que obtuvo la empresa con Patrimonio Hoy, otra iniciativa comercial con conciencia social, orientada a consumidores de bajos ingresos. Desde su inicio en 2001, Construmex ha ayudado a más de 14.000 inmigrantes mexicanos en Estados Unidos a construir, comprar o mejorar una casa en México, ya sea para ellos mismos o para sus familias. Al convertirse en un intermediario entre estos inmigrantes y sus beneficiarios o contactos designados en México, Construmex mejora la eficiencia y la eficacia de las inversiones en vivienda.

El caso analiza los desafíos que tuvo que encarar Construmex para prestar servicios en los mercados de bajo ingreso y las innovaciones necesarias para superarlos, entre otros los diferentes tipos de asociaciones necesarias para realizar una transacción comercial que se iniciaba en un país y se concretaba en otro. Entre 2002 y 2006, Construmex generó US$ 12.200.000 en ventas de materiales de construcción. Desde fines de 2005, se han vendido 200 casas y 23% de los clientes de Construmex son mujeres.

Danone

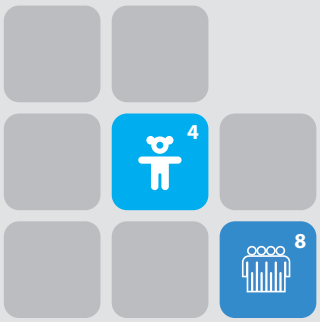
Europa y la CEI > Polonia

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Agricultura/alimentación

Autor(es)
Boleslaw Rok

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



Hace tres años Danone Polonia, constituida en 1992 como parte del Grupo Danone, uno de los líderes mundiales de la industria de alimentos, elaboró un producto para el desayuno infantil de alto valor nutricional y al alcance de los consumidores de bajos ingresos. Milk Start es un alimento de sémola y leche enriquecido con vitaminas y minerales. Para que la iniciativa fuera sostenible en términos financieros, Danone sabía que el producto tenía que ser rentable o, por lo menos, cubrir los costos de elaboración, fabricación y distribución. El equipo a cargo del proyecto se asoció con una organización estatal de salud y nutrición infantil, el mayor fabricante de productos instantáneos de Polonia y el minorista más grande de alimentos del país. Los asociados se comprometieron a ofrecer el producto al precio más bajo posible y con la más alta calidad nutricional. La colaboración se tradujo en varias innovaciones, tales como un envase económico de sachets de dosis única para bajar los costos de producción y aumentar la accesibilidad. Milk Start fue lanzado al mercado en septiembre de 2006 y a fines de 2006 llegó a vender 1,5 millones de sachets a cerca de 33.000 familias con niños menores de 15 años.

Denmor Garments

América Latina y el Caribe > Guyana

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Textil

Autor(es)
Melanie Richards

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

1

3

Desde julio de 1997, Denmor Garments, Inc., fabricante privado de prendas de vestir ubicado en Coldingen, Guyana, ha crecido de 250 empleados a más de 1.000. El 98% de estos trabajadores son mujeres de comunidades rurales pobres. Aparte del empleo, Denmor también provee capacitación a las mujeres y las empodera para que salgan de la pobreza. Aplicando soluciones innovadoras, Denmor ha superado muchos desafíos para lograr contratar a mujeres de comunidades guyanesas rurales pobres, en especial con dificultades en materia de analfabetismo y transporte. Hoy, la empresa fabrica prendas de vestir para importantes marcas mundiales y ha ganado un reconocido premio al interior de la industria por su alto estándar de calidad. El caso cuenta la historia de la empresa entrelazado con un relato personal sobre qué fue lo que inspiró a su fundador, Denis Morgan.

DTC Tyczyn

Europa y la CEI > Polonia

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Tecnología de la información y las comunicaciones

Autor(es)
Boleslaw Rok

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

8

Contar con una buena infraestructura de telecomunicaciones es fundamental para el desarrollo económico local. En un valle rural cerca de la frontera con Ucrania, la cooperativa telefónica del distrito, Tyczyn, comenzó a encarar esta tarea reuniendo a los comités pro teléfonos de las aldeas con los gobiernos locales. Como uno de los primeros operadores independientes de Polonia, Tyczyn rompió el monopolio estatal en la prestación de servicios de telecomunicaciones. La empresa es una cooperativa que ofrece una variedad de servicios a sus clientes (principalmente aldeanos), los que en general son mejores y más económicos que aquellos de sus competidores. El caso muestra los desafíos que tuvo que superar Tyczyn para apoyar el desarrollo de una sociedad más inclusiva en una de las regiones más pobres de Europa Central y Oriental. La tecnología de la información y las comunicaciones se convirtió en un vehículo para cambiar las condiciones de vida de los pobres e instalar nueva infraestructura social.

Edu-Loan

África Subsahariana > Sudáfrica

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Farid Baddache

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

8

Durante muchos decenios, en la época del apartheid, las autoridades públicas de Sudáfrica descuidaron la educación de la vasta mayoría de los habitantes del país, a quienes hoy se denomina grupos históricamente desfavorecidos. La nueva economía del país necesita trabajadores calificados y educados para impulsar y mantener el desarrollo, pero la educación superior no es gratuita, y la mayoría de las personas históricamente desfavorecidas no tienen dinero para pagarla ni cumplen los requisitos para postular a los esquemas tradicionales de financiación.

Edu-Loan, una empresa con fines de lucro que se centra exclusivamente en ofrecer préstamos para la educación superior, ofrece alternativas simples de reembolso –a tasas asequibles– a postulantes históricamente desfavorecidos, interesados en profundizar sus habilidades. Desde su inicio en 1996, Edu-Loan ha financiado los estudios de cerca de 400.000 personas con préstamos por un total de más de US$140 millones. Los logros comerciales de Edu-Loan reflejan su impacto social: la compañía ofrece a los accionistas una rentabilidad de 30% del capital utilizado. El caso examina la oportunidad que vislumbraron dos emprendedores sociales para poner en marcha una iniciativa comercial rentable en un nicho de mercado que también tendría efectos en materia de desarrollo humano.

Electrificación de zonas rurales

África Subsahariana > Malí

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Energía

Autor(es)
Mamadou Gaye

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

7 8

En Malí, sólo 10% de los 12 millones de habitantes del país tienen acceso a electricidad. La cobertura es incluso inferior en zonas rurales, sólo 2% ó 3%, y aquí los electrodomésticos funcionan con baterías de autos y lámparas de kerosene. Para la iluminación cotidiana se usan velas. Koraye Kurumba y Yeelen Kura son dos empresas de servicios de energía rural que operan en Malí rural a cargo de Electricité de France, en alianza con la empresa de energía holandesa NUON y la francesa TOTAL, y cuentan con el apoyo del organismo francés para el medio ambiente y la eficiencia energética. Sus sistemas de electricidad de bajo costo, basados en equipos solares residenciales o en pequeñas microrredes de bajo voltaje para las aldeas activadas por generadores diesel, tuvieron enormes repercusiones en el desarrollo. Por ejemplo, elevaron los niveles de vida, crearon nuevas actividades generadoras de ingresos y mejoraron la calidad de la educación y de la atención de salud. Respaldado por un nuevo marco institucional y por donantes internacionales, este modelo –cuyo diseño busca asegurar la rentabilidad, la sostenibilidad, la posibilidad de aplicación a mayor escala y la autoría local– se extenderá más allá de las 24 aldeas y las 40.000 personas a las que beneficia hoy.

Empresa de agua de Manila

Asia y el Pacífico > Filipinas

Tipo de empresa
Empresa multinacional del Sur

Sector
Agua/saneamiento

Autor(es)
Jane Comeault

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Desde que iniciara sus operaciones en 1997, Manila Water Company Incorporated –concesionaria de agua y saneamiento de la zona oriental de servicios de Manila Metropolitana– ha conectado a más de 140.000 hogares de ingreso bajo al sistema de agua por cañería y ha proporcionado acceso a agua limpia a más de 860.000 individuos de este mismo segmento. Mientras tanto, Manila Water ha mejorado los servicios de agua y alcantarillado en toda su área de servicios, al igual que la cobertura, la confiabilidad, el servicio al cliente y la calidad del agua. El caso examina los desafíos y las oportunidades específicas que se derivan de proveer servicios de agua y alcantarillado a los pobres urbanos y el enfoque innovador que utilizó Manila Water para ampliar la cobertura.

Fundación HeathStore

África Subsahariana > Kenya

Tipo de empresa
Organización no gubernamental

Sector
Salud

Autor(es)
Winifred Karugu

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Para impedir la pérdida innecesaria de vidas y enfermedades posibles de prevenir, como el paludismo y la diarrea, a través del acceso sostenible a medicamentos básicos, un abogado americano y un farmacéutico keniata establecieron la fundación "The HealthStore Foundation", la cual otorga licencias a las clínicas y micro farmacias con fines de lucro Child and Family Wellness (CFW) ubicadas en zonas rurales y tugurios urbanos subatendidos de Kenya. La Fundación opera de manera similar a cualquier entidad que presta licencias: selecciona a los dueños de franquicias (enfermeras y trabajadores de salud de la comunidad), proporciona una marca común y una red de logística, ofrece formación y capacitación profesional y fiscaliza el cumplimiento de normas y regulaciones a través de prácticas normales de supervisión. Las tiendas y clínicas de CFW proveen acceso a servicios de salud esenciales y asequibles y simultáneamente generan suficientes ingresos para pagar un salario competitivo tanto a las enfermeras-dueñas que las operan como a su personal.

Huatai

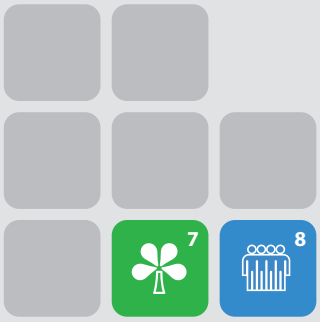
Asia y el Pacífico > China

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agricultura

Autor(es)
Donghui Shi

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



En 2000, Huatai Paper Company, Ltd., el mayor fabricante de papel de imprenta de China, puso en marcha una nueva estrategia para reemplazar la pulpa de madera por pulpa de paja. La clave del negocio fue la movilización de los agricultores locales para que plantaran árboles de crecimiento rápido. Estos agricultores reciben apoyo de Huatai y del gobierno local en la forma de tecnología, educación y sistemas de riego. Ya han participado unos 6.000 hogares, quienes han plantado 40.000 hectáreas de árboles de rápido crecimiento y han obtenido una nueva y considerable fuente de ingresos. Por su parte, Huatai ha aumentado sus operaciones en el ámbito del papel de imprenta y simultáneamente ha disminuido el impacto ambiental y reducido al mínimo el riesgo implícito en los inestables precios de importación de la pulpa.

Industrias textiles A to Z

África Subsahariana > Tanzanía

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Salud/textil

Autor(es)
Winifred Karugu
Triza Mwendwa

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

El paludismo, mal que se transmite mediante la picadura del mosquito, mata cada año a un millón de personas en el mundo. En 2004, Industrial textiles A to Z de Tanzanía se convirtió en el único productor africano de mosquiteros para camas tratados con insecticida de larga duración, capaces de matar por contacto a los mosquitos durante cinco años sin requerir una nueva aplicación y resistente a desgarrones. Los buenos resultados de este emprendimiento se basan en una asociación público-privada de gran envergadura. La empresa japonesa Sumimoto traspasa tecnología y productos químicos a A to Z mediante un préstamo del Fondo Acumen. Exxon Mobil vende resina para los mosquiteros a A to Z y dona fondos a la UNICEF para que ésta compre los mosquiteros tratados para los niños más vulnerables. Por otra parte, UNICEF y el Fondo Global de lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria actúan como compradores de última instancia y se comprometen a adquirir todos los mosquiteros que no se liquidan en los canales normales de comercialización. A to Z vende los mosquiteros en forma directa o a través del comercio ambulante. A su vez, el gobierno promueve la comercialización social subvencionada por medio de un sistema nacional de cupones que lleva los mosquiteros tratados a madres embarazadas y niños menores de cinco años. Además del impacto en la salud pública, A to Z emplea cerca de 3.400 trabajadores poco calificados, 90% de los cuales son mujeres.

Iniciativa de Barclays con recaudadores Susu

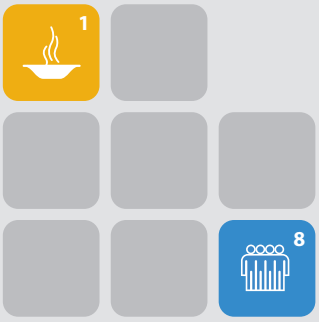
África Subsahariana > Ghana

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Robert Darko Osei

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



La recaudación Susu, que se ejerce por más de tres siglos en África, es un acuerdo informal para movilizar los ahorros y los depósitos de los clientes. Los operadores recaudan todos los días o todas las semanas una cuota prefijada de dinero de sus clientes. Gracias a los 4.000 recaudadores Susu que operan en Ghana, que atienden entre 200 y 850 clientes cada día, la recaudación Susu se ha convertido en un sistema consagrado (aunque informal) que cubre una importante necesidad.

En noviembre de 2005, el Banco Barclays de Ghana se embarcó en una iniciativa donde confluye la banca tradicional y las finanzas modernas y que apalanca la recaudación Susu para llevar las microfinanzas a uno de los sectores más pobres de Ghana: los pequeños comerciantes de los mercados o los microempresarios que venden en puestos a la vera del camino. Este caso examina la iniciativa de Barclays en Ghana tendiente a ampliar el sistema de recaudación Susu y las repercusiones del proyecto en cuanto a fomentar los objetivos corporativos de Barclays.

Integrated Tamale Fruit Company

África Subsahariana > Ghana

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura

Autor(es)
Robert Darko Osei

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

La Integrated Tamale Fruit Company, ubicada en el decaído distrito de Savelugu-Nanton en la región norte de Ghana, cultiva mangos orgánicos certificados para los mercados locales y de exportación. Para aumentar su presencia en el mercado exportador con mayores volúmenes de producción, la empresa creó un modelo de negocios ampliable que incorpora a los agricultores locales. En lugar de comprar una superficie de tierra muy grande, algo impracticable desde el punto de vista físico y financiero, la empresa produce grandes volúmenes por intermedio de pequeños productores externos, sistema que comenzó a operar en 2001 y que hoy suma 1.300 productores. Cada uno cuenta con una plantación de 100 árboles de mango en alrededor de media hectárea, las que complementan la finca base de casi 65 hectáreas. La empresa ofrece préstamos libres de intereses a los pequeños productores a través de insumos agrícolas y servicios técnicos y los agricultores comienzan a rembolsar el préstamo con la venta de los mangos sólo una vez que los árboles comienzan a dar frutos. Este sistema permite a la empresa contar con una fuente confiable de grandes volúmenes de mangos orgánicos de buena calidad y los agricultores pueden iniciar la producción del fruto con la posibilidad de generar ingresos a largo plazo. Los ingresos de la finca base están bien encaminadas para llegar a US$1 millón al año en 2010. El caso examina los principales desafíos del sistema de pequeños productores externos y sus implicancias para los negocios de la empresa.

Juan Valdez

América Latina y el Caribe > Colombia

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agricultura

Autor(es)
Luis Felipe Avella Villegas
Loretta Serrano

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

El café es una forma de vida para los más de 566.000 agricultores colombianos asociados a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Alrededor de 95% de los productores que forman parte de esta organización son pequeños productores con plantaciones de no más de cinco hectáreas. Se calcula que unos dos millones de colombianos dependen directamente de la producción de café. Por varios decenios, el mercado del café ha enfrentado crisis, derivadas de la inestabilidad de los precios internacionales, situación que ha tenido importantes repercusiones en la calidad de vida de los pequeños productores y sus familias. El personaje de Juan Valdez, creado en 1959 para posicionar el café colombiano en el mundo, particularmente en Estados Unidos, fue relanzado en 2002 con la inauguración de la cadena de cafeterías Juan Valdez, parte de una iniciativa de la Federación para aumentar las utilidades de los productores mediante la incorporación de la venta directa a su modelo comercial. En 2006, la compañía operaba 57 cafeterías en Colombia, Estados Unidos y España, y las ventas alcanzaban a los US$20 millones.

El estudio de caso analiza el modelo de negocios inclusivo y sostenible en que se sustentan las cafeterías Juan Valdez, una cadena de valor en el marco del comercio justo que vincula a comunidades de productores, empresas, consumidores y organizaciones catalizadoras. También analiza los principales desafíos, innovaciones y resultados, junto con las posibles adaptaciones que se necesitarían para consolidar y ampliar progresivamente el negocio.

Lafarge

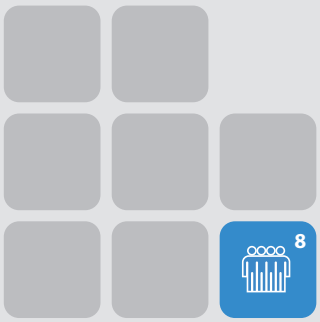
Asia y el Pacífico > Indonesia

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Construcción/vivienda

Autor(es)
Farid Baddache

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



Lafarge, líder mundial en edificaciones y materiales de construcción, emplea a 80.000 personas en 76 países y reportó ventas por más de US$18.000 millones en 2005. La empresa está presente hace mucho tiempo en Indonesia, pero el tsunami de diciembre de 2004 devastó la región de Banda Aceh, donde Lafarge tiene una fábrica de cemento. El cemento, un producto básico con bajo valor agregado, es rentable sólo si se vende cerca del lugar donde se extrae y es, por lo tanto, imposible de desvincular de la realidad socioeconómica del ámbito local. Con la muerte de 12.000 personas de la comunidad cercana a Lafarge, la empresa perdió 193 de sus 635 empleados y la fábrica quedó totalmente en ruinas. Este estudio de caso analiza las innovaciones que fueron necesarias para que la empresa reestructurara sus operaciones al tiempo que ayudaba a reconstruir la comunidad. Es un relato sobre la manera de perseguir intereses comerciales estratégicos de corto y mediano plazo.

Lechería Tiviski

África Subsahariana > Mauritania

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura/alimentos

Autor(es)
Mamadou Gaye

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Tivisiki es la primera lechería de camella de África. Fue fundada en 1987 por Nancy Abeiderrahmane en Mauritania, una nación desértica donde la mayoría de sus tres millones de habitantes vive como pastor nómada dedicado a la cría de camellos, ovejas, cabras y vacunos. Hoy, la planta también procesa leche de vaca y cabra para consumo nacional. Tiviski obtiene toda la leche de pastores de subsistencia seminómadas que así pueden generar ingresos sin abandonar su forma de vida tradicional. La leche fresca de camella y otros productos lácteos han reemplazado los productos lácteos importados desde Europa y así han estimulado la economía de Mauritania. Por cierto, los logros recientes han traído consigo un reto inesperado: hacer lobby en Europa para permitir la importación de las exquisiteces de camella que produce Tiviski. El caso destaca la estimulante historia de una mujer empresaria que superó obstáculos logísticos y culturales para establecer una cadena de valor innovadora que sustenta una empresa viable.

LYDEC

Estados Árabes > Marruecos

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Energía, agua y saneamiento

Autor(es)
Tarek Hatem

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En 1997, las autoridades de Marruecos escogieron a LYDEC, un consorcio del sector privado administrado como subsidiaria de SUEZ Environment, para administrar la red de energía eléctrica, agua y alcantarillado de Casablanca en el marco de la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano. El objetivo del contrato de administración de 30 años era proporcionar acceso a servicios básicos (electricidad, agua y saneamiento) a los residentes de Casablanca, inclusive a los pobres que habitan en tugurios urbanos o asentamientos ilegales. LYDEC ha aumentando considerablemente la cantidad de personas con acceso a servicios de electricidad y agua a través de la formación de asociaciones con el gobierno y trabajando en estrecha colaboración con los usuarios locales por medio de una red de representantes que recorren las calles.

Mibanco

América Latina y el Caribe > Perú

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Pedro Franco

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Mibanco, institución de microfinanciación que cuenta con 74 oficinas en todo el país, fue el primer banco comercial de Perú y el segundo de América Latina en ofrecer servicios financieros a hogares de ingresos bajos y sus micro y pequeñas empresas. Desde que iniciara sus operaciones en 1998, Mibanco ha entregado más de US$1.600 millones en préstamos, en montos que van de US$100 a US$1.500. Desde su base inicial ubicada en Lima, Mibanco se expandió por todo el país, inclusive a zonas rurales. Para responder a la creciente competencia en el mercado de ingresos más bien bajos, Mibanco continúa ofreciendo nuevos productos financieros. En 2002, la compañía informó resultados finales satisfactorios con una rentabilidad sobre el capital de 23,2% e ingresos por más de US$5 millones. El caso analiza los desafíos que tuvo que enfrentar Mibanco para proporcionar crédito a personas que nunca habían tenido acceso al sistema bancario formal, así como las innovaciones que incidieron en su éxito.

Money Express

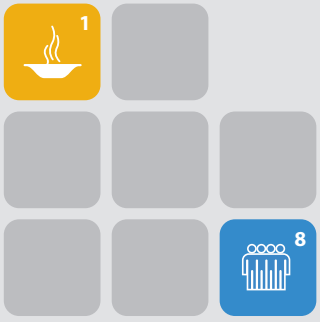
África Subsahariana > Senegal

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Mamadou Gaye
Ousmane Moreau

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



El Grupo Chaka, creado en 1994 por el empresario senegalés Meissa Deguene Ngom, se compone de tres unidades: Chaka Computer, Call Me y Money Express. El estudio de caso se centra en Money Express y los beneficios que entregó a los pobres. Desde un comienzo, el objetivo de Money Express fue convertirse en líder de mercado de los servicios de transferencias y remesas para los inmigrantes de África Occidental en Europa y Estados Unidos. Para enviar dinero desde el extranjero, los clientes de Money Express sólo necesitan contar con un pasaporte de Senegal o de África Occidental. La compañía, con sucursales repartidas por zonas rurales y urbanas, trabaja en asociación con redes de bancos más pequeños en aldeas de África Occidental. Money Express ayuda a los beneficiarios de remesas a recibir el dinero y tiene agentes que a veces llegan con las remesas hasta las mismas casas de personas ancianas con dificultades para salir de sus hogares. Se trata de una oferta muy interesante para los numerosos clientes que no disponen de la identificación exigida por los bancos formales. Por otra parte, muchos bancos no cuentan con la infraestructura para entregar fondos en zonas rurales. El caso describe la rápida expansión de Money Express por toda África Occidental gracias a su modelo de negocios de bajo costo, el conocimiento del mercado africano y el énfasis en el servicio al cliente y en la formación y capacitación de los empleados.

M-PESA

África Subsahariana > Kenya

Tipo de empresa
Empresas multinacionales (incluyendo del Sur)

Sector
Servicios financieros/tecnologías de la información y las comunicaciones

Autor(es)
Winifred N. Karugu
Triza Mwendwa

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

8

Kenya tiene menos de dos millones de cuentas bancarias para 32 millones de personas. Para abordar este déficit, Safaricom Kenya, uno de los dos proveedores de servicios móviles del país, desarrolló una solución tecnológica en alianza con Vodafone. El resultado fue MPESA, un producto de transferencia electrónica de dinero gracias al cual las transacciones financieras son ahora más rápidas, baratas y seguras. MPESA permite que individuos y negocios transfieran dinero a través del servicio de mensajes breves del teléfono móvil. También es posible hacer retiros y depositar efectivo en pequeños negocios minoristas registrados para pagar bienes y servicios. Luego del exitoso lanzamiento en 2005, Safaricom planea incorporar a más instituciones financieras y negocios minoristas al sistema y ampliarse a otros países en desarrollo.

Mt. Plaisir Estate Hotel

América Latina y el Caribe > Trinidad y Tobago

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Ecotourismo

Autor(es)
Melanie Richards

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

1

7

Mt. Plaisir Estate Hotel es un lugar de retiro ideal para el ecoturista, el primero de su tipo ubicado en Grand Rivière en la costa norte de Trinidad. En sus 14 años de funcionamiento, el hotel ha ayudado a transformar una aldea rural pobre en una dinámica comunidad capaz de sostenerse a sí misma. Por mientras, el hotel ha visto aumentar sostenidamente sus ingresos entre 1995 y 2001, con cifras que llegaron a US$238.000 en 2001.

El caso describe los antecedentes de la organización y los desafíos y oportunidades que enfrentó a la hora de crear un negocio viable y al mismo tiempo desarrollar, potenciar y capacitar a una comunidad para que se transformara en autosuficiente y autosostenible. También destaca el relato humano e inspirador de su fundador, Piero Guerrini.

Narayana Hrudayalaya

Asia y el Pacífico > India

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Salud

Autor(es)
Prabakar Kothandaraman
Sunita Mookerjee

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Sin capacidad para pagar los costos de la atención sanitaria, vastos segmentos de la sociedad india se ven marginados incluso de los servicios de salud más elementales. En el país casi no existen seguros de salud, especialmente para los más pobres. En 2001, Devi Shetty fundó Narayana Hrudayalaya, un hospital de servicios cardíacos en las afueras de Bengaluru. Su misión, en función de la visión de Shetty, de que los pobres deben mejorar su estado de salud para que el país aumente su riqueza, se orienta a entregar servicios cardíacos de primer nivel a los pobres, lo cual implica aprovechar la tecnología, modernizar la atención y ampliar la cobertura de seguros de salud innovadores a este segmento de la población. El hospital nunca niega atención a pacientes que no pueden pagar, pero incluso en estas condiciones, sus utilidades superan en un notable 20% (antes de impuestos y depreciación de intereses) a aquellas de los principales hospitales tradicionales comparables.

Natura

América Latina y el Caribe > Brasil

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agricultura

Autor(es)
Cláudio Boechat
Roberta Mokrejs Paro

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En 2000, Natura, una compañía brasileña de cosméticos, lanzó una estrategia que implicaba el uso de materias primas extraídas de la naturaleza como plataforma de sus productos. Para adaptarse a la producción local y garantizar prácticas sostenibles de extracción, la compañía creó un nuevo modelo de negocios que incluía la participación de pequeñas comunidades, organizaciones no gubernamentales y gobiernos locales para promover el desarrollo local sostenible. Todos las partes acordaron, de manera transparente, un margen de utilidades razonable de 15% a 30%. Natura promocionó el programa para diferenciar su marca en el mercado.

La filosofía en la que se funda Natura, implica potenciar los beneficios, tanto para la naturaleza como para las comunidades y la empresa. Como parte del compromiso de esta empresa con la responsabilidad social, estableció relaciones entre los proveedores y las comunidades rurales que extraen la materia prima de la biodiversidad vegetal de Brasil. En Pará, se puso en contacto con tres comunidades (Campo Limpo, Boa Vista y Cotijuba) en 2003 para producir priprioca, una hierba cuyas raíces liberan una extraña y delicada fragancia. Los negocios han aumentado tanto que en 2006, Natura construyó una nueva planta industrial para producir jabón en la región.

Nedbank y RMB/FirstRand

África Subsahariana > Sudáfrica

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Servicios financieros

Autor(es)
Farid Baddache

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

8

Después de decenios de violencia, segregación y desigualdad durante la época del apartheid, Sudáfrica ha logrado avanzar notablemente en materia de igualdad y estabilidad a través de cambios estructurales en su economía. Dos bancos sudafricanos, Rand Merchant Bank y Nedbank, están desarrollando productos financieros innovadores centrados en el mercado inmobiliario para las familias de bajo ingreso del país. Ambos proyectos, cuya aparición pública fuera planificada para el año 2007, coinciden con el *Voluntary Financial Services Charter,* una estrategia de potenciación económica de la población negra diseñada por el sector privado con apoyo gubernamental. Rand Merchant Bank financia programas de viviendas asequibles que propician la diversidad social en zonas municipales. Nedbank pone hipotecas a disposición de personas de bajos ingresos. Ambos están orientados a un mercado previamente desatendido: personas demasiado pobres para cumplir los requisitos que permiten acceder a créditos inmobiliarios tradicionales, pero que superan los requerimientos del gobierno para recibir subsidio público para la vivienda. El estudio de caso, analiza el desarrollo de ambos productos financieros, inclusive los obstáculos que se presentaron y las innovaciones adoptadas para superarlos, junto con los resultados esperados, las lecciones aprendidas y las futuras oportunidades de crecimiento en el mercado de la vivienda para la población de bajo ingreso.

New Tirupur Area Development Corp. Ltd. (NTADCL)

Asia y el Pacífico > India

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agua/saneamiento

Autor(es)
Prabakar Kothandaraman
K. Kumar

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

1 6 7

En Tirupur, una pequeña aldea al sudoeste de Tamil Nadu, las descargas de efluentes de la industria textil contaminaron las aguas subterráneas y el agua es ahora un recurso escaso tanto para la industria como para los habitantes del lugar. Conscientes de que los antiguos sistemas de agua financiados por el Estado eran incapaces de satisfacer la creciente demanda, el gobierno de Tamil Nadu buscó alianzas con el sector privado para ayudar a superar los desafíos en materia de inversión, ingeniería y operacionales. Gracias al apoyo de empresas con experiencia en finanzas, ingeniería, adquisiciones y construcción, el gobierno creó un mecanismo *ad hoc,* la New Tirupur Area Development Corporation, Ltd. Esta nueva empresa firmó un contrato de concesión de 30 años con el gobierno, cuya rentabilidad esperada es de 20% sobre el capital invertido. El caso destaca la sofisticada estructura de negocios de la empresa que involucra a múltiples interesados y detalla su innovador sistema de tarifas escalonadas en el marco del cual se usan los ingresos provenientes de la industria para subsidiar los costos de agua de los consumidores residenciales de ingresos bajos.

PEC Luban

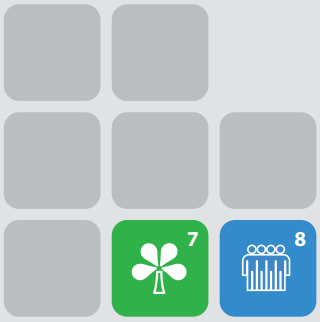
Europa y la CEI > Polonia

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Energía

Autor(es)
Boleslaw Rok

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



PEC Luban, una empresa que provee calefacción en el distrito de Luban, Polonia, comenzó a usar paja para generar calor a fines de los años noventa. Esta innovación redujo considerablemente las emisiones dañinas de la quema de combustibles tradicionales, principalmente carbón. El uso de la paja, una fuente de energía de biomasa producida en el mismo lugar, aumentó la demanda de este producto entre los agricultores locales y dado que la energía de biomasa es un producto relativamente intensivo en mano de obra, genera al menos 20 veces más empleos que cualquier otro tipo de energía. Los resultados, bastante competitivos, también son alentadores: en 2004/2005, los consumidores de PEC Luban pagaron alrededor de 5% menos por la calefacción que el promedio de otras empresas de calefacción del distrito que usan sólo carbón. El estudio de caso detalla los cambios que es necesario hacer en los métodos de gestión y de análisis de costos cuando una empresa transita hacia operaciones más sostenibles e inclusivas y muestra un ejemplo de cómo superar desafíos técnicos a fin de satisfacer necesidades energéticas de manera sostenible y apoyar al mismo tiempo a la comunidad local.

Pésinet

África Subsahariana > Malí y Senegal

Tipo de empresa
Organización sin fines de lucro

Sector
Salud/technologies de l'information et de la communication

Autor(es)
Mamadou Gaye

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Pésinet, diseñada en 2002 por Afrique Initiatives con sede en Bruselas, es un método de alerta temprana para vigilar el estado de salud de niños pertenecientes a familias de ingresos bajos. La iniciativa se basa en un concepto simple: las madres se registran como usuarias de los servicios Pésinet pagando una suma nominal y a cambio un agente local de Pésinet pesa a sus niños dos veces a la semana. Los resultados se envían a través de tecnologías de la información y las comunicaciones a un médico local, quien revisa la tabla de peso y solicita a la madre que acuda con el hijo si el peso es anormalmente bajo y requiere tratamiento médico. Este proyecto fue implementado originalmente en Saint Louis, Senegal, pero no logró conseguir la sostenibilidad financiera necesaria. No obstante, las lecciones aprendidas y sus innovadoras soluciones –entre ellas alianzas estratégicas y mejoras técnicas y financieras– ayudaron a Pésinet a relanzar el proyecto en Malí en 2007, gracias a cuyos logros se beneficiaron cientos de niños.

Petstar

América Latina y el Caribe > México

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Desechos

Autor(es)
Austine Gasnier
Luis Enrique Portales Derbez

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

1 2 7 8

En Toluca, México, la unidad Petstar de las empresas mexicanas de servicios ambientales y acopio de plástico, Promotora Ambiental y Avangard, construirá y operará una planta de reciclaje de botellas plásticas que convertirá las botellas usadas de polietileno tereftalato (PET) en botellas aptas para el consumo de alimentos a través de una tecnología que hasta la fecha sólo se ha utilizado en países desarrollados. Las botellas de PET desechadas que reciclará la planta reducirán el volumen de desechos municipales sólidos que se producen en México y el producto del reciclaje disminuirá el consumo de PET virgen de parte de los fabricantes de botellas. Se espera que la planta aumente las ventas de Petstar en 50%, genere 65 empleos locales directos y aporte ingresos a unas 25.000 personas a lo largo de la cadena de suministro. Además, Petstar está desarrollando un plan de participación social en los tiraderos y rellenos sanitarios con el fin de mejorar las deplorables condiciones de quienes se desempeñan reciclando y clasificando la basura y reducir al mismo tiempo las funestas tasas de trabajo infantil en la cadena de suministro. Al convertir botellas desechables en un insumo valioso y factible de usar, el proyecto aportará un mejor manejo de los desechos en México.

Procter & Gamble

Varias regiones

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Agua

Autor(es)
Farid Baddache

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

4 6

Según la Organización Mundial de la Salud, el agua segura para beber es una de las necesidades más grandes en el mundo actual. Más de mil millones de personas carecen de este recurso básico y se calcula que 1,8 millones de niños mueren todos los años a causa de enfermedades diarreicas asociadas con la contaminación del agua. P&G Health Sciences Institute, en colaboración con los Centros de Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos, desarrolló un producto doméstico de purificación de agua barato y fácil de usar llamado Purificador de Agua (PUR). Este innovador polvo que se vende en sachets individuales y que reduce las bacterias patológicas fue lanzado al mercado en 2000. El resultado: agua para beber que cumple las normas de la Organización Mundial de la Salud.

Después de realizar esfuerzos inútiles por convertir esta innovación en un emprendimiento lucrativo en diversos países en desarrollo, P&G la promueve ahora como una iniciativa de responsabilidad social empresarial. En 2007, había vendido al costo 57 millones de sachets a organizaciones humanitarias y los empresarios locales las distribuían con ganancias. La iniciativa también le aporta a P&G una sólida imagen pública y la experiencia que le ayudará a vender en forma rentable productos en mercados de ingresos altos.

Producción de castañas de cajú

África Subsahariana > Guinea

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura

Autor(es)
Mamadou Gaye
Ousmane Moreau

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En Guinea, la producción anual bruta de castañas de cajú cruda es de aproximadamente 5.000 toneladas, mientras que la vecina Guinea-Bissau, mucho más pequeña y con un clima y un suelo similar, produce 80.000 toneladas. Estimulada por la creciente demanda de castañas de cajú entre los consumidores, Guinea ha comenzado a concentrar sus esfuerzos en aumentar la producción de este fruto –una buena alternativa de expansión cuando el 80% de los guineanos depende de la agricultura de subsistencia como medio de vida. Las condiciones climáticas de Guinea, su suelo fértil y la prolongada temporada de lluvias son factores favorables para el cultivo de castañas de cajú de gran tamaño y alta calidad. Los organismos internacionales han prestado su apoyo técnico y financiero para ayudar a los productores del país a mejorar su competitividad en los mercados mundiales.

Durante los últimos tres años, la alianza mundial *Global Development Alliance Partnership,* que engloba a varias cooperativas de castañas de cajú de Guinea, el gobierno, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y Kraft Foods, han ayudado a los productores de Guinea a producir y vender las castañas. El objetivo es reducir la pobreza y asegurar un futuro económico mejor para el país. Los asociados han colaborado para brindar apoyo técnico a las organizaciones de base comunitaria. Este caso describe planes ambiciosos: rehabilitación de 1.600 hectáreas de viejas plantaciones de castañas de cajú, plantación de 12.000 hectáreas nuevas listas para entrar en producción, abastecimiento de semillas mejoradas y capacitación de 1.600 asociaciones de agricultores.

Rajawali Express Taxi

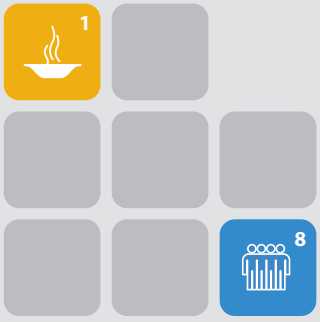
Asia y el Pacífico > Indonesia

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Transporte

Autor(es)
Elvie Grace A. Ganchero
Chrysanti Hasibuan-Sedyono

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



La crisis financiera asiática de 1997 generó enorme desempleo en Indonesia ya que las empresas se vieron obligadas a despedir a 1,4 millones de trabajadores. Diez años después, las tasas de desempleo siguen aumentando y es la pobreza la que define el contexto de la economía, las relaciones sociales y la seguridad en el país. Express Taxi, una subsidiaria del diversificado grupo Rajawali y el segundo operador de taxis más grande de Indonesia, lanzó un nuevo régimen de propiedad de taxis, conforme al cual los conductores arriendan el vehículo con promesa de compra y trabajan para conseguir ser sus dueños. Express Taxi usa la reputación y los activos de la empresa para respaldar los préstamos; los conductores ganan porque consiguen más ingresos netos y la empresa se beneficia del cuidado responsable que los conductores le prestan al vehículo y aumenta la estabilidad de su flujo de caja. Por su parte, la comunidad se beneficia de conductores que manejan su propio auto con más cuidado, además del apoyo adicional que éstos reciben al respecto, gracias a los cursos de seguridad que ofrece la propia compañía. El caso destaca de qué manera una empresa puede ayudar a luchar contra la pobreza forjando una alianza mutuamente beneficiosa con empleados de comunidades rurales y urbanas pobres.

RiteMed (UniLab)

Asia y el Pacífico > Filipinas

Tipo de empresa
Empresa multinacional del Sur

Sector
Salud

Autor(es)
Elvie Grace A. Ganchero
Cristina V. Pavia

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

6 8

En Filipinas, el precio de mercado de los medicamentos está entre los más altos del mundo, alrededor de 40% a 70% más que en los países vecinos según el Ministerio de Saludo filipino; algunos de los fármacos cuestan hasta 10 veces más en comparación con países limítrofes. Con presencia en el mercado desde 1945, United Laboratories, Inc., (UniLab) es la empresa farmacéutica más antigua de Filipinas y una de las más grandes en la actualidad. Aprovechando la oportunidad de apoyar la campaña del gobierno tendiente a poner a disposición de la población medicamentos a menor precio, UniLab creó RiteMed en 2002, una subsidiaria cuya misión es comercializar y distribuir drogas genéricas de buena calidad entre los pobres. La empresa vende productos genéricos a precios entre 20% y 75% más bajos respecto de los productos de marca y logró cumplir la meta de generar ingresos por US$20 millones en cinco años –y en forma rentable. El caso analiza las tensiones sociales, legales y estratégicas que afectaron a la iniciativa y las soluciones utilizadas para abordarlas.

Sadia

América Latina y el Caribe > Brasil

Tipo de empresa
Empresa multinacional del Sur

Sector
Agricultura

Autor(es)
Cláudio Boechat
Nísia Werneck
Letícia Miraglia

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

1 7 8

Sadia, uno de los principales productores de alimentos enfriados y congelados del mundo, es líder del mercado en Brasil con más de 600 productos en los segmentos de carne, pastas, margarina y postres. También es el principal exportador de productos cárnicos del país. El programa de producción sostenible de cerdos fue diseñado para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de los más de 3.500 productores de cerdo de la cadena de suministro de Sadia, y para que estas reducciones calificaran como proyecto del Mecanismo de Desarrollo Limpio en el marco del Protocolo de Kyoto con el fin último de vender créditos de emisión de dióxido de carbono. El programa busca darle sostenibilidad a la cadena de suministro de la empresa generando ingresos complementarios producto de la venta de estos créditos y creando mejores condiciones laborales para los productores de cerdo. El estudio de caso detalla el uso innovador de la tecnología y la estructura de vanguardia del proyecto, el cual apunta a sacar provecho de la comercialización de créditos en nuevas transacciones de mercado.

Sanofi-aventis

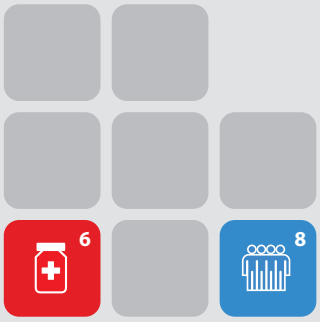
África Subsahariana

Tipo de empresa
Empresa multinacional

Sector
Salud

Autor(es)
Robert Darko Osei

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



Sanofi-aventis, la compañía farmacéutica más grande de Europa y la cuarta más grande del mundo, inició una alianza con la Organización Mundial de la Salud en 2001 con el fin de combatir la enfermedad del sueño y otros males desatendidos que afectan a los habitantes más pobres del mundo. Desde las primeras conversaciones sostenidas con la OMS, quedó claro que una simple donación de medicamentos no era suficiente. Sólo una acción conjunta que incluyera donaciones, subsidios para financiar programas de distribución y nuevas investigaciones y desarrollo para mejorar el tratamiento y el diagnóstico podría generar una oportunidad razonable de volver a controlar la enfermedad del sueño. En el transcurso de los primeros cinco años, 36 países africanos se beneficiaron de la alianza y se salvaron unas 110.000 vidas. El caso examina, los especiales desafíos y oportunidades que enfrentó la alianza, y las maneras innovadoras que ha usado para mantener su viabilidad. Por sobre todas las cosas, demuestra el especial rol de liderazgo que puede desempeñar una empresa privada como Sanofi-aventis cuando aplica sus talentos y recursos.

SEKEM

Estados Árabes > Egipto

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Agricultura

Autor(es)
Tarek Hatem

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Después de vivir en Austria durante 21 años, Ibrahim Abouleish regresó a su hogar en Egipto para encarar algunos de los problemas que había observado cuando venía de visita. En 1977, fundó la iniciativa Sekem para propiciar el desarrollo social y ambiental a través de actividades económicas y culturales. El grupo Sekem está formado por ocho empresas: Libra en prácticas agrícolas, Mizan en semillas orgánicas, Hator en frutas y verduras frescas, Lotus en hierbas y especias, Isis en comida y bebidas orgánicas (pan, lácteos, aceites, especias y té), Conytex en tejidos y textiles de algodón orgánicos, Atos en productos farmacéuticos y Ecoprofit (aún en formación) en gestión sostenible. Las iniciativas de Sekem han aportado a la comunidad egipcia tanto en términos económicos como sociales y culturales. Con 2.000 empleados y 850 pequeños agricultores, desde donde se obtienen los productos, Sekem cultivó en forma orgánica 3.500 hectáreas en 2005, proceso con el que beneficia directamente a 25.000 personas. El estudio de caso describe cada unidad operativa y su impacto en el marco de la filosofía general de la iniciativa.

SIWA

Estados Árabes > Egipto

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Ecotourismo

Autor(es)
Tarek Hatem

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En 1998, la consultora ambiental EQI ubicada en el Cairo comenzó a invertir en el oasis egipcio de Siwa a través de una serie de iniciativas de base comunitaria. La Iniciativa de desarrollo sostenible de Siwa, liderada por el sector privado, pone énfasis en la contratación de trabajadores locales, la aplicación de sistemas tradicionales de construcción y gestión ambiental y el uso de materiales locales. En Siwa, la cartera de empresas de EQI incluye tres *lodges* o hospedajes turísticos, una iniciativa de mujeres artesanas, agricultura y producción orgánica y proyectos de arte comunitario. Hoy, las empresas EQI emplean a 75 habitantes de Siwan a tiempo completo y todos los meses hay unas 310 oportunidades de generación de ingresos. El caso destaca el desafío y las oportunidades que ofrecen los diversos programas destinados a aliviar la pobreza, mejorar las condiciones de vida y avanzar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Smart Communications

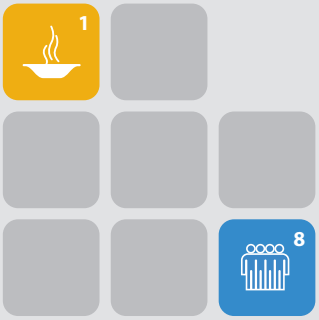
Asia y el Pacífico > Filipinas

Tipo de empresa
Empresa multinacional del Sur

Sector
Tecnologías de la información y las comunicaciones/servicios financieros

Autor(es)
Elvie Grace Ganchero

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)



Proveedor líder de servicios telefónicos inalámbricos en Filipinas, Smart Communications, Inc. advirtió que por lo menos había ocho millones de filipinos que trabajaban y vivían en el extranjero, es decir, alrededor de la cuarta parte de la mano de obra nacional. En 2005, los trabajadores filipinos en el extranjero enviaron US$10.700 millones en remesas a su país de origen y se calcula que al menos otro tanto lo hicieron a través de canales informales. Para responder a esta situación, Smart introdujo una forma más barata, rápida y conveniente de enviar remesas a través de la tecnología de servicio de mensajería breve. Ésta y otras innovaciones permiten a Smart proveer servicios a trabajadores pobres en el extranjero y a sus familias y reducir los costos de las transferencias de dinero a 1%–8%, en comparación con las tasas bancarias normales de 10% a 35%. Quienes trabajan en el extranjero obtienen así más ingresos netos, situación que les permite aprovechar al máximo el dinero que tan arduamente se ganan para alimentar, vestir, educar y costear la vivienda de millones de familiares en Filipinas. Gracias a los US$6 millones por concepto de ingresos obtenidos en 2006, Smart dio inicio a una estrategia más amplia de prestación de servicios a la población de ingreso bajo que nutrió su increíble crecimiento de 191.000 abonados en 1999 a más de 2,6 millones en 2000, y unos 24,2 millones a fines de 2006.

Sulabh

Asia y el Pacífico > India

Tipo de empresa
Organización sin fines de lucro

Sector
Agua/saneamiento

Autor(es)
Prabakar Kothandaraman
Vidya Vishwanathan

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Debido al alto costo de las letrinas de sifón y a la falta de agua, la mayoría de los retretes construidos en el siglo XX en la India eran letrinas secas con un sistema de cisterna de agua. Además, muchos habitantes no disponían de un servicio higiénico formal. En 2003, el Ministerio de Justicia Social y Empoderamiento de la India registró la existencia de 676.000 personas, principalmente mujeres, que se ganaban la vida recogiendo excrementos humanos.

Desde 1970, Sulabh International de Bindheshwar Pathak trabaja para librar a estas personas de esa desagradable labor utilizando tecnología de saneamiento segura y de bajo costo. Durante el transcurso de tres decenios, Sulabh ha puesto en marcha un modelo de negocios comercialmente viable que ha tenido importantes efectos en el desarrollo. Sulabh desarrolló 26 diseños de retretes para diversos presupuestos y lugares y ha capacitado a 19.000 albañiles en la construcción de retretes de doble fosa de bajo costo utilizando los materiales disponibles en el lugar. Además, instaló más de 1,4 millones de retretes domiciliarios y tiene sobre 6.500 servicios de baños públicos pagados. Gracias a su tecnología, 60.000 personas ya no se ganan la vida limpiando excrementos y cuentan ahora con programas de reintegración a la sociedad.

Tsinghua Tongfang (THTF)

Asia y el Pacífico > China

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Tecnología de la información y las comunicaciones

Autor(es)
Ronglin Li
Tracy Zhou

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

China tiene la mayor población agrícola del mundo: 900 millones de personas. Pero los chinos rurales tienen mucho menos conocimiento sobre computadoras y acceso a ellas que sus pares urbanos. Esta brecha digital inhibe el desarrollo humano en zonas rurales y frena el desarrollo económico del país. Tsinghua Tongfang, una empresa de computación de alta tecnología ubicada en Beijing se asoció en 2005 con el gobierno municipal de Beijing para desarrollar la computadora Changfeng, diseñada para usuarios rurales. Algunas características clave hicieron que estos sistemas estuvieran más al alcance de los habitantes rurales que una computadora personal cualquiera: un sistema operativo de bajo costo, software y hardware personalizado que se basan en investigaciones exhaustivas de las necesidades de los usuarios rurales y centros de capacitación rural innovadores para los agricultores. El software incluye programas de utilidad agrícola para entregar a los agricultores orientación y conocimientos comerciales especializados. El caso examina la asociación entre el sector público y el privado que fue de beneficio mutuo: Tsinghua Tongfang ingresó al mercado no explotado de las computadoras rurales y el gobierno impulsó sus metas de desarrollo digital en el ámbito rural.

VidaGás

África Subsahariana > Mozambique

Tipo de empresa
Pequeña o mediana empresa local

Sector
Salud

Autor(es)
Courtenay Sprague

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

En un país con 500 médicos para casi 20 millones de personas, las iniciativas capaces de ampliar la cobertura de los servicios de salud hacia las zonas rurales son a la vez absolutamente necesarias y escasas. En el norte de Mozambique, el principal desafío que enfrentan los centros de salud es la falta de combustibles confiables para iluminar los procedimientos médicos y velar por la permanente refrigeración de las vacunas. Como menos del 2% de los hogares está conectado a la red eléctrica, muchos dependen de la leña o del carbón para cocinar, situación que aumenta las infecciones respiratorias, las complicaciones durante el embarazo y la degradación forestal.

En este contexto, en 2002 se forjó una alianza para lanzar un proyecto piloto que llevara servicios de combustible al norte de Mozambique. La alianza estaba formada por un ex ministro de educación dedicado a la salud pediátrica, una organización no gubernamental ubicada en Seattle que distribuye suministros médicos, filántropos dispuestos a financiar la puesta en marcha, el Ministerio de Salud de Mozambique, el gobernador de la provincia piloto y la Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), una fundación comunitaria que conoce muy bien las complejas necesidades de desarrollo de los mozambiqueños. Como resultado de la alianza, VillageReach y FDC introdujeron una cadena de frío mejorada y reemplazaron los obsoletos refrigeradores a kerosene en establecimientos de salud remotos por refrigeradores que funcionan a gas de petróleo licuado. El estudio de caso se centra en el suministro del gas licuado a empresas y hogares por VidaGás, empresa con fines de lucro que pertenece y es controlada por las dos organizaciones no gubernamentales que hoy intentan desarrollar un modelo de negocios viables.

Votorantim Celulose e Papel (VCP)

América Latina y el Caribe > Brasil

Tipo de empresa
Gran empresa nacional

Sector
Agricultura

Autor(es)
Cláudio Boechat
Roberta Mokrejs Paro

Objetivo(s) de Desarrollo del Milenio abordado(s)

Brasil sufre de una gran desigualdad en materia de ingresos y una pobreza generalizada, en especial en las zonas rurales. Pese a las políticas adoptadas recientemente para apoyar los asentamientos rurales a través de una reforma agraria, sigue existiendo una asimetría entre las demandas sociales de la población rural y la capacidad de respuesta del Estado. Votorantim Celulose e Papel (VCP), una gran productora de pulpa y papel, se embarcó en un enorme proyecto de expansión forestal en Río Grande do Sul, donde diseñó un modelo de negocios que incluía a la comunidad local como socios en la producción de eucaliptos. A través del programa de cuentas de ahorro forestal de VCP, ABN AMRO Real proporciona a los agricultores los recursos financieros (respaldados por la garantía de VCP de comprar la madera) para plantar los árboles. VCP provee las plantas de vivero y asistencia técnica y se compromete a comprar la madera después de siete años a un precio justo. El caso analiza el modelo de negocios de VCP: lograr osadas metas de crecimiento que tripliquen los ingresos y al mismo tiempo aportar a la inclusión socioeconómica de las comunidades rurales pobres.

ANEXO 2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS

El presente informe se funda en el análisis de 50 estudios de casos, donde se siguió un método inductivo para el desarrollo del marco analítico y los mensajes. La pregunta que sirvió de principio orientador del informe es la siguiente: cómo hacer negocios con los pobres de forma tal que sea beneficioso para los negocios y para los pobres por igual. Para identificar las estrategias de negocios que funcionan, se utilizó el enfoque de aprender de aquellos negocios que ya han logrado incluir con éxito a los pobres. El objetivo fue identificar patrones e ideas que vayan más allá del estudio de caso respectivo sin apoyarse en ninguna hipótesis preconcebida.

La metodología de investigación se puede describir como el diseño de una investigación de múltiples estudios de caso que sigue las cuatro etapas definidas por Yin (1994):

- Diseño de los estudios de caso;
- Conducción de los estudios de caso;
- Análisis de las pruebas;
- Interpretación de los hallazgos para formular conclusiones, recomendaciones e implicancias.

La investigación se orientó por los principios generales de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos: centrada en los países en desarrollo, con énfasis en los negocios centrales, enfocada en el desarrollo humano en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y con criterio asociativo/de múltiples interesados. La investigación adoptó asimismo una perspectiva centrada en el sector privado y examinó oportunidades, desafíos y soluciones para hacer negocios con los pobres desde el punto de vista de las empresas pequeñas, medianas y grandes que operan a nivel local, nacional e internacional. Aunque las microempresas no son el principal foco de atención, muchos de los modelos comerciales que se exponen en el informe incluyen a los pobres en calidad de microempresarios. La sociedad civil y los gobiernos ocupan un lugar importante en el tema analizado, pero se abordan sólo en la medida en que influyen en el sector privado.

Diseño de los estudios de caso. La investigación se diseñó como un estudio de múltiples casos y de amplia base. El protocolo del estudio fue diseñado mediante un proceso de colaboración entre el equipo de investigación y los autores. De los 18 autores, sólo tres no eran del país o la región perteneciente al respectivo caso, de modo que se mantuvo la perspectiva de los países en desarrollo. El grupo investigador definió en conjunto los estudios de casos y las preguntas de la investigación.

Estas preguntas se definieron sobre la base de los principios rectores y se sustentaron en los aportes de todos quienes participaron en el proyecto de investigación (recuadro A2.1).

Los 50 estudios de caso se seleccionaron de un universo de 400 casos posibles. Los casos que se incluirían en el estudio debían describir modelos de negocio que integraron a los pobres en forma rentable y promovieran claramente el desarrollo humano. Además, debían ser representativos de una amplia gama de países, industrias y tipos de negocios. Los casos seleccionados representan a más de nueve industrias y 13 países de África, Asia y el Pacífico, Europa oriental y la CEI, como también de América Latina y el Caribe (figura A2.1).

Realización de los estudios de caso. Los autores de los estudios de caso realizaron su investigación conforme a un protocolo común. Prácticamente en todas las instancias llevaron a cabo la investigación primaria, inclusive el trabajo en terreno. La triangulación se logró a través de entrevistas a una gran variedad de partes involucradas y se usaron datos cuantitativos. Los estudios de caso fueron sometidos a un proceso iterativo de revisión por un equipo de coordinadores de la investigación a fin de asegurar coherencia en la estructura y la calidad de los 50 estudios.

Análisis de las pruebas. El protocolo común permitió analizar detallada y sistemáticamente cada estudio de caso y buscar patrones. Cada caso fue analizado cuidadosamente y se observaron tanto la información sobre los beneficios para los negocios y el desarrollo humano como las restricciones y soluciones insertos en el modelo. Los hallazgos se recopilaron en una base de datos mediante descripciones breves.

Con estas descripciones se desarrollaron categorías comunes y los obstáculos y las soluciones se agruparon de acuerdo a temas compartidos. Dado que el foco de la investigación buscaba identificar formas para hacer negocios con los pobres, sólo se consideraron aquellas

Recuadro A2.1. Preguntas formuladas en los estudios de caso

Tipo 1- Innovaciones, desafíos y oportunidades

- Pregunta 1: ¿Cuáles fueron las principales innovaciones (del sector público o privado) que permitieron crear un escenario provechoso y de éxito asegurado entre el modelo empresarial y los intereses de los pobres? (Estas innovaciones pueden ser de tipo social, financiero, tecnológico, legal, normativo o similares).
- Pregunta 2: ¿Cuáles desafíos tuvieron que ser superados para lograr este escenario que asegurara el éxito para todos? (Estos desafíos pueden ser de tipo social, financiero, tecnológico, legal o normativo, o bien factores culturales o psicológicos como ideas y actitudes arraigadas, creencias y similares).
- Pregunta 3: Pensando en el impacto de las innovaciones, ¿cómo se optimizaron los resultados en términos de desarrollo para los pobres y los beneficios para el negocio? (La innovación puede estar relacionada con una empresa o un componente externo al negocio mismo, como una cadena de suministro).
- Pregunta 4: ¿Qué oportunidades persigue el empresario, la empresa y sus partes interesadas? (Las motivaciones del empresario pueden ser de tipo social, psicológico, financiero o similares).

Tipo 2: Innovaciones, adaptación y aplicación a mayor escala

- Pregunta 5: ¿Cuáles fueron o podrían ser las innovaciones (privadas o públicas) más importantes que permitieron o permitirían la aplicación del modelo empresarial a mayor escala en forma tal de generar beneficios que garanticen el éxito, tanto para los pobres como para la empresa? (Las innovaciones pueden ser de tipo social, financiero, tecnológico, legal o normativo, o bien factores culturales o psicológicos como ideas y actitudes arraigadas, creencias y similares).
- Pregunta 6: ¿Cuáles fueron o son las adaptaciones, réplicas en otro lugar y opciones de aplicación a mayor escala intentadas o disponibles para este modelo de empresa? (Pueden ser de tipo social, financiero, tecnológico, legal o normativo, o bien factores culturales o psicológicos como ideas y actitudes arraigadas, creencias y similares).

Tipo 3: Modelo de negocios y de desarrollo

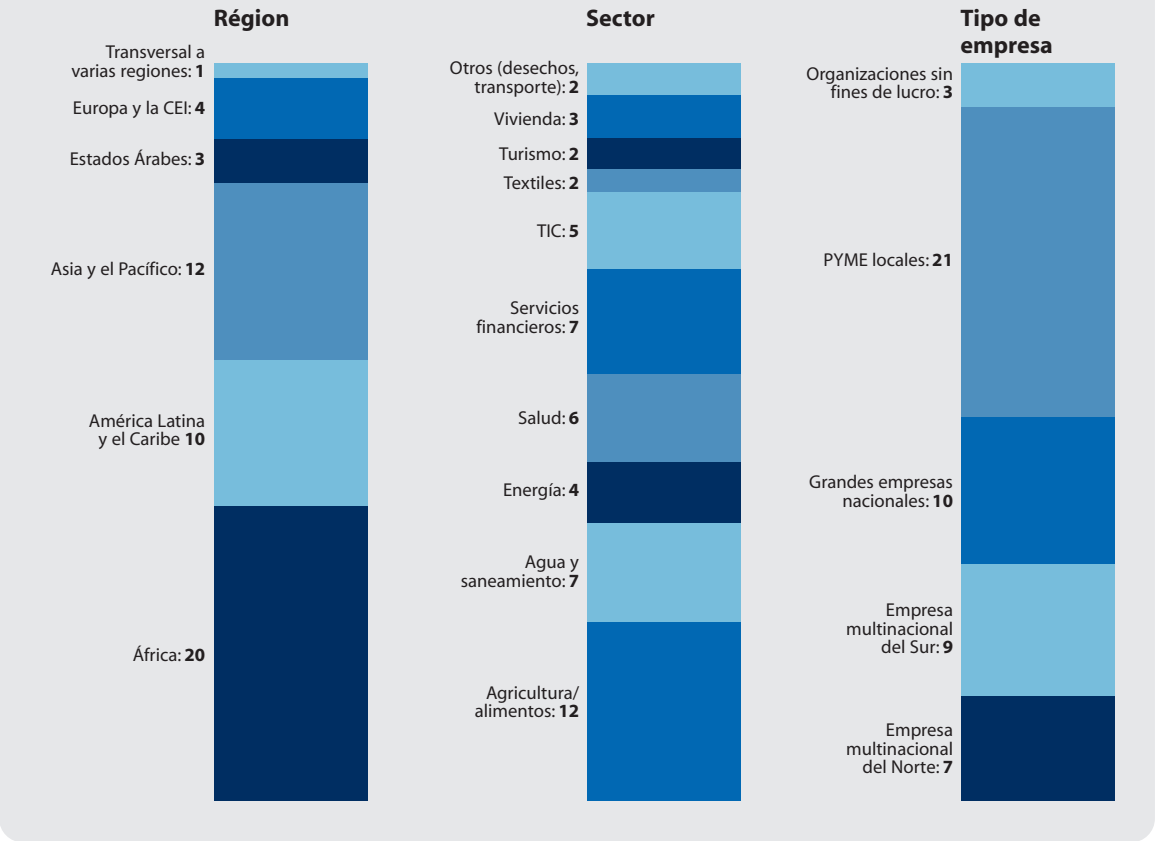
- Pregunta 7: ¿Cuál es el modelo de negocios aplicado en este caso? (La descripción del modelo de negocios debe incluir las propuestas que sean valiosas para todas las partes interesadas, inclusive clientes, trabajadores, inversores y personas pobres, sin importar el rol que desempeñen).
- Pregunta 8: ¿Cuál es el modelo de desarrollo? (Esta pregunta debe abordar la forma de participación de los pobres en la empresa, ya sea en calidad de empleadores, empresarios, consumidores o similares, y cómo se focalizan los efectos, como necesidades insatisfechas, empoderamiento o habilitación económica, o como parte de los mercados de negocio a consumidor o de negocio a negocio, con vínculos con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, donde sea pertinente).
- Pregunta 9: ¿Las asociaciones o redes constituyeron un factor importante en servir de puente entre los modelos de negocios y de desarrollo? (Pueden incluir asociaciones formales o informales de pobres, comunidades locales y similares, organismos de desarrollo bilaterales o multilaterales, gobiernos nacionales o locales, organizaciones no gubernamentales, empresas pequeñas y medianas, clientes, instituciones académicas, etc.).
- Pregunta 10: ¿Cuáles son los impactos directos de las operaciones de negocios sobre los pobres y en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio? (Donde sea posible, aportar datos cuantitativos y cualitativos, pero también descripciones cualitativas de intangibles como empoderamiento, equidad, autosuficiencia y similares. Enumerar los beneficios directos para los pobres, tales como empleo, ingreso, inversión, mayor acceso, disponibilidad y capacidad de pago. Mencionar cualquier impacto más general a nivel de desarrollo, como en las diferencias de género, la sostenibilidad ambiental y su pertinencia a Objetivos de Desarrollo del Milenio específicos).

restricciones que son específicas a las situaciones de pobreza. Estas restricciones se definieron como 'restricciones estructurales', ya que surgen de las condiciones estructurales inherentes a las aldeas rurales y los tugurios urbanos donde viven los pobres. No se incluyeron las restricciones típicas que enfrentan los negocios, por ejemplo focalizarse en grupo nuevo de consumidores o poner en marcha un negocio en un entorno competitivo. (Los 50 estudios de caso constituyen una valiosa fuente de información sobre las restricciones típicas que deben superarse al hacer negocios con los pobres; todos los casos están

disponibles en línea para profundizar su análisis). De esta forma, emergió un patrón en el cual fue posible clasificar todos los desafíos estructurales observados en cinco áreas de restricciones y todas las innovaciones, en cinco estrategias de solución. Asimismo, el inventario de casos incluye ejemplos de cada una de las combinaciones de una de las cinco áreas de restricción con una de las cinco estrategias de solución. Estas relaciones se pueden ilustrar en una matriz de restricciones y estrategias, matriz que constituye el marco analítico del informe.

Interpretación de los hallazgos para la formulación de conclusiones, recomendaciones e implicancias. Para la interpretación de los hallazgos, los estudios de caso se situaron en el contexto más amplio de la teoría del desarrollo y la estrategia de negocios, con el eje de atención puesto en los consumidores y productores pobres. La revisión de la investigación sobre la interrelación entre mercados y pobreza (las palabras clave son: 'crecimiento a favor de los pobres', 'mercados que favorecen a los pobres' y 'hacer que los mercados funcionen para los pobres'), confirmó que las áreas identificadas como restricciones son barreras importantes para hacer que los mercados sean más inclusivos para los pobres. Una revisión de los actuales estudios y artículos sobre estrategias y actividades de negocios que apuntan a incluir a los pobres mostró que existe la tendencia de tomar más en cuenta las imperfecciones del mercado para entender y crear modelos de negocios inclusivos. El análisis vincula dos corrientes de investigación al destacar la importancia de contar con condiciones de mercado apropiadas y describir estrategias que los negocios pueden aplicar para encararlas. En este sentido, el análisis presentado aquí se sustenta y a la vez alimenta las actuales investigaciones sobre las formas de incluir a más personas en el mercado mundial y contribuir así al desarrollo humano y al crecimiento económico.

Figura A2.1. Distribución de los estudios de caso por región, sector y tipo de empresa



ANEXO 3. ACERCA DE LOS "MAPAS DE CALOR" DEL MERCADO

Los "mapas de calor" del mercado son representaciones simples del nivel de participación de los pobres en los mercados o del nivel de inclusión de los mercados con respecto a los pobres.

Dichos mapas grafican el acceso de los pobres a bienes y servicios en sectores seleccionados: como educación, agua, microfinanzas y otros, y entregan información sobre la forma en que éstos se proveen. En cada mapa de calor, una mayor porción de consumidores pobres receptores de servicios produce más "calor" (mayor color en la imagen); mientras que una mayor cantidad de pobres excluida del mercado produce menos calor (y menos color o falta del mismo en la imagen).

Cuando se focaliza sobre la demanda, los mapas de calor del mercado muestran la naturaleza y la extensión del acceso del consumidor a bienes y servicios que son clave para el desarrollo humano, a través de dimensiones espaciales, en un país particular, como así también la presencia (o falta) de varios actores del lado de la oferta. Cuando se centran en la producción, los mapas de calor del mercado también ilustran qué tan inclusivos son los mercados para los productores pobres (como empresarios o proveedores de insumos de trabajo).[1]

¿CUÁL ES EL APORTE DE LOS MAPAS DE CALOR DEL MERCADO?

La cartografía de la pobreza por referencias geográficas ha sido utilizada principalmente por actores de los sectores público y sin fines de lucro para:

- Destacar las variaciones geográficas de la pobreza.
- Diseñar y focalizar las intervenciones.
- Identificar y coordinar las áreas prioritarias para los programas y actividades operativos.
- Definir las mejores alternativas donde asignar recursos.
- Monitorear y evaluar las operaciones.
- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.

La herramienta se aplica en las operaciones que buscan reducir la pobreza, en el suministro de infraestructura y en la coordinación ante crisis humanitarias (recuadro A3.1).

La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos está poniendo a disposición sus mapas de calor del mercado como una herramienta que complementa la cartografía de la pobreza por referencias geográficas.

Los investigadores que crean los mapas de calor del mercado usan las mismas bases de datos con que trabajan los mapas de pobreza (encuestas de hogares, fuerza laboral y otros).

Este uso creativo de las herramientas de cartografía de la pobreza debería ser atractivo para los actores del sector privado con fines de lucro porque los mapas de calor del mercado pueden dar perspectivas útiles de las actividades económicas de los pobres, especialmente de aquellos que viven en zonas remotas donde la información suele no estar disponible. En especial, los mapas de calor pueden agregar valor a las empresas de las siguientes cuatro maneras:

- Evaluando el nivel de inclusión del mercado.
- Clarificando las estructuras de la oferta.
- Revelando la demanda no satisfecha de los pobres como consumidores.
- Revelando las oportunidades no realizadas para incluir a los pobres como productores.

Recuadro A3.1. Ejemplos de iniciativas de cartografía de la pobreza por referencias geográficas

Iniciativa de cartografía del saneamiento y suministro de agua realizada por WaterAid

WaterAid, organización benéfica internacional asentada en el Reino Unido, usa la cartografía por referencias geográficas con el fin de mostrar la dimensión espacial del saneamiento y suministro de agua. Los mapas presentan información tanto sobre la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos como del acceso, la demanda y el uso del agua y los servicios de saneamiento. También contribuyen a aumentar la rendición de cuentas públicas en la entrega de servicios básicos, al mismo tiempo que facilitan la aplicación local de los instrumentos de ayuda. WaterAid ha usado varias formas de cartografía de saneamiento y suministro de agua en Asia y África Subsahariana (ODI 2007 y www.wateraid.org).

La iniciativa de cartografía de la pobreza de Peace and Equity Foundation

Peace and Equity Foundation de Filipinas realiza ejercicios de análisis de pobreza para identificar las áreas prioritarias para su programa de reducción de la pobreza. Un ejercicio realizado el año 2003 –basado en datos obtenidos de indicadores de desarrollo como ingreso, salud y educación– ayudó a identificar 28 provincias prioritarias en Filipinas. En algunos casos, la fundación también realiza ejercicios de cartografía de la pobreza urbana para especificar aún más el enfoque geográfico y temático de sus actividades (www.peacefdn.org/poverty.php).

El programa de localización de Google Earth y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) utiliza la cartografía virtual de Google Earth para informar acerca de algunas de las crisis más grandes de desplazamiento y para mostrar el trabajo humanitario que realiza en ayuda a los refugiados. El programa de localización lleva a los usuarios de Internet a un viaje de realidad virtual por zonas remotas de Chad, Colombia, Irak y la región de Darfur en Sudán. A través de mapas satelitales, fotos y videos, informa al usuario sobre la vida diaria de los refugiados y los desplazados, el impacto de las crisis en los países vecinos y las actividades de ACNUR. El programa también podría servir como una herramienta de planificación logística para mejorar la coordinación de las actividades en terreno de parte de ACNUR (Batty 2008 y www.unhcr.org/events/47f48dc92.html).

¿CÓMO SE CONSTRUYEN LOS MAPAS DE CALOR DEL MERCADO?

Son tres los pasos clave para construir un mapa de calor del mercado: medir el número total de potenciales consumidores pobres, medir el número total de consumidores pobres con acceso a un bien o servicio, e identificar y medir los aportes de los diferentes actores de la oferta.

- **Paso 1. Medir la posible demanda por un bien o servicio dentro de un mercado.** Hay distintas maneras de aproximarse, ya que se pueden utilizar diferentes sistemas métricos según el mercado que se examine. No obstante, para definir la demanda de los pobres, se debe empezar por conocer el número total de potenciales consumidores pobres en el mercado.
- **Paso 2. Medir cuánto acceso tienen los consumidores pobres al bien o servicio.** El acceso se puede interpretar de distintas maneras en el contexto de diferentes asuntos (como la capacidad de pago o la proximidad geográfica). Los mapas de calor miden el acceso según la cantidad de gente u hogares pobres que consumen o usan un bien o servicio en ese momento.
- **Paso 3. Entregar información adicional.** Este último paso desagrega la información del paso 2 y entrega información adicional sobre participaciones relativas de los diferentes agentes que forman parte de la oferta actual total.

Los mapas de calor del mercado pueden ser aún más específicos en cuanto a grupos delimitados de la población y determinados mercados. Se podrían utilizar distintas mediciones del tamaño de una población pobre, dependiendo del umbral de gasto que se use para definir esa población. En el caso de los mapas de calor de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, los "pobres" se han definido como aquellas personas que ganan menos de US$2 diarios en términos de paridad de poder adquisitivo (una línea de pobreza internacional ampliamente usada).

Desde una perspectiva del desarrollo humano, es importante poner especial atención a dos tipos de mercados:

- Los mercados de bienes y servicios que se considere que contribuyen a satisfacer las necesidades humanas básicas y que, por tanto, mejoran directamente su bienestar y refuerzan sus poten-

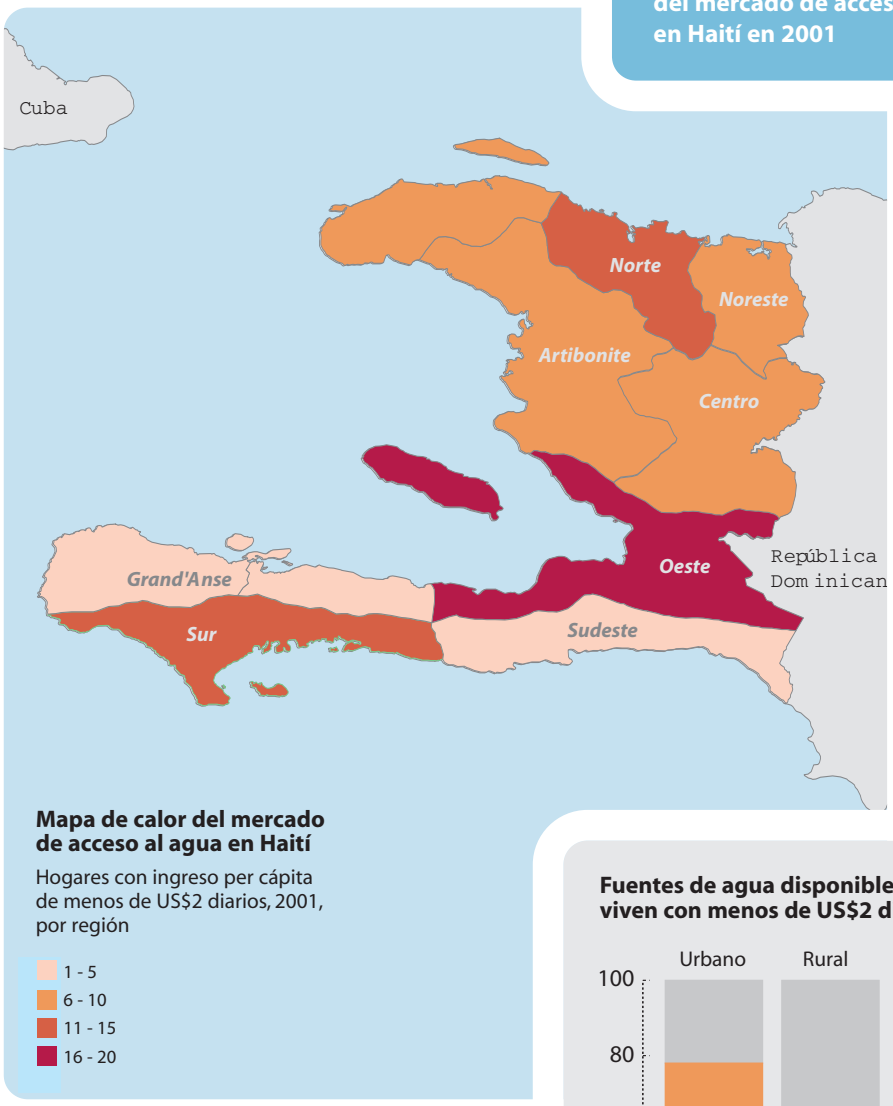
cialidades humanas más amplias (como agua, vivienda o atención de salud).

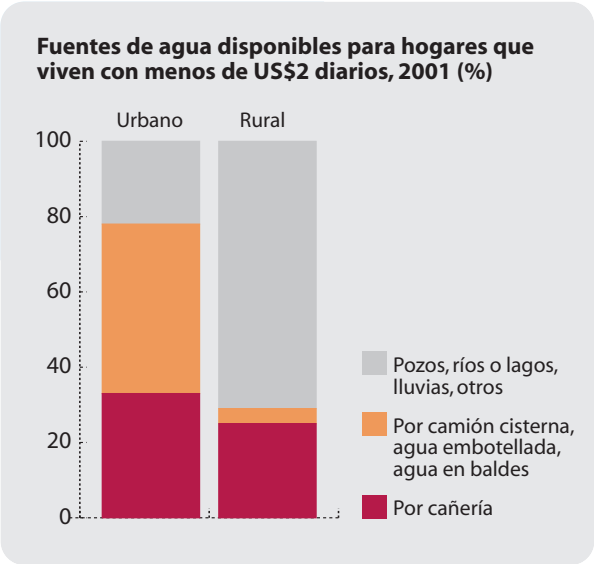
- Los mercados de bienes y servicios que podrían ser esenciales para crear oportunidades que contribuyan a que los pobres mejoren su estándar de vida, aumenten su ingreso y amplíen aún más su espectro de alternativas (por ejemplo, mercados laborales, crediticios, de seguros, o mercados que utilicen tecnologías de información y comunicación).

Mejorar el acceso al agua potable segura en Haití

La distribución del acceso a agua potable segura en algunos países es, en gran medida, desigual, lo que refleja en parte las evidentes desigualdades entre los pobres y los que no son pobres. No obstante, esta situación también refleja otros factores. Por ejemplo,

Figura A3.1. Mapa de calor del mercado de acceso al agua en Haití en 2001





Nota: Acceso a agua incluye el acceso tanto a agua por cañerías privadas (dentro y fuera de la casa, incluso pozos dentro de la casa) y agua por cañerías públicas. Las zonas sombreadas representan mayor acceso.
Fuente: Basado en el Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique, 2001.
Mapa producido por OCHA ReliefWeb.

las zonas rurales tienden a quedar rezagadas en relación con las zonas urbanas en cuanto al acceso al agua. Hace dos años, un estudio indicó que en los países en desarrollo, el 8% de la población urbana y el 30% de la población rural no tenían acceso a fuentes mejoradas de agua potable.[2]

Al presentar datos sobre los proveedores de servicios de agua, el mapa de calor de mercado también revela algunas perspectivas del abastecimiento de agua potable en Haití. Muestra que el acceso en Haití a las redes de agua por cañerías es, en general, muy limitado: cerca de una tercera parte de los pobres urbanos y menos que una tercera parte de los pobres rurales tiene acceso a tales redes.

Es interesante que el mapa de calor del mercado indique que puede haber una oportunidad de negocio en el mercado del agua aún en la región más rica de Haití, el Oeste, donde se halla su capital, Puerto Príncipe. Estimaciones recientes sobre los patrones de pobreza regional de Haití revelan que las tasas de pobreza son más bajas en el Oeste (60,8%) y más altas en el Noreste (94,2%). A pesar de eso, incluso en el sector menos pobre del Oeste, el nivel de la pobreza es alto en comparación con los estándares internacionales. La tasa de pobreza de menos de US$2 diarios del oeste del país supera a todos los países de América Latina y el Caribe.[3] Además, las evaluaciones de la distribución de la población pobre dentro de Haití revela que está concentrada en su mayoría en el Oeste: casi el 30% de los pobres del país vive allí. (Por el contrario, aunque el Noreste es la región más pobre de Haití, allí sólo vive el 4,7% de los pobres del país).

En el oeste de Haití, donde vive cerca de una tercera parte del total de los pobres del país (y donde las tasas de acceso a agua por cañerías son más altas que en otras regiones), sólo el 18% de los pobres tiene acceso a agua por cañerías.

No obstante, el mapa de calor del mercado muestra que el 45% de la gente en las zonas urbanas de Haití tiene acceso a agua embotellada y en baldes, distribuida en camiones. En otras palabras, el 45% del total de la población urbana del país está dispuesta a pagar por agua segura. ¿Acaso podría una empresa capturar parte de ese mercado disponible al introducir servicios de suministro de agua más eficientes y menos costosos? Es posible que existan otras oportunidades en otras regiones de Haití con aún menores tasas de acceso, especialmente en las zonas rurales.

El mapa de calor del mercado grafica un aspecto interesante del mercado del agua en Haití: a pesar de la falta tanto de suministro de agua pública adecuada como de gran inversión privada, los pequeños proveedores de agua están trabajando para satisfacer esa demanda y han hecho un buen negocio. Algunos consumidores han invertido en sus propias fuentes de agua, por ejemplo, sacando agua de pozos en asociación con organizaciones comunitarias.[4] Sin embargo, los pequeños proveedores privados de servicios también juegan un papel importante en ampliar el acceso al agua, preferentemente en zonas periurbanas, donde suministran agua en camiones (en botellas o en baldes). De esta manera, se proveen servicios fundamentales para los pobres, especialmente en las zonas urbanas.

En situaciones en las que la capacidad del país es muy débil y donde los grandes inversores no desean comprometerse por muchas razones, como en Haití, explorar este "otro" sector privado puede ser una manera pragmática de aumentar el acceso a agua potable segura. Los mapas de calor del mercado pueden ayudar a revelar tales oportunidades.

Servicios bancarios y teléfonos móviles en Sudáfrica

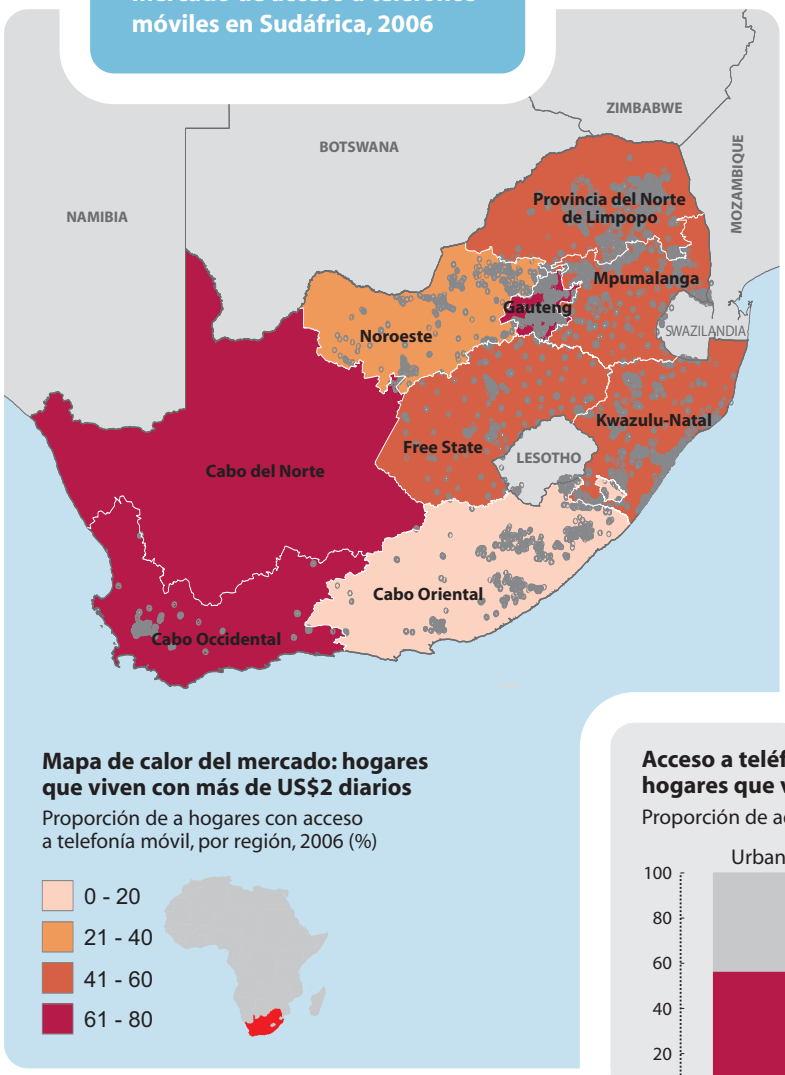
Los teléfonos móviles pueden mejorar el acceso a los servicios de tecnología de la información y comunicación en los países en desarrollo. Según estimaciones recientes, el número de abonados a teléfonos móviles en los países de bajos ingresos, y aún medianos, es actualmente mucho más alto que en los países de ingresos altos.

El acceso al teléfono móvil podría contribuir a reducir la pobreza y la desigualdad al ayudar a los pobres a participar más efectivamente en los intercambios del mercado. Por ejemplo, a través de su teléfono móvil, los agricultores, pescadores y otros emprendedores rurales, podrían tener más acceso a información de mercado para conseguir mejores precios para sus bienes, al mismo tiempo que ahorran los mayores costos que significa adquirir dicha información sin la telefonía móvil.

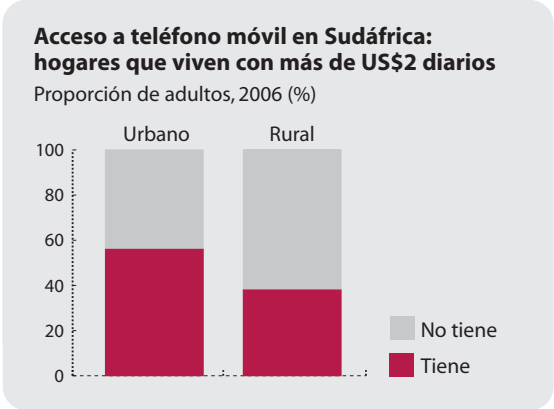
El desarrollo de la banca móvil (conocida en inglés como *m-banking*), que implica usar un teléfono móvil u otro equipo móvil para realizar transacciones financieras con una cuenta bancaria, se ve prometedor en este contexto. El uso amplio y en aumento de teléfonos móviles en países en desarrollo –y el poder de los distintos actores involucrados en proveer servicios financieros por este medio, principalmente los bancos y los operadores de redes– podrían ayudar a "bancarizar" a las personas que aún no tienen acceso a servicios bancarios ("no bancarizadas").

Los mapas de calor del mercado dan aún más luz sobre el acceso de los pobres a los teléfonos móviles. En el caso de Sudáfrica, las figuras A3.2 y A3.3 ilustran el acceso de los pobres y los que no son pobres a teléfonos móviles en zonas rurales y urbanas en diferentes provincias. Los colores más oscuros

Figura A3.2. Mapa de calor del mercado de acceso a teléfonos móviles en Sudáfrica, 2006



Fuente: Basado en FinScope 2006.
Nota: Los puntos grises en el mapa regional representan poblados o ciudades pequeñas. Las estimaciones de acceso a telefonía móvil provienen de la categoría "uso personal de ... teléfono móvil prepagado" de la encuesta. Mapa producido por OCHA ReliefWeb.



indican las tasas más altas de acceso dentro del grupo que percibe el ingreso especificado.

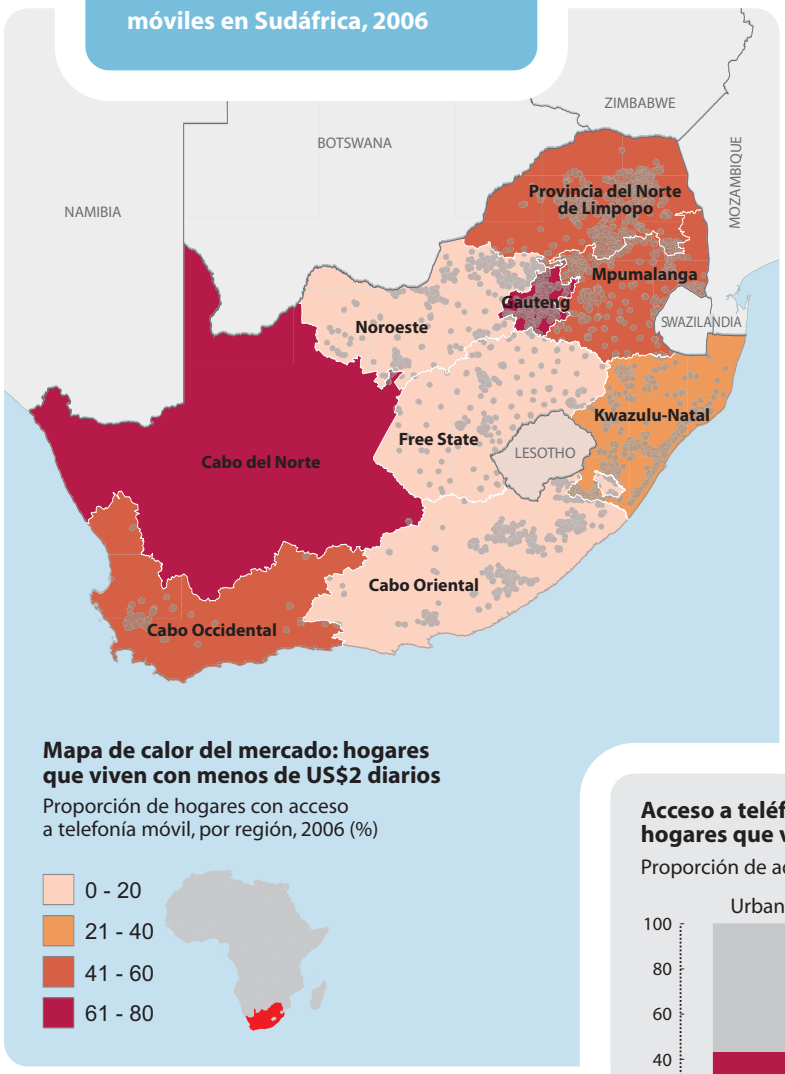
Tal como muestra el mapa, en Sudáfrica las tasas de acceso a los teléfonos móviles son más altas, tanto para los pobres como los que no son pobres, en el oeste (Cabo Septentrional, Cabo Occidental) y en el este (Limpopo, Mpumalanga y Kwazulu Natal), en porcentajes que van desde 41% a 80% en casi todas las provincias de esas regiones.

Por el contrario, en el Cabo Oriental, una provincia con una tasa de pobreza bastante alta,[5] el acceso a los teléfonos móviles es bajo para los pobres y los que no son pobres, en rangos que van desde 0% a 20%. A pesar de eso, la mayor densidad de los centros poblacionales y las aglomeraciones urbanas en las provincias que tienen menores tasas de acceso a teléfonos móviles de parte de los pobres y los que no son pobres (Cabo Oriental, Estado Libre y Noroeste), podría indicar oportunidades de negocio para los proveedores de telefonía móvil.

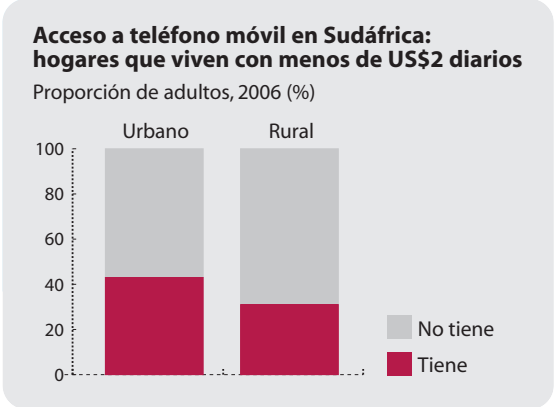
Los mapas de calor del mercado también ofrecen información valiosa sobre oportunidades clave de negocios para los proveedores de servicios financieros al revelar potenciales superposiciones en el caso de quienes tienen acceso a un teléfono móvil pero no a servicios bancarios. Tales superposiciones pueden además mostrar oportunidades para apalancar los teléfonos móviles de manera tal que sirvan para proveer servicios de banca móvil.

Las estimaciones indican que en Sudáfrica, la mayoría de los pobres rurales y urbanos tiene teléfono móvil pero no tiene acceso a servicios bancarios. En las zonas urbanas, el 43% de la población adulta pobre tiene acceso a un teléfono móvil (ver la figura

Figura A3.3. Mapa de calor del mercado de acceso a teléfonos móviles en Sudáfrica, 2006



Fuente: Basado en FinScope 2006.
Nota: Los puntos grises en el mapa regional representan poblados o ciudades pequeñas. Las estimaciones de acceso a telefonía móvil provienen de la categoría "uso personal de ... teléfono móvil prepagado" de la encuesta. Mapa producido por OCHA ReliefWeb.



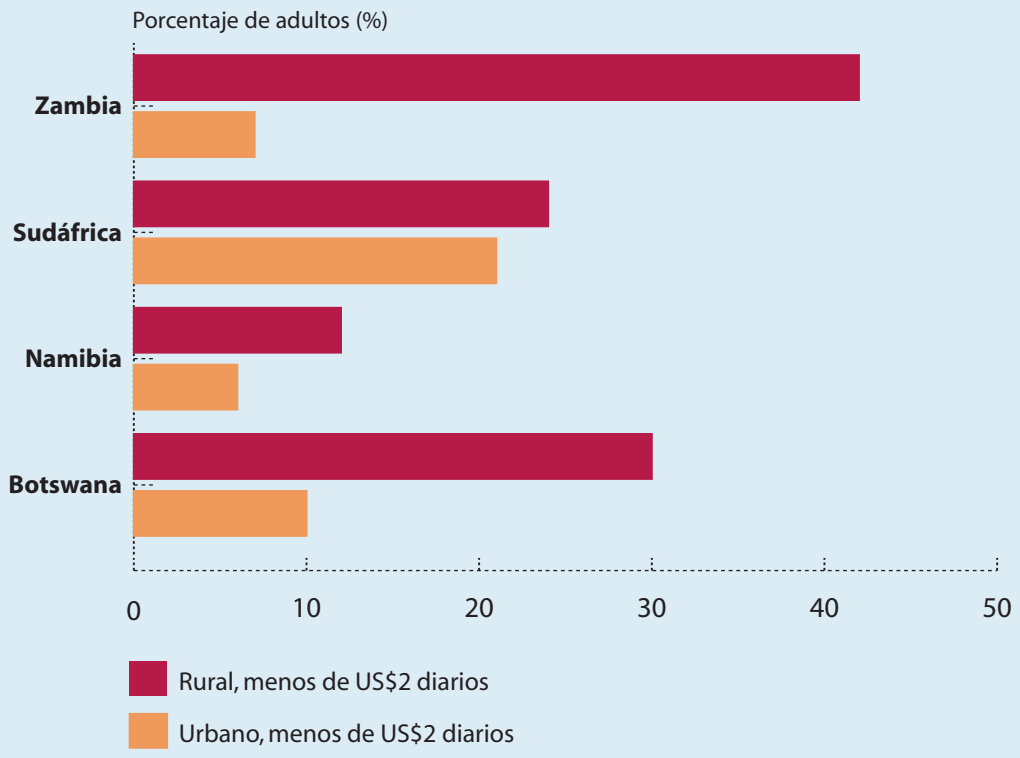
A2.2), pero sólo el 32% de la población adulta en la misma categoría de ingreso tiene acceso a servicios bancarios. En las zonas rurales, el 31% de los pobres tiene un teléfono móvil, pero sólo el 19% tiene acceso a servicios bancarios.

Tales diferencias sugieren la posibilidad de proveer servicios bancarios efectivos en función de los costos para los usuarios de teléfonos móviles en Sudáfrica. También muestran que tal oportunidad podría ser mayor para el sector más pobre del mercado. Al usar los datos de cartografía de la pobreza para calcular el tamaño total de la población pobre de Sudáfrica con teléfono móvil, pero sin cuenta bancaria, una empresa puede calcular el tamaño de la oportunidad de influir que la telefonía móvil provea servicios bancarios a las personas sin acceso a servicios bancarios de Sudáfrica: cerca del 24% de los pobres urbanos y el 21% de los pobres rurales.

Los cálculos de esta intersección en Botswana, Namibia y Zambia revelan que estos países también podrían ofrecer un vasto mercado (ver la figura A3.4).

Los servicios de banca móvil ya están siendo introducidos en varios países, incluso en Sudáfrica. Además, con el aumento esperado de las tasas de penetración de la telefonía móvil, y a medida que los precios de los equipos y los servicios disminuyen aún más y que se desarrollan mercados secundarios de equipos (como ha sucedido en países con altas tasas de penetración de telefonía móvil, como Filipinas), podrían surgir oportunidades para que los pobres accedan a servicios bancarios a través de los teléfonos móviles incluso en más países.

Figura A3.4. Intersección de personas pobres con teléfono móvil y sin acceso a un banco, países seleccionados



Fuente: Basado en FinScope 2004a, 2004b, 2005, 2006

1. Este análisis se basa en Acosta y otros (2008), así como en la base de datos de mapas de calor del mercado del PNUD [www.growinginclusivemarkets.org].
2. UNICEF 2006, pág. 32.
3. CEDLAS y Banco Mundial, 2008.
4. BID (Banco Interamericano de Desarrollo), 2005.
5. Schwabe 2004.

BIBLIOGRAFÍA

Abed, F. H., e I. Matin. 2007. "Beyond Lending How Microfinance Creates New Forms of Capital to Fight Poverty". *Innovations* 2 (1-2): 3-17. MIT Press.

Acosta, P., I. Melzer, R. Mendoza, N. Kim y N. Thelen. 2008. "Are Markets Inclusive for the Poor?" Documento de trabajo. Oficina de Estudios del Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.

Advanced Bio-Extracts Limited. 2007. "Advanced Bio-Extracts Limited Project Status Report".

Akinlo, A. E. 2005. "Impact of Macroeconomic Factors on Total Factor Productivity in Sub-Saharan African Countries". *International Research Journal of Finance and Economics* 1.

Alderman, H., J. Behrman, V. Lavy y R. Menon. 2001. "Child Health and School Enrollment: A Longitudinal Analysis". *Journal of Human Resources* 36: 185–205.

Allianz, GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2006. Microinsurance: Demand and Market Prospects—India/Indonesia/ Lao PDR. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Dirección de Políticas de Desarrollo.

Angel, Shlomo. 2000. "Housing Policy Matters: A Global Analysis". Nueva York: Oxford University Press

Associated Press. 2006. "Microcredit Campaign Launches New Goal of Reaching 175 Million of World's Poorest by 2015". *International Herald Tribune.* 1 de noviembre.

Austin, J. 2000. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances.* Nueva York: Jossey-Bass.

___. 1990. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques.* Nueva York: The Free Press

Aykut, D. y A. Goldstein. 2006. "Developing Countries Multinationals: South South Investment Comes of Age". Working Paper 257. OECD Development Centre.

Ayyagari, M., A. Demirgüç-Kunt, y V. Maksimovic. 2006. "How Important are Financing Constraints? The Role of Finance in the Business Environment". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 3820. Banco Mundial, Washington, D.C.

Ayyagari, M., T. Becky y A. Demirgüç-Kunt. 2003. "Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database". Documento mimeografiado. Banco Mundial, Washington, D.C.

Bali Swain, R. 2006. Microfinance: a Catalyst for Development at Macroeconomic Level? *Finance for the Common Good* 25 (junio/julio). Suiza: Observatoire de la Finance.

Banco Asiático de Desarrollo. 2007. Estrategia de desarrollo de servicios de microfinanciación. Manila.

Banco Mundial. 2002a. *Globalization, Growth and Poverty—Building an Inclusive World Economy.* Banco Mundial Policy Research Report, Washington, D.C.

___. 2002b. *Information and Communication Technologies: a World Bank Group Strategy.* Washington, D.C.

___. 2002c. *World development report 2002. Building institutions for markets.* Washington, D.C.

___. 2003a. "Guatemala Poverty Assessment". Banco Mundial, Washington, D.C.

___. 2003b. *World Development Report 2004: Making Services Work for the Poor.* Washington, D.C.

___. 2006a. Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth. Washington, D.C.

___. 2006b. *Where is the Wealth of Nations? Measuring Capital for the 21st Century.* Washington, D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial.

___. 2006c. *Scaling Up Innovation and Entrepreneurship in Developing Countries: The Role of Private Sector Finance.* InfoDev. Infodev. Washington.

___. 2007a. *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access.* Washington, D.C.

___. 2007b. *The Business of Health in Africa: Partnering with the Private Sector to Improve People's Lives.* Washington, D.C.

___. 2007c. *World Development Report 2008: Agriculture for Development.* Washington, D.C.

___. 2008. *Global Economic Prospects: Technology Diffusion in the Developing World.* Washington, D.C.

Banerjee, A. V. y E. Duflo. 2007. "The Economic Lives of the Poor". *The Journal of Economic Perspectives* 21 (1): 141–67.

Beck, T. y A. de la Torre. 2006. "The Basic Analytics of Access to Financial Services". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 4026. Banco Mundial, Washington, D.C.

Beck, T., A. Demirguc-Kunt y M. S. Martinez Peria. December 2006. "Banking Services for Everyone? Barriers to Bank Access and Use around the World". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial No. 4079. Banco Mundial, Washington, D.C.

Beck, T., A. Demirgüç-Kunt y R. Levine. 2006. "Finance, Inequality and Poverty: Cross-Country Evidence". Documento presentado ante la Conferencia mundial sobre acceso a financiación, 30 y 31 de mayo, Washington, D.C.

Belk, R. W. 1986. "Macro Consumer Behaviour Issues in Developing Countries". En K. Erdogan, et al. eds., *The Role of Marketing in Development. Global, Consumer and Managerial Issues.* Muncie, Indiana: Ball State University.

Besley, T. y L. J. Cord, eds. *Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth.* Washington, D.C.: Palgrave Macmillan y Banco Mundial.

Besley, T., R. Burgess y B. Esteve-Volart. 2007. "The Policy Origins of Poverty and Growth in India". En T. Besley y L. J. Cord, eds., *Delivering on the Promise of Pro-Poor Growth.* Washington, D.C.: Palgrave Macmillan y Banco Mundial.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2005. *"Haiti: Proposal for a Loan for an Urban Rehabilitation Program".* Washington, D.C.

___. 2006. Building Opportunity for the Majority. Presented at "Building Opportunity for the Majority Conference", 13 de junio, Washington D.C.

___. 2006. *Building Opportunity for the Majority.* Washington, D.C.

Biggs, T. y M. K. Shaha. 2006. "African SMES, networks, and manufacturing performance". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 3855. Banco Mundial, Washington, D.C.

Binder, A., M. Palenberg y J. M. Witte. 2007. "Engaging Business in Development: Results of an international benchmarking study". Documento de investigación del Global Public Policy Institute - Serie No. 8. Global Public Policy Institute, Washington, D.C.

Birley, S. (1985). "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process". *Journal of Business Venturing* 1: 107–18

Bosma N. y Harding R. 2007. *GEM 2006 Summary Results.* London: London Business School y Babson, Park, Mass.: Babson College

Boston Consulting Group. 2007. *The Next Billion Banking Consumers.*

Briceño-Garmendia, C., A. Estache y N. Shafik. 2004. "Infrastructure Services in Developing Countries: Access, Quality, Costs and Policy Reform". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 3468. Banco Mundial, Washington, D.C.

Brown, John S. y John Hagel (2005), "Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia," *McKinsey Quarterly,* 1, 35–45.

Brunetti, A., G. Kisunko y B. Weder. 1997. "Institutional Obstacles for Doing Business: Data Description and Methodology of a Worldwide Private Sector Survey". Banco Mundial. Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas, No. WPS 1759.

Business Week. 2007. "Upwardly Mobile in Africa". Septiembre 24.

Cartera del CGAP (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre) (ahorros), marzo de 2007.

Cassar, A., L. Crowley y B.Wydick, .2007 , "The Effect of Social Capital on Group Loan Repayment: Evidence from Field Experiments". *Economic Journal,* 117, (517): F85-F106.

Castro-Leal F., J. Dayton, L. Demery, K. Mehra. 2000. "Public Spending on Healthcare in Africa: Do the Poor Benefit?" *Bulletin of the World Health Organization.* 78 (1):66-74. Ginebra.

CEDLAS (Centro de Estudios Distributivos Laborales y Sociales) y Banco Mundial. 2008. SEDLAC: Socio-economic Database for Latin America and the Caribbean.

Centre for Urban Studies 2006. *Slums of Urban Bangladesh: Mapping and Census.* Instituto Nacional de Investigación y Capacitación sobre Demografía y USAID. Dhaka.

CEPII Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales. 2006. "The Economics of Outsourcing". *Asia-Pacific Trade and Investment Review* 2, (1).

CGAP – Grupo de tareas sobre buenas y malas prácticas en microseguros – Estudio de caso 14. India: TATA-AIG Life Insurance Company Ltd.

CGAP. 2006. *Mobile phone banking and low-income customers: evidence from South Africa,* G Ivatury, M Pickens – Washington D.C.

___. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance". *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note no.43.* Washington, D.C.

Chambers, R. 1994 "Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience", en: *World Development* 22 (9): 1253-68.

Chen, S. y M. Ravallion. 2004. "How Have the World's Poorest Fared since the Early 1980s?" Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 3341. Banco Mundial Washington, D.C.

Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Christensen, C. y S. L. Hart. 2002. "The Great Leap". *MIT Sloan Management Review* Vol 44, edición 1 (otoño): 51–6.

Christensen, C., T. Craig y S. Hart. 2002. "The Great Disruption". *Foreign Affairs* 80 (2): 80–97.

Chu, M. 2007. "Commercial Returns at the Base of the Pyramid" *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 2 (1-2): 115-146.

CIESIN (Centro para una red internacional de información científica). 2006. *Where the Poor Are: An Atlas of Poverty.* Nueva York: Earth Institute, Columbia University.

Colaboración empresarial para el desarrollo. 2002. *Putting Partnering to Work: 1998-2001 Tri-sector Partnership Results and Recommendations.* Informe para el Banco Mundial y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. Washington, D.C.

Comisión de alto nivel para el Empoderamiento Jurídico de los Pobres (HLCLEP). Enero de 2006. Nueva York. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Constance, P. 2007. "A New House for US$530?", Banco Interamericano de Desarrollo.

Corbett, S. 2008. "Can the Cellphone Help End Global Poverty". *The New York Times.* Abril - 13.

DAESI-ONU (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales de las Naciones Unidas). 2007. *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspective.* Nueva York.

Dahlman C. 2007. "Issues Paper: Innovation in the African Context". Documento presentado en Innovation in the African context: A forum for policymakers, 6 al 8 de marzo. Cooperación Irlandesa para el Desarrollo y Banco Mundial, Washington, D.C.

Dahlman, C y A. Utz. 2007. "Promoting Inclusive Innovation". Documentos de trabajo del Banco Mundial 37273. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial Washington, D.C., EE.UU.

Daley-Harris, S. 2006. *State of the Microcredit Summit Campaign Report.* Washington, D.C.: Campaña para la Cumbre del Microcrédito.

Damas, P. y Md. I. Rayhan 2004. "Vulnerability and Poverty: What are the causes and how are they related?"Zentrum für Entwicklungsforschung, Universität Bonn.

Day, B. 2007. "Innovation in Mozambique". *Non-Zero-Sum Development.* Pretoria, Sudáfrica.

De Silva, H. y Zainudeen. 2007. *Teleuse on a Shoestring: Poverty Reduction through Telecom Access At the 'Bottom of the Pyramid'.* Colombo: Center for Poverty Analysis.

De Soto, H. 2000. *The Mystery of Capital.* Nueva York: Basic Books.

DFID (Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) y la Fundación Gates. 2005. "Financial Deepening Challenge Fund: Strategic Project Review".

Dilek Aykut y Andrea Goldstein. Diciembre de 2006. *Developing Countries Multinationals: South South Investment Comes of Age.* Documento de trabajo No. 257.

Donohue, P. 2006. *Partnering with Poverty.* Artículo: BoP Learning Lab Network.

Easterly, W. 2002. *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics.* Cambridge, Mass. MIT Press.

ECCP (Centro Europeo para la Prevención de Conflictos) 2005. "Position paper on Micro Health Insurance for the Poor in India". Presentado por el proyecto del ECCP de Fortalecimiento de las unidades de micro seguros de salud para los pobres de India. Nueva Delhi, India.

Economic Policy Institute. Marzo de 2005. *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs: Labor Markets and Informal Work in Egypt,* El Salvador, India, Russia, and South Africa.

Edwards, S. 2002. "Information technology and economic growth in developing countries". *Challenge* 45 (3): 19-43.

Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C.B. 1996 "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms". *Organization Science* 7 (2): 136–-50

Escribano y otros (2005) *Fairtrade Labelling Organizations International 2007*

Fast Company. Enero de 2005. "A New Path to Profit". Edición 90, 25.

Fay M. y M. Morrison. 2005. "Infrastructure in Latin America and the Caribbean: Recent Developments and Key Challenges". Grupo del Banco Mundial. Banco Mundial, Washington, D.C.

FinScope. 2006. *FinScope South Africa Survey 2006.* Vorna Valley, Sudáfrica.

Flor, A. G. 2001. *ICT and Poverty: the Indisputable Link.* SEARCA. Manila. Bangkok: Banco Asiático de Desarrollo.

FNUDC (Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización). 2006. *Blue Book: Building Inclusive Financial Sectors for Development.* Nueva York.

Foro Económico Mundial. 2005. *Partnering for Success: Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships.* Informe de la Iniciativa mundial de responsabilidad cívica empresarial. Ginebra.

___. 2006. *Harnessing Private Sector Capabilities to Meet Public Needs: The Potential of Partnerships to Advance Progress on Hunger, Malaria and Basic Education.* Ginebra.

___. 2008. *The Business Role in Achieving a Green Revolution for Africa.* Ginebra.

Forstater, M., J. MacDonald y P. Raynard. 2002. *Business and Poverty: Bridging the Gap,* Londres: Prince of Wales International Business Leaders Forum.

Fundación Ford. 2005. *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low Income People.* Nueva York.

Fundación Shell. 2005a. *Aid Industry Reform and the Role of Enterprise.* Londres.

___. 2005b. *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business.* Londres.

Gibson, A., H. Scott y D. Ferrand. 2004. *Making Markets Work for the Poor: An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies.* Woodmead, Sudáfrica: ConMark Trust.

Gruner, K.E. y C. Homburg. 2000 Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research.*

Hammond, A. L., J. William, R. Kramer, S. Katz, J. T. Tran y C. Walker. 2007. *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.* Washington, D.C.: Instituto de Recursos Mundiales y Corporación Financiera Internacional.

Harris, R. 2002. "A Framework for Poverty Alleviation with ICTs". Roger Harris Associates, Hong Kong.

Hart, S. 2004. *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems.* Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing.

Hasan Khan, M. 2001. *Rural Poverty in Developing Countries, Implications for Public Policy.* Washington, D.C.: Fondo Monetario Internacional.

Hausman, R. y D. Rodrik. 2002. *Economic Development as Self-Discovery.* Documento de trabajo NBER 8952. Cambridge, Mass.: Oficina Nacional de Investigación sobre Políticas.

Hellman, J. S., G. Jones, D. Kaufmann y M. Schankerman. 2000. "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition". Documento de trabajo sobre investigación de políticas 2313. Banco Mundial, Washington, D.C.

Helms, B. 2006. *Access for All: Building Inclusive Financial Systems.* Washington, D.C.: Banco Mundial.

Henninger, N. y M. Snel. 2002. "Where are the poor? Experiences with the development and use of poverty maps". Instituto de Recursos Mundiales, Washington, D.C., Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Base de datos sobre recursos mundiales, Arendal, Noruega.

Hoff, B. y M. Hussels. "On the Frontiers of Finance: Investing in Sustainable SMEs in Emerging Markets". Documento de análisis para Simposio sobre capitales privados de Ginebra, 24 y 25 de septiembre de 2007.

Hoff, K. y J. Stiglitz. 1993. "Imperfect Information in Rural Credit Markets: Puzzles and Policy Perspectives". En K. Hoff, A. Braverman y J. Stiglitz eds., *The Economics of Rural Organization: Theory, Practice and Policy.* Londres: Oxford University Press.

Hoffman, K., C. West, K. Westley y S. Jarvis. 2005. "Enterprise solutions to poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business". Informe de la Fundación Shell. Londres, Reino Unido. Recuperado el 23 de mayo de 2008.

IBLF (Foro Internacional de Líderes Empresarios) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2003. *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action.* Nueva York.

IBM (International Business Machines Corporation). 2007. *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006.* Somers, Nueva York.

IFC (Corporación Financiera Internacional). Blog sobre innovaciones en mercados emergentes, 21 de mayo de 2007. "The Two Cs of Success in South-South Investing".

___. 2007a. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets.* Washington, D.C.

___. 2007b. "The Business of Health in Africa: Partnering with the Private Sector to Improve People's Lives". Corporación Financiera Internacional, Washington, D.C.

IFC (Corporación Financiera Internacional) y SustainAbility. 2007. *Market Movers: Lessons from a frontier of innovation.* Washington, D.C.

Iniciativa Pacto Mundial de la ONU. 2007. *Enhancing Partnership Value: A Tool for Assessing Sustainability and Impact.* Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique. 2001. Enquête sur les conditions de vie en Haïti. Port-au-Prince.

Instituto de Recursos Mundiales (WRI), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Consejo empresarial mundial de desarrollo sostenible (WBCSD). 2002. *Tomorrow's Markets: Global Trends and Their Implication for Business.*

Instituto del Banco Mundial. 2005. *Business Action for the MDGs: Private Sector Involvement as a Vital Factor in Achieving the Millennium Development Goals.* Washington, D.C.

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala. 2000. Encuesta nacional de condiciones de vida. Ciudad de Guatemala.

IRC (Centro Internacional de Agua y Saneamiento). 2007. "Lifebuoy sells handwashing along with 2.6 billion bars of soap across Africa and Asia". Source Features—IRC News 14 de mayo. Países Bajos. [http://www.irc.nl/page/36132].

Iskandar, L. 2007. "Business Solutions for Human Development". Cairo, Egipto, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones). 2007. *World Information Society Report 2007.* Ginebra.

Ivatury G. y M. Pickens. 2006. *Mobile Phone Banking and Low-Income Customers. Evidence from South Africa.* CGAP, Fundación de la ONU y Fundación del Grupo Vodafone.

Ivatury, G. 2006. "Using Technology to Build Inclusive Financial Systems". *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note No.32.* Washington, D.C. Banco Mundial.

Jalilian, H. y C. Kirkpatrick. 2002. "Financial Development and Poverty Reduction in Developing Countries". *International Journal of Finance and Economics* 7: 97–108.

Jalilian, H., C. Kirkpatrick y D. Parker. 2007. "The Impact of Regulation on Economic Growth in Developing Countries: A Cross-Country Analysis". *World Development.* 35 (1): 87-103.

Jenkins, B. 2007. "Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms". Informe 17 del CSRI. Iniciativa de Responsabilidad Social Empesarial. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, Mass.

Jenkins, B., Akhalkatsi, A., Roberts, B. y Gardiner, A. 2007. *Business Linkages: Lessons, Opportunities and Challenges.* Washington D.C. IFC, Foro Internacional de Líderes Empresariales y Fellows of Harvard College.

Jensen, R. 2007. "The Digital Provide: Information (Technology), Market Performance, and Welfare in the South Indian Fisheries Sector". *The Quarterly Journal of Economics* CXXII (3) 879-924.

Jichuan, H. E. W. 2001. *Rapidly Developing China's Telecommunications Industry—In the Reform Process, Minister of Information Industry.* Connect World ICT Magazine, Asia Pacífico III, No. 13, Londres.

Joost Teunissen, J. y Akkerman, A. *Africa in the World Economy: The National, Regional and International Challenges.* FONDAD: La Haya.

Kahn, J. 2008. "Third World First". *Boston Globe,* 20 de enero.

Karlan, D. S. 2007. "Social connections and group banking". *The Economic Journal* 117 (517): F52–F84.

Karlan, D., N. Ashraf y W. Yin. 2006. "Female Empowerment: Impact of a Commitment Savings Product in the Filipinas". Documento de análisis 949 de CGD. Centro para el Desarrollo Mundial, Washington, D.C.

Karnani, A. G. "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage". Documento 1035 de Ross School of Business. Ann Arbor, Universidad de Michigan.

Kearney, A. T. "Serving the Low-Income Consumer: How to Tackle This Mostly Ignored Market". *Executive Agenda* 51.

Khan, J. H. y Ghani, J. A. 2004. "Clusters and Entrepreneurship: Implications for Innovation in a Developing Economy". J*ournal of Developmental Entrepreneurship* 9(3): 221-38

Khandker, S. 2005. "Microfinance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh". *Economic Review* 19 (2):263–86, Banco Mundial.

Klein, M. y B., Hadjimichael. 2003. *The private Sector in Development: Entrepreneurship, Regulation and Competitive Disciplines.* Washington, D.C.: Banco Mundial.

Koch, J. L. y T. M. Caradonna. 2006. "Technologies and Business Models that Work in Developing Countries". (Documento presentado en "2006 International Conference on Information and Communication Technologies and Development", 25 y 26 de mayo, California University, Berkeley).

Kramer, W. J., B. Jenkins y R. S. Katz. 2007. *The Role of the Information and Communications Technology Sector in Expanding Economic Opportunity. Informe 2 sobre Responsabilidad Social Empresarial. Serie Economic Opportunity.* Cambridge, Mass.: Kennedy School of Government, Harvard University e Instituto de Recursos Mundiales.

Lall, S. V., H. Selod y Z. Shalizi. 2006. *Rural-Urban Migration Developing Countries: A Survey of Theoretical Predictions and Empirical Findings.* Banco Mundial, Washington, D.C.

Laquian, A. A. 2004 "Who are the Poor and How Are They Being Served in Asian Cities?" (Documento presentado en el "Forum on Urban Infrastructure and Public Service Delivery for the Urban Poor", 24 y 25 de junio), India Habitat Centre, Nueva Delhi.

Lartigue, L. y J. Koenen-Grant. 2003. "Replacing Conflict Diamonds with Peace Diamonds in Sierra Leone". USAID en África. Washington D.C.

Lingelbach, D., L. de la Viña, P. Asel. 2005. "What's distinctive about growth-oriented entrepreneurship in developing countries?" Documento de trabajo 1 del Center for Global Entrepreneurship. Center for Global Entrepreneurship, UTSA College of Business, San Antonio, Texas.

Littlefield, E., B. Helms y D. Porteous. 2006. "Financial Inclusion 2015: Four Scenarios for the Future of Microfinance". *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note No.39.* Washington, D.C.

London T. y S. Hart. 2004. "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model". *Journal of International Business Studies* 35(5): 350-70.

London, T. 2007. *BOP Perspective on Poverty Alleviation. Serie de documentos de trabajo de Crecimiento de Mercados Inclusivos.* Washington, D.C.: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Loyola, J. 2007. "Telecom, energy firms top list of money makers". *Boletín de Manila.* Enero 8.

Lyman, P. y D. Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking". *Consultative Group to Assist the Poor Focus Note 43.* Washington, D.C.

Mair, J. y Seelos, C. 2005. *Social Entrepreneurs as Competitors and Partners in Global Markets.* Escuela internacional de dirección de empresas (IESE), Barcelona. (Documento presentado en "Social Entrepreneurs as Competitors and Partners in Global Markets, 19 de septiembre, IESE, Barcelona)

___. 2006. "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Extreme Poverty: A Strategic View". Monografía del IESE, OP 07/6. España.

Majid, N. 2001. "The size of the working poor population in developing countries". Employment Paper 2001/16. Employment Sector Employment Strategy Department, Ginebra.

Marker, P., K. McNamara y L. Wallace. 2002. *The Significance of Information and Communication Technology for Reducing Poverty.* Londres: Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

McNamara, K. S. 2003. *Information and Communication Technologies, Poverty, and Development: Learning From Experiences.* InfoDev., Ginebra.

Melzer, I. 2004. "Back to the Unbanked". Eighty20 Consulting. Ciudad del Cabo.

___. 2007. "Access to Savings in LSMs 1-5". Eighty20 Consulting. South African Savings Institute y FinMark Trust. Midrand, Sudáfrica.

Mendes, S., E. Alampay, E. Soriano y C. Soriano. 2007. *The innovative use of mobile applications in the Filipinas—lessons for Africa.* Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA). Estocolmo.

Mendoza, R. U. Próxima publicación. "Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept". *Journal of International Development.*

Mendoza, R.U. y Thelen, N. Próxima publicación. "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor". *Development Policy Review.*

Meyer-Stamer, J. 2006. Making market systems work? For the poor? *Small Enterprise Development* 17 (4) :21-32.

___. 2007. "Integrating Developing Country SMEs into Global Value Chains". Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Duisburg.

Meyer-Stamer, J. y Waltring, F. 2007. Linking Value Chain Analysis and the "Making Markets Work Better for the Poor" Concept. Duisburg y Dortmund: GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit).

Mohiuddin, S. y J. Hutto. 2006. *Connecting the Poor: How Selling Technology in Emerging Markets can Help Bridge America's Trade Gap.* Washington, D.C.: Progressive Policy Institute.

Morduch, J. 2004. "Micro-insurance: the next revolution?" Nueva York University, Nueva York.

Mosely, P. y J. Rock. 2004. "Microfinance, Labour Markets and Poverty in Africa: A Study of Six Institutions". *Journal of International Development* 16 (2004): 467–500.

Naciones Unidas, 2007. *The Millennium Development Goals Report.* 2007. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.

Narayan, D., R. Chambers, M. Kaul Shah y P. Petesch. 2000. *Voices of the Poor: Crying Out for Change.* Nueva York: Oxford University Press.

Nelson, J. 2007. *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship.* Nueva York y Cambridge, Mass.: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Kennedy School of Government, Harvard University.

Nelson, J. y D. Prescott. 2003. *Business and the Millennium Development Goals.* Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Prince of Wales International Business Leaders Forum.

Noguera, F. 2008. "Medellin's Promising Transformation: Cultura E (as in Entrepreneurship)". NextBillion.net, 10 de marzo. Instituto de Recursos Mundiales y Acumen Fund.

Norris, P. 2003. *Social Capital and ICTs: Widening or Reinforcing Social Networks?* Harvard University: Cambridge, Mass.

ODI (Instituto de Desarrollo de Ultramar). 2007a. "Can tourism offer pro-poor pathways to prosperity? Examining evidence on the impact of tourism on poverty". Documento introductorio 22 de ODI. Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar.

___. 2007b. "Global Health: Making Partnerships Work". Documento introductorio 15 de ODI. Londres, Instituto de Desarrollo de Ultramar.

OMS (Organización Mundial de la Salud). 2004. *Equitable access to essential medicines: a framework for collective action.* WHO Policy Perspectives on Medicines. Ginebra.

ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). 2001. *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development.* Viena.

ONUDI. 2005. *Economic Development and UN Reform: Towards a common agenda for action.* Viena.

___. 2006. *Responsible Trade and Market Access: Opportunities or obstacles for SMEs in Developing Countries?* Viena.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) e Agencia Internacional de Energía (IEA), 2006. *World Energy Outlook* 2006. París.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), 2004. *Accelerating Pro-Poor Growth through Support for Private Sector Development.* París.

Organización Mundial de la Salud. Marzo de 2004. Equitable access to essential medicines: a framework for collective action. *WHO Policy Perspectives on Medicines.* Ginebra.

Overholt, A. 2005. "A New Path to Profit". *Fast Company* 90 (25) : 167-188.

Palacio, A. 2006. "Legal Empowerment for the Poor: An Action Agenda for Banco Mundial". Banco Mundial, Washington, D.C.

Peachey, S. y A. Roe. 2006. *Access to Finance: What Does It Mean and How Do Savings Banks Foster Access.* Bruselas: World Savings Banks Institute.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2001. *Driving Information and Communications Technology for Development: a UNDP Agenda for Action 2000-2001.* Nueva York.

___. 2005. *Making Infrastructure Work.* Nueva York.

___. 2006. *Partnering for Development—Making it Happen.* Nueva York.

___. 2007. "Building Security for the Poor: Potential and Prospects for Microinsurance in India". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York.

PNUD Madagascar. 2007. "Enterprises Solutions to Poverty: Examples of Success in Madagascar". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Antananarivo, Madagascar.

PNUD y el Pacto Mundial de la ONU. *Growing Sustainable Business for Poverty Reduction.* Nueva York.

PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2001. *Consumption Opportunities—Strategies for Change.* Ginebra.

Porteous, D. 2004. "Making Financial Markets Work for the Poor". FinMark Trust. 31 de octubre.

Porteous, D. y N. Wishart. 2006. "M-Banking: A Knowledge Map". Washington, DC: infoDev /Banco Mundial.

Porter, Michael E. 1998. "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance". *The Free Press,* Nueva York.

Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits.* Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. y A. Hammond. 2002. "Selling to the poor, profitably". *Harvard Business Review* 80 (9): 48–57.

Prahalad, C. K. y S. Hart. 2001. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". *Business and Strategy* 26:1–14.

Prata, N., D. Montagu y E. Jefferys. 2005. "Private Sector, Human Resources and Health Franchising in Africa". *Bulletin of the World Health Organization* 83. Ginebra.

Price Waterhouse. 1997. *Financial Services to the Rural Poor and Women in India: Access and Sustainability- Demand and Supply Analysis: Client Survey.* Estudio para el Banco Mundial, Nueva Delhi, India.

Progressive Policy Institute. 2006. *Connecting the Poor: How Selling Technology in Emerging Markets can Help Bridge America's Trade Gap.* Washington, D.C.

Rademacher, R. 2004 "Krankenversicherung für arme Bevölkerungsgruppen—Beispiele aus Indien". Universidad de Colonia, Colonia.

Rajivan, A. 2007. "Engaging the Private Sector to Insure the Poor". UN-Business Focal Point, Edición 5. Centro regional del PNUD en Colombo.

Rangan, K. y R. D. Thulasiraj. (2007). "Making Sight Affordable—Innovations Case Narrative: The Aravind Eye Care System". *Innovations.* 2 (4, otoño): 35–49.

Ray, D., P. Ghosh y D. Mookherjee. 2000. "Credit Rationing in Developing Countries: An Overview of the Theory". En D. Mookherjee y D. Ray eds., *A Reader in Development Economics.* Londres: Blackwell.

Reyaz A. A., ed. 2005. *Southern Multinationals: A Rising Force in the World Economy.* Actas de una conferencia realizada en Mumbai, India, noviembre de 2005. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional y Financial Times.

Rodrik, D. 2004. "Industrial Policy for the Twenty-First Century". Faculty Research Working Papers Series. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge Mass.

Rosenzweig, M. y H. Binswanger. 1993. "Wealth, weather risk and the composition and profitability of agricultural investments". *The Economic Journal* 103: 56–78.

Rosenzweig, M. y K. Wolpin. 1993. "Credit market constraints, consumption smoothing and the accumulation of durable production assets in low-income countries: investments in bullocks in India". *Journal of Political Economy* 101 (2) 223-244.

Roth, J. y V. Athreye. *Micro-agent model: Tata-AIG's new distribution methodology of microinsurance in India.* CGAP Working Group on Microinsurance Good and Bad Practices, Case Study No. 14. Microfinance Gateway.

Ruffing, L. 2006. "Deepening Development through Business Linkages". Documento para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Documento No. UNCTAD/ITE/TEB/2006/7. Naciones Unidas, Ginebra.

Sauvant, K. P. 2007. "Africa: The FDI Opportunities are Local". *International Trade Forum* Issue 1 29-30.

Schmukler, S. L. 2004. "Financial Globalization: Gain and Pain for Developing Countries". *Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review* Segundo trimestre: 39–66.

Schwabe, C. 2004. "Fact Sheet: Poverty in South Africa". Hoja de datos No. 1. Human Sciences Research Council, Pretoria, Sudáfrica. [www.sarpn.org.za/documents/d0000990/].

Sen, A. 2001. *Development as Freedom.* Oxford: Oxford University Press.

Shakeel H., M. Best, B. Miller y S. Weber. 2001. "Comparing Urban and Rural Telecenters Costs". Informe EJISDC 4.2, 1-13. MIT Media Laboratory, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass.

Simanis, E. & Hart, S. et al. 2008. BoP Protocol: Toward Next Generation BOP Strategy 2a Edición. Ann Arbor, University of Michigan.

Slater, J. y J. Tacchi. 2004. "ICT Innovations for Poverty Reduction". Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Nueva Delhi.

Stott, L (ed.) (2003, 2004, 2005, 2006). *Partnership Matters: Current Issues in Cross-Sector Collaboration.* The Partnering Initiative. Londres.

Stott, L. 2005. *Partnership Matters: Current Issues in Cross-Sector Collaboration.* Edición No. 3. Londres: The Prince of Wales International Buisiness Leaders Forum y University of Cambridge.

Sull, D. N., A. Ruelas-Gossi y M. Escobari. 2004. "What Developing-World Companies Teach us About Innovation". *Harvard Business School.* 26 de enero.

Sullivan, N. P. 2007. *Can you hear me now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy.* Nueva York: Jossey-Bass.

Svensson, J. y R. Reinikka. "Confronting Competition Investment Response and Constraints in Uganda". Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo del Banco Mundial 2242. Grupo de Investigación del Desarrollo, Banco Mundial, Washington, D.C.

Tennyson, R. 2003. *The Partnering Toolbook.* The Partnering Initiative. Londres.

The Economist. 2007. "A Bank in Every Pocket?" 15 de noviembre.

The Indian Express. 2005. "Forerunners in Corporate Social Responsibility". 16 de marzo.

Tooley, J. 2007. *Educating Amaretch: Private Schools for the Poor and the New Frontier for Investors.* Gold Prize Essay. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional y Financial Times.

Townsend, R. 1995. "Consumption insurance: An evaluation of riskbearing systems in low income economies". *Journal of Economic Perspectives* Vol 9 (3) p 83-102.

UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo). 2006a. *Business Linkages Programme Guidelines.* Documento No: UNCTAD/ITE/TEB/2005/11. Nueva York y Ginebra.

___. 2006b. *Deepening Development through Business Linkages.* Nueva York y Ginebra.

___. 2006c. *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. World Investment Report.* Nueva York y Ginebra.

___. 2007a. *Least Developed Countries Report.* Nueva York y Ginebra.

___. 2007b. *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. World Investment Report.* Nueva York y Ginebra.

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). 2005. *Towards Knowledge Societies.* París.

___. *1999 Best Practices on Indigenous Knowledge.* París.

UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas). 2007. *State of the World Population.* Nueva York.

UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia). 2006. *Progress for children: a report card on water and Sanitation* (No. 5). Nueva York.

USAID (Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Internacional). 2006. *The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development.* Washington, D.C: Global Development Alliance, USAID.

Vaitheeswaran, V. 2007. Special Report on Innovation. *The Economist.* 11 de octubre.

Virtanen, P. y D. Ehrenpreis. 2007. *Growth, Poverty and Inequality in Mozambique. Country Study 10.* International Poverty Centre. Nueva York.

Von Hippel, E. 1986. "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts". *Management Science* 32 (32, 7): p 791-805.

Walsh, J. P., Kress, J. C. y Beyerchen, K. W. 2005. "Book Review Essay: Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid". *Administrative Science* Quarterly 50(3): 473–82.

Warnholz, J. 2007. "Poverty Reduction for Profit? A critical examination of business opportunities at the Bottom of the Pyramid". *Working Paper 160.* Queen Elizabeth House, University of Oxford, Oxford.

Waverman, L., M. Meschi y M. Fuss. 2004. *The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries.* Vodafone y Leverhulme Trust. Londres.

WBSD (Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible). 2004. *Doing Business with the Poor: A Field Guide.* Washington, D.C.

___. 2005. B*usiness Solutions in Support of the Millennium Development Goals.* Washington, D.C.

___. 2007. *Doing Business with the World.* Washington, D.C.

WBCSD e IBLF (Foro Internacional de Líderes Empresarios). 2004. *Introducing Company Managers to the Development Community.* Washington, D.C.

WBCSD y SNV Netherlands Development Alliance. "Enabling a favorable environment for inclusive business to take root: the case of Ecuador".

Wheeler, D., K. McKague, J. Thomson, R. Davies, J. Medalye y M. Prada. 2005. "Creating Sustainable Local Enterprise Networks". *MIT Sloan Management Review* 47 (1): 33-40.

Wise, H. y S. Shytlla.2007. *The Role of the Extractive Sector in Expanding Opportunity.* CSRI Report 18. Cambridge: Corporate Social Responsibility Initiative.

Yates, S. 2007a. *Designing PCs for the Third World.* Cambridge, Mass.: Forrester Research.

___. 2007b. *Worldwide PC Adoption Forecast, 2007 to 2015.* Cambridge, Mass.: Forrester Research.

Yin, R.K. 1994. "Case Study Research: Design and Methods (Segunda edición). Sage Publications.

Yunus M. 2003. *Banker to the Poor.* Nueva York: PublicAffairs.

___. 2003. "Halving Poverty by 2015–We can actually make it happen". Commonwealth Lecture, Londres, Inglaterra, 11 de marzo.

Crecimiento de Mercados Inclusivos
Una alianza entre negocios y desarrollo

www.growinginclusivemarkets.org

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
www.undp.org

ISBN No. 978-92-1-326029-6
Sales No. S.08.III.B.20