

Acelerar las oportunidades de hacer negocios inclusivos

Modelos de negocio que marcan la diferencia



ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC) es uno de los miembros del Grupo del Banco Mundial y la mayor institución mundial de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado. Contribuye a que los países en desarrollo logren un crecimiento sostenible mediante el financiamiento de inversiones, la provisión de servicios de asesoría a empresas y Gobiernos, y la movilización de capital en los mercados financieros internacionales. En el ejercicio de 2011, en el contexto de incertidumbre económica a nivel mundial, ayudamos a nuestros clientes a crear empleo, fortalecer el desempeño desde el punto de vista ambiental y contribuir al desarrollo de sus comunidades locales; todo ello mientras dirigíamos las inversiones hacia un máximo histórico de cerca de US\$19 000 millones.

Para más información, visite www.ifc.org.

ACERCA DEL GRUPO DE MODELOS DE NEGOCIO INCLUSIVOS DE IFC

El Grupo de Modelos de Negocio Inclusivos de IFC, fundado en 2010, moviliza a las personas e impulsa ideas, información y recursos para ayudar a las empresas a iniciar y ampliar modelos de negocio inclusivos con mayor eficiencia.

Para más información, visite www.ifc.org/inclusivebusiness.

AGRADECIMIENTOS

El presente informe no podría haberse llevado a cabo sin las iniciativas pioneras de los clientes de IFC, cuyos modelos de negocio inclusivos sirvieron de base para su realización. IFC agradece a estos clientes su inspiración y liderazgo.

Formaron parte del equipo de redacción Beth Jenkins, Eriko Ishikawa, Alexis Geaneotes, Piya Baptista y Toshi Masuoka, con las aportaciones de Antara Ganguli, Detelina Kalkandjieva y Peter Tynan, de Dalberg Global Development Advisors. El equipo quiere agradecer especialmente a los colegas de Inversión de IFC Adrian Bastien, Andi Dervishi, Samuel Dzotefe, Gabriel España, Alex Oliveira y Miguel Toledo, por sus observaciones acerca de los modelos que aquí se describen, así como a los colegas del Grupo de Modelos de Negocio Inclusivos, Junko Tashiro y Takao Takahashi.

FOTOS DE LA PORTADA

Jaipur Rugs, India (Eriko Ishikawa)

DERECHOS Y PERMISOS

El material en esta publicación está sujeto a los derechos de autor. Se permite la cita, copia y/o reproducción de cualquier fragmento o de la totalidad de la presente publicación siempre que se mencione la siguiente referencia:

Jenkins, B.; Ishikawa, E.; Geaneotes, A.; Baptista, P., y Masuoka, T. (2011). Acelerar las oportunidades de hacer negocios inclusivos: Modelos de negocio que marcan la diferencia. Washington, DC: IFC.

Los resultados, interpretaciones y conclusiones que figuran en el presente documento corresponden a sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de IFC.

La publicación de este informe fue posible gracias al apoyo financiero provisto por el Ministerio de Asuntos Externos de los Países Bajos.

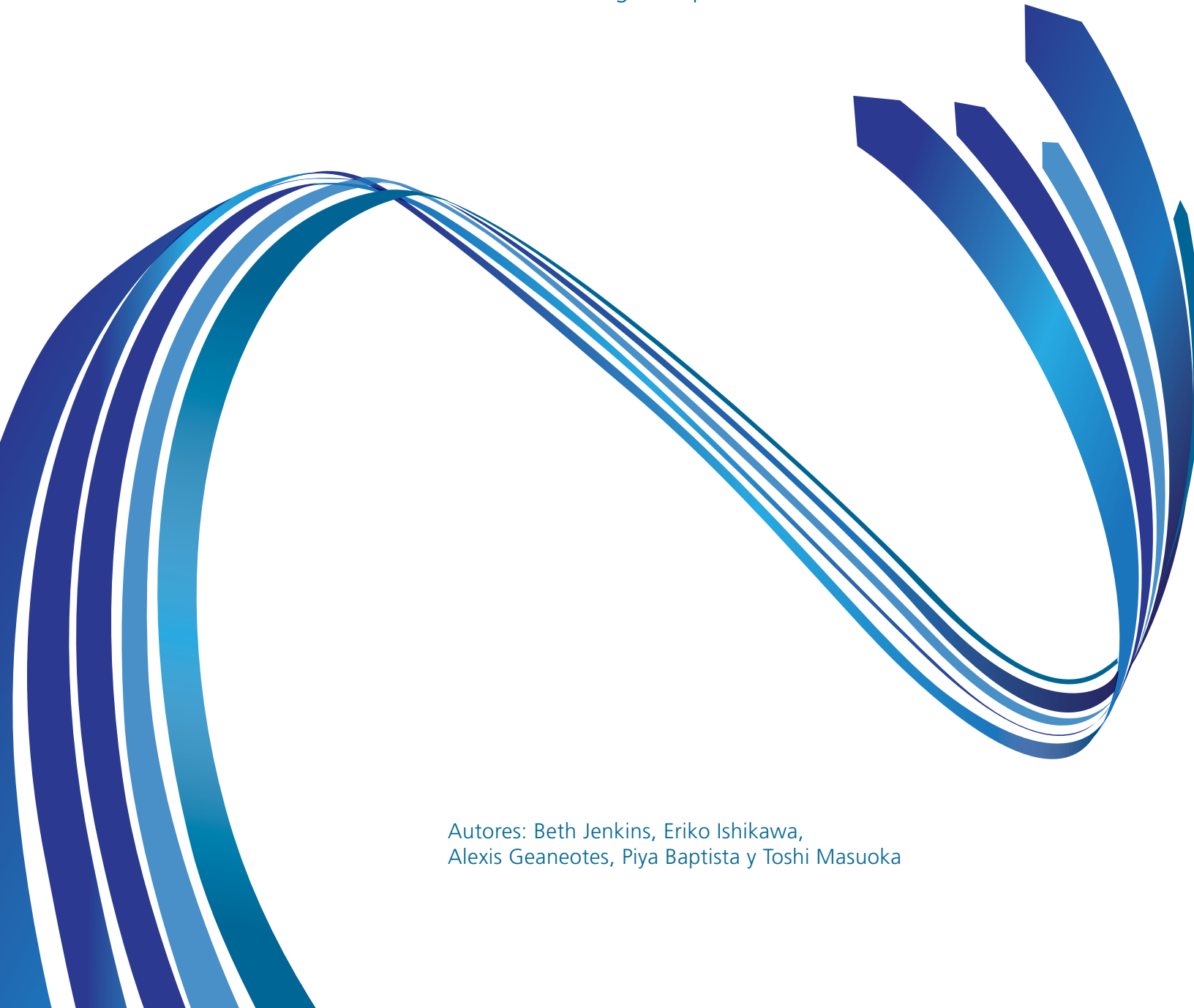


Ministry of Foreign Affairs

Acelerar las oportunidades de hacer negocios inclusivos

Modelos de negocio que marcan la diferencia

Autores: Beth Jenkins, Eriko Ishikawa,
Alexis Geaneotes, Piya Baptista y Toshi Masuoka



Prefacio



IFC fue creada hace 55 años para financiar el crecimiento del sector privado en los países en desarrollo y, de esta manera, ofrecer oportunidades a las personas para mejorar sus vidas. A medida que crece, el sector privado amplía su demanda de suministros y servicios a otros componentes de la economía, lo que a su vez da lugar a nuevas oportunidades de negocio y a la creación de empleo. Asimismo, varias empresas pioneras han demostrado que el sector privado puede atraer a esta dinámica a las poblaciones de bajos ingresos, mediante la contratación de pequeños proveedores y la prestación de servicios a consumidores de bajos ingresos. Esto se traduce en un sector privado que puede actuar como un motor tanto del crecimiento como de la inclusión económica.

Es para IFC un gran honor poder apoyar a los más de 200 clientes que promueven el crecimiento y la inclusión mediante la agilización del acceso a bienes, servicios y medios de subsistencia de los 4000 millones de personas que viven en la base de la pirámide de los mercados emergentes de todo el mundo, con el fin de permitirles participar en la economía como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes de forma sostenible, tanto a nivel financiero, como social y ambiental. Estos clientes operan en sectores con potencial para estimular la participación e impactar ampliamente en la población pobre de zonas urbanas o rurales, en áreas como los mercados financieros, la infraestructura, la sanidad, la educación y la agroindustria.

IFC proporciona a estos clientes financiamiento de la deuda a largo plazo y capital, e instrumentos de riesgo compartido que les permiten hacer negocios a través de nuevas vías y con nuevos segmentos de población. Ofrece servicios de asesoría que los ayudan a enfrentarse a las condiciones de mercado y a los desafíos operativos más arduos.

Desde su posición de inversionista a largo plazo, IFC arriesga su propio capital y su reputación para asegurar que los proyectos obtengan el éxito deseado. La institución hace un seguimiento exhaustivo de los modelos de negocio inclusivos de los clientes mediante herramientas financieras, sociales y ambientales, con el objetivo de evaluar y valorar los proyectos tanto antes de su inicio, como durante su ejecución y, en el caso de ciertos proyectos más maduros, tras su finalización. En el presente informe, por primera vez se proporciona una perspectiva general de algunos de los modelos de negocio inclusivos más comunes de la cartera de inversiones de IFC. La Corporación Financiera Internacional cree que estos modelos serán de gran utilidad para todo aquel que esté interesado en saber cómo el sector privado puede ser un actor importante para lograr un crecimiento inclusivo.

IFC tiene la firme determinación de acelerar los negocios inclusivos. Invitamos a los lectores de este informe a que se sumen a nosotros en este importante viaje.

Rachel Kyte
Vicepresidenta de Servicios de Asesoría de Negocios
Corporación Financiera Internacional



Quizás nuestros lectores conozcan la parábola del anciano maestro sufí que enseñaba a sus discípulos los tres niveles de conocimiento que existen. “Hay distintas maneras de conocer un río”, comenzaba. “En primer lugar, puedes leer libros sobre él y conocer su caudal, su nacimiento o los tipos de peces que viven en él. También puedes ir a verlo: tocar la arena de la orilla y observar los pájaros que juegan en el agua. Por último, puedes sumergirte en él: sentir su corriente, las diferencias de temperatura, su profundidad. Te preguntarán entonces si eres capaz de nadar hasta su desembocadura”¹.

En todo lo relativo a actividades comerciales inclusivas, IFC lleva mucho tiempo nadando en este río. Ejemplo de ello son las inversiones en GrameenPhone en 1999 y Compartamos en 2001. En los últimos cinco años, hemos destinado más de US\$5000 millones a más de 200 empresas que aplican modelos de negocio inclusivos.

En su calidad de inversionista, IFC considera que su principal razón de ser es precisamente nadar en el río. Aprendemos a través de la experiencia práctica que adquirimos al ofrecer servicios de asesoría e inversión a nuestros clientes. Recientemente, hemos pedido a un grupo de compañeros de trabajo que salgan del agua, se sequen con la toalla y se sienten en la orilla del río a reflexionar sobre lo que hemos aprendido. Estamos revisando de manera sistemática nuestros compromisos de inversión e identificando las empresas de nuestra cartera que cuentan con modelos de negocio inclusivos. Y estamos plasmando dichos modelos por escrito, con 31 estudios de caso hasta ahora. Estamos trabajando directamente con nuestros clientes para comprender el impacto de estos modelos tanto en los resultados financieros como en las comunidades de la base de la pirámide. También estamos evaluando qué podemos hacer para lograr un impacto todavía mayor.

Nos hallamos todavía en la fase inicial de nuestra laboriosa tarea, con todas las limitaciones analíticas que ello implica. **Sin embargo, sabemos que es ahora cuando hay que empezar a compartir.**

El presente informe ofrece una perspectiva general de los modelos de negocio inclusivos observados en la cartera de inversiones de IFC: los desafíos a los que deben enfrentarse nuestros clientes y las soluciones innovadoras que les permiten seguir en marcha. Esperamos que sea una referencia útil para otros inversionistas y líderes de negocios que también están nadando en el río. Asimismo, esperamos poder colaborar con aquellos que quieran saber más sobre estas iniciativas.

Toshiya Masuoka
Director del Grupo de Modelos de Negocio Inclusivos
Corporación Financiera Internacional

¹ Adaptación de Michael Fairbanks y otros. 2009. *In the River They Swim* (En el río nadan). West Conshohocken, PA: Templeton Press.

Índice

Resumen	2
Perspectiva de IFC	5
¿Por qué los negocios inclusivos son importantes para IFC?	5
¿Por qué IFC es importante para los negocios inclusivos?	7
¿Por qué este informe?	9
Reseña de la cartera de inversiones de IFC en modelos de negocio inclusivos	12
Microdistribución y Comercio Minorista	14
Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores	16
Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio	18
Contratación de Pequeños Agricultores	21
Títulos Rentables	24
Viviendas Rentables	27
Plataformas de Transacciones Electrónicas	29
Comparación de los modelos	31
Fortalecer las oportunidades de hacer negocios inclusivos	34

Resumen

La misión de IFC es crear oportunidades para que las personas puedan salir de la pobreza y mejorar sus vidas, cometido que promovemos a través de la inversión en el sector privado. El sector privado, como motor del crecimiento económico, tiene un papel decisivo en la reducción de la pobreza. En efecto, el sector privado puede facilitar el acceso de los pobres a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia, contribuyendo así a garantizar un crecimiento inclusivo. IFC está particularmente interesada en inversiones con esta doble vertiente económica y social: inversiones en lo que llamamos modelos de negocio inclusivos.

Los modelos de negocio inclusivos facilitan el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia a comunidades de la base de la pirámide (BdP) a través de modelos viables económicamente y aplicables en mayor escala.

Los modelos de negocio inclusivos ayudan a las empresas a convertir a las poblaciones desatendidas en mercados de consumo dinámicos y en una variedad de nuevas fuentes de suministro. En este proceso, las empresas están innovando en materia de productos, servicios y modelos de negocio, con el potencial añadido de abrirse mercado y desmarcarse de la competencia en mercados más establecidos. Además, las empresas están suministrando servicios de agua potable, energía eléctrica, medios de comunicación modernos, asistencia médica, educación, servicios financieros de calidad y a precios asequibles y oportunidades

de generar ingresos a millones de personas que antes no tenían acceso a estos mercados.

En los últimos cinco años, IFC ha invertido más de US\$5000 millones en más de 200 empresas, en cerca de 80 países de todo el mundo. Sabemos que superar los retos que supone desarrollar modelos de negocio inclusivos exitosos y comercialmente viables toma tiempo, por lo que nuestro objetivo es ayudar a las empresas a acelerar este proceso hacia el éxito. Quizás no podamos prescindir por completo de la experimentación y la repetición, pero adaptar modelos contrastados —esto es, aprender de la experiencia de otros— resulta más fácil y rápido que empezar de cero.

En consecuencia, hemos decidido publicar este panorama general de una serie de modelos de negocio inclusivos de nuestra cartera de inversiones, en el que se resumen y analizan las características de las soluciones que están siendo empleadas con éxito. IFC ha invertido en todos los modelos que aquí se resumen. Esto significa que se llevaron a cabo auditorías exhaustivas de debida diligencia financiera, ambiental y social; que las previsiones financieras mostraron una rentabilidad comercial suficientemente alta, y que todos los proyectos fueron sometidos a un seguimiento trimestral a fin de observar los resultados financieros, ambientales y sociales. Las inversiones maduras en empresas con modelos de negocio inclusivos muestran rentabilidades muy similares a las de la totalidad de la cartera de inversiones de IFC.

MODELOS QUE APARECEN EN ACELERAR LAS OPORTUNIDADES DE HACER NEGOCIOS INCLUSIVOS: MODELOS DE NEGOCIO QUE MARCAN LA DIFERENCIA

Microdistribución y Comercio Minorista: Llega a los consumidores finales de la base de la pirámide (BdP) que tienden a realizar compras pequeñas y frecuentes cerca de sus hogares, mediante el aprovechamiento y suministro eficaz a los establecimientos minoristas de los barrios donde viven dichos consumidores. Estos puntos de venta suelen ser pequeños y tener poco espacio para almacenar el excedente de inventario, además de estar administrados por personal con escasa capacitación empresarial, que cuentan con niveles bajos de capital circulante y que no tienen acceso a financiamiento. Estos negocios necesitan entregas pequeñas y frecuentes, además de la posibilidad de poder comprar a crédito. Suelen necesitar una variedad de productos personalizados o productos de tamaño reducido (por ejemplo, tarjetas de telefonía con poco saldo) o servicios de pago por uso (por ejemplo, pago por usar minutos compartidos de un teléfono

móvil) que se ajusten a los flujos de capital limitados y esporádicos de los consumidores de la BdP. Muchas empresas que utilizan el modelo Microdistribución y Comercio Minorista también proporcionan capacitación empresarial así como otras formas de ayuda para contribuir a que los puntos de venta minoristas aumenten sus ventas, reconociendo así la relación entre el éxito empresarial de dichos minoristas y el propio de la empresa.

Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores: Genera ganancias adicionales en forma de ingresos por concepto de intereses, a través de préstamos a clientes de cuya solvencia la empresa tiene constancia por haber hecho negocios con ellos en el pasado, más que por disponer de sus historiales de crédito oficiales. Este modelo suele ser propio de empresas

Continúa en la próxima página

que no pertenecen al sector financiero, si bien algunas pueden contar con organismos de crédito o subsidiarias financieras. Algunas empresas se centran en sus clientes directos, si bien otras también hacen préstamos a los clientes de sus clientes, basándose en la experiencia de su cliente con estas personas para así aprovechar las relaciones existentes e incentivar el reembolso. El modelo se propone para casos de acceso limitado a otras fuentes de crédito con tasas o finalidad similares.

Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio:

Amplía el alcance de la red a barrios más alejados y en ocasiones de bajos ingresos, mediante una combinación de financiamiento, tecnología e innovaciones en materia de servicio al cliente que ayudan a cubrir los gastos de capital, a minimizar las pérdidas técnicas y comerciales, y a asegurar que los clientes pagan diligentemente. El modelo se basa en una clara propuesta de valor para el cliente: fiabilidad, conveniencia y, en muchos casos, costos más bajos en comparación con las opciones de suministro disponibles anteriormente, a menudo informales.

Contratación de Pequeños Agricultores: Consiste en convertir a los pequeños agricultores geográficamente dispersos en fuentes fiables de un suministro de calidad, a través de métodos de agrupamiento y paquetes personalizados de servicios de asistencia que generan una mayor capacidad y fidelidad. Entre los servicios de asistencia más comunes figuran la capacitación rural, el desarrollo empresarial, el acceso a insumos agrícolas y la concesión de crédito. A menudo los compradores eligen centrarse en cultivos de mayor valor que pueden otorgarles una bonificación en el mercado, para así poder cubrir el costo de dicha asistencia.

Títulos Rentables: Permite que la educación universitaria sea accesible a todos mediante una combinación de innovaciones que hacen que la educación sea accesible económicamente y aporte un valor añadido a los estudiantes de bajos ingresos. Para facilitar el acceso y la asistencia de los estudiantes, las universidades han diseñado programas educativos oficiales que pueden ser impartidos por docentes a tiempo parcial en numerosos campus universitarios y que también pueden enseñarse virtualmente, lo que reduce considerablemente los costos de transporte para los estudiantes. Asimismo, las

universidades ofrecen cursos por módulos que se ajustan a los flujos de capital de los estudiantes, y ofrecen créditos educativos. Para crear valor añadido, los contenidos de los cursos ofertados y los servicios de orientación profesional se ajustan a las necesidades del mercado laboral.

Viviendas Rentables: Posibilita que personas de bajos ingresos adquieran su propia vivienda, a través de una combinación de alta rentabilidad y facilidades de acceso al financiamiento hipotecario. Una vivienda constituye la mayor inversión que la mayoría de las personas llega a hacer en su vida y deben estar convencidas de que el compromiso merece la pena, puesto que parece una apuesta arriesgada. El modelo Viviendas Rentables equilibra la balanza entre las aspiraciones (centradas en la calidad, las características especiales o el ambiente de la comunidad) y la asequibilidad (referida al tamaño y la distribución espacial de la vivienda, con distintos niveles de precios y otros instrumentos que reducen el costo final de la propiedad). Puesto que el modelo depende del acceso al financiamiento, los compradores —a menudo los primeros de su familia en realizar este tipo de adquisición— reciben por lo general asistencia y acompañamiento a lo largo de todo el proceso de tramitación de la hipoteca.

Plataformas de Transacciones Electrónicas: Muchas personas de bajos ingresos no pueden acceder a los servicios financieros debido a los elevados costos de transacción y a la compleja logística que entraña acceder a ellos. Las empresas de tecnología empiezan a abordar estos retos mediante plataformas de transacciones electrónicas que crean oportunidades de servicio a clientes de bajos ingresos y aportan una serie de ventajas, tales como conveniencia, eficiencia, seguridad, acceso al mercado e integración en el sistema financiero formal. IFC está invirtiendo en una serie de empresas de tecnología que contribuyen a crear la compleja infraestructura necesaria para poner en marcha una sociedad sin efectivo. Estas empresas cuentan con distintos modelos de negocio. Sin embargo, en sus principios básicos comparten ciertas similitudes interesantes, como el aprovechar la existencia de establecimientos y redes minoristas, la capacitación empresarial y tecnológica de los establecimientos y la concienciación de los clientes sobre las ventajas que ofrecen las transacciones virtuales.

Nota: la cartera de inversiones de IFC también cuenta con una cantidad significativa de clientes del sector microfinanciero. Sin embargo, el presente informe no cubre el modelo microfinanciero, en tanto que ya se halla bien documentado.

Las descripciones de los modelos de negocio de este informe tienen como objetivo servir de referencia para aquellos empresarios y directivos interesados en iniciar, ampliar o repetir modelos similares. Al mismo tiempo, consideramos —y así nos lo han confirmado nuestros clientes— que aprender del conjunto de los distintos modelos es muy valioso. Al final del presente informe se halla un resumen de cuatro puntos de vista fundamentales que influyen sobre el trabajo de IFC con los clientes en materia de modelos de negocio inclusivos:

La creación de valor para la BdP es capital: Para tener éxito y ser sostenible a largo plazo, un modelo de negocio debe generar valor para la empresa y sus socios en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Sin embargo, la manera de generar valor para la BdP puede no ser tan obvia. Muchos darán por sentado que conocen perfectamente lo que quieren o necesitan los menos favorecidos. Pero si las buenas intenciones reemplazan los estudios de mercado y sobre los comportamientos de consumo de la BdP, las empresas nunca llegarán a conocer de verdad a los proveedores, distribuidores, minoristas y clientes a los que intentan ofrecer sus servicios. El estudio de estas comunidades, junto con la experiencia que se adquiere en la práctica, contribuye a que las empresas entiendan mejor las necesidades de las comunidades de bajos ingresos y puedan así crear propuestas de valor que realmente se adapten a la demanda. Pese a que la reducción y el reparto de los costos pueden resultar útiles, la disposición a pagar (en el caso de los consumidores) o a invertir (en el caso de los proveedores, distribuidores y minoristas) es a fin de cuentas lo más importante para que el modelo de negocio inclusivo sea exitoso.

Los modelos de negocio inclusivos casi siempre requieren un alto grado de participación: Requieren un esfuerzo considerable para convertir, por ejemplo, a agricultores de subsistencia en proveedores productivos y fiables; a tiendas de barrio en verdaderos canales de distribución y comercios minoristas altamente rentables, y a personas escépticas y con problemas de liquidez en consumidores asiduos que comparten sus hábitos de consumo con sus amigos. Para la gran mayoría, los mercados y fuentes de suministro de la BdP no están sencillamente ahí esperando a ser descubiertos: necesitan cultivarse activamente. Los modelos de negocio que implican una alta participación requieren una utilización intensiva de recursos. Las empresas deben tener o estar dispuestas a obtener una presencia considerable a nivel local, algo que implica tanto infraestructura y personal como sistemas, además de un compromiso con el mercado a largo plazo. Además, deben ser capaces de generar ingresos suficientes para alcanzar la viabilidad comercial.

Muchos de los modelos de negocio inclusivos que llegan a tener éxito no son solo modelos de la “base de la pirámide”, sino modelos del “conjunto de la pirámide”: Los modelos de negocio inclusivos casi siempre requieren un alto grado de participación, pero los consumidores de bajos ingresos necesitan puntos de venta y precios relativamente bajos. La respuesta puede ser márgenes operativos elevados, pero las oportunidades de negocio de la BdP apenas suelen ofrecerlos. Con mucha mayor frecuencia, IFC suele ver empresas que consiguen el éxito de los modelos de negocio inclusivos y participativos mediante la inclusión de segmentos de la BdP como componentes de mercados o bases de proveedores mucho más amplios. El enfoque de “conjunto de la pirámide” permite a las empresas aprovechar la infraestructura existente, conseguir economías de escala y subvencionar de forma cruzada. Para las empresas que trabajan con productores de bajos ingresos, este enfoque también puede ayudarlas a diversificar la base del suministro y gestionar el riesgo.

El financiamiento público puede utilizarse de manera estratégica: Debido a la repercusión en el desarrollo que pueden tener los modelos de negocio inclusivos, el financiamiento puede proceder de Gobiernos, donantes bilaterales o multilaterales, y fundaciones privadas. El financiamiento público no puede reemplazar un modelo de empresa, pero sí puede reforzar un modelo de empresa existente. Una estrategia posible consiste en destinar el financiamiento público a ampliar el mercado a nivel de la BdP, y así llegar a ofrecer servicios a los grupos de bajos ingresos, algo que no podría ser posible en condiciones estrictamente comerciales. Otra estrategia sería emplear el financiamiento público para sufragar los costos de las actividades que requieren de la participación —como el desarrollo de conocimiento sobre el producto en los consumidores, la capacitación empresarial en distribuidores de pequeña escala y minoristas, y el acceso a servicios financieros a lo largo de la cadena de valor— y que no solo son necesarias para el crecimiento empresarial, sino que también generan factores externos positivos.

IFC confía en que este informe mostrará el buen camino a los líderes de los negocios inclusivos de todo el mundo para afrontar los retos que los esperan, y estamos a la entera disposición de quienes estén dispuestos a dar el siguiente paso. Asimismo, esperamos que este informe se sume a la bibliografía existente en este ámbito, para así contribuir a la cultura colectiva sobre cómo obtener sostenibilidad financiera y ampliar la escala en las actividades comerciales inclusivas.

IFC tiene sus puertas abiertas a las actividades comerciales inclusivas.

Perspectiva de IFC

¿Por qué los negocios inclusivos son importantes para IFC?

- **Porque los negocios inclusivos “dan en el clavo” para alcanzar el crecimiento y la inclusión a que aspira IFC.**

La misión de IFC es crear oportunidades para que las personas puedan salir de la pobreza y mejorar sus vidas, algo que promovemos con la inversión en el sector privado². Básicamente, el sector privado es quien lidera el crecimiento económico, un ingrediente fundamental para la disminución de la pobreza. Al mismo tiempo, el sector privado puede facilitar a los pobres el acceso a bienes, servicios y oportunidades de acceder a medios de subsistencia, y así contribuir a garantizar que el crecimiento sea inclusivo. Nos interesamos especialmente en inversiones con esta doble vertiente: inversiones en lo que llamamos negocios inclusivos (véase “¿Quiénes realizan negocios inclusivos?” en la página 6).

Los modelos de negocio inclusivos facilitan el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia a comunidades de la BdP a través de modelos viables económicamente y aplicables en mayor escala.

- **Porque los negocios inclusivos son vitales para las empresas que procuran el crecimiento.**

Las empresas líderes a nivel mundial esperan que los mercados emergentes generen alrededor del 70% del crecimiento económico global en los próximos años³. Obtendrán más beneficios quienes conviertan a las poblaciones desatendidas en mercados de consumo dinámicos y aquellos que logren diversificar e introducir nuevas fuentes de suministro. Las empresas que gozan de modelos de negocio inclusivos están consiguiendo ambas cosas. Y además, a lo largo del proceso están innovando en materia de productos, servicios y modelos de negocios, con el potencial añadido de inclinar a su favor la balanza de la ventaja competitiva en

mercados más establecidos. Se trata de un fenómeno que McKinsey & Company ha denominado “blowback” (tiro por la culata) de la innovación⁴.

- **Y, más importante aún, porque las actividades comerciales inclusivas son decisivas para los pobres a nivel global: los 4000 millones de personas que viven en lo que se conoce como la BdP económica.**

Por definición, las personas que viven en la BdP tienen ingresos limitados. Además, suelen carecer de acceso al agua potable, la energía eléctrica, buenas carreteras, medios de comunicación modernos, asistencia médica, educación, servicios financieros, bienes de consumo y otros productos y servicios, al menos con el nivel de calidad y asequibilidad que disfrutaban otras personas más pudientes. De hecho, en mercados con un alto nivel de subdesarrollo, la BdP suele pagar más, en términos absolutos, por productos de una calidad inferior: un fenómeno que se conoce como “penalización de la BdP”. Sin embargo, ya empieza a ser hora de dejar de ver a aquellos que viven en la BdP como receptores de ayuda caritativa y apreciar su capacidad para ser emprendedores creativos y tenaces, así como consumidores con conciencia de valor⁵. Muchos clientes de IFC se dieron cuenta de ello hace ya mucho tiempo. En todo el mundo, los clientes de IFC contratan a la BdP como productores, distribuidores, minoristas y clientes, y les ofrecen de esta manera una dignidad, oportunidad y capacidad de elección mayores tanto en su vida presente como en su futuro.

2 IFC, creada en 1956 para complementar el trabajo del Banco Mundial (que se ocupa de los préstamos al sector público), constituye la mayor fuente multilateral de préstamos y financiación de capital para el sector privado en los países en desarrollo. IFC es una institución de desarrollo con una calificación AAA. La Corporación obtiene fondos en los mercados de capital internacionales e invierte en ámbitos comerciales porque cree que los mercados son el motor que genera oportunidades económicas, ofrece posibilidades de elección, a la vez que contribuye a la disminución de la pobreza.

3 The Economist. 2010. “The World Turned Upside Down” (El mundo al revés). *The Economist*, 17 de abril de 2010.

4 Seely Brown, John y Hagel III, John. 2005. *Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia* (Una nueva mirada a la innovación: Transformación de las prácticas de gestión en Asia). *McKinsey Quarterly* 2005, Volumen 1b.

5 Prahalad, C. K. 2004. “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits.” (La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.



¿QUIÉNES REALIZAN NEGOCIOS INCLUSIVOS?

Una empresa de telecomunicaciones de US\$13 000 millones que opera en ocho países. Una nueva empresa que en su fase inicial utiliza cáscaras de arroz desechadas para generar electricidad. Una empresa que lleva 160 años comerciando con artículos de primera necesidad. Una institución financiera que realiza préstamos a cooperativas de café en Etiopía o a estudiantes de una escuela de negocios en Colombia. Un hospital dotado de los últimos avances tecnológicos y un mayorista que realiza entregas de cinco latas de Coca-Cola a pequeñas tiendas rurales dotadas tan solo de cinco estanterías.

Bienvenido a la cartera de clientes de IFC con modelos de negocio inclusivos.

Un modelo de negocio inclusivo es como cualquier otro modelo de negocio. Ante todo y en primer lugar, debe ser económicamente viable. Para cumplir con los criterios de inversión de IFC, el modelo de negocio debe tener el potencial de crecer y expandirse. El factor diferenciador clave entre un modelo de negocio tradicional y un modelo de negocio inclusivo es que este último debe facilitar el acceso a bienes, servicios y oportunidades de generar ingresos a las personas que viven en la BdP.

El concepto de “base de la pirámide” se ha hecho famoso a modo de abreviación para referirse a aquellos que viven por debajo de un determinado umbral de ingresos o gastos. Sin embargo, existe un gran debate en torno a la definición de dichos umbrales. Algunos establecen tradicionalmente el umbral de la pobreza en US\$1 o US\$2 al día. Otros señalan que incluso US\$5 u US\$8 al día equivale, objetivamente, a ser pobre.

No obstante, la cuestión más importante no es tanto qué umbral de ingresos es el más preciso, sino qué mide realmente dicho umbral. El nivel de ingresos constituye tan solo uno de los parámetros para medir la pobreza y en ese sentido, es imperfecto. El estudio pionero del Banco Mundial “La voz de los pobres”, basado en entrevistas a 20 000 personas de todo el mundo que viven en la pobreza, concluyó que los mismos

pobres definen sus situaciones de un modo mucho más multidimensional:

- “No hay donde ir a trabajar”. (Mujer ecuatoriana)
- “Necesitamos agua de la misma manera que necesitamos aire para respirar”. (Mujer kirguisa)
- “Todo el que entra sano en el centro de salud, sale de él enfermo”. (Vecino egipcio)

IFC piensa en la pobreza con el mismo enfoque multidimensional en que los propios pobres la definen y la sufren: según los ingresos y el acceso a bienes, servicios y oportunidades económicas. Son demasiadas las veces en que los pobres no tienen acceso a productos y servicios con los precios y niveles de calidad que otros sí disfrutan. Ya se trate de habitantes de barrios marginales, residentes rurales, pequeños agricultores, trabajadores informales o microempresarios: se les niega el agua potable, la energía eléctrica, buenas carreteras, comunicaciones modernas, asistencia médica, educación, servicios financieros, bienes de consumo, así como quizás lo más importante, fuentes de ingreso constantes.

La gente que vive en la BdP puede obviamente encontrarse entre la población de los países menos desarrollados de África al sur del Sahara, y Asia oriental y el Pacífico. Sin embargo, lo sorprendente es que se concentra una mayor cantidad de personas en la BdP en países más grandes y de ingreso mediano, tales como China, India, Indonesia y Brasil. De hecho, en 2007-2008, tres cuartas partes de la población mundial más pobre —aquellos que subsisten con menos de US\$1,25 al día— vivían en países de ingreso mediano⁶. Los modelos de negocio inclusivos son importantes independientemente del país en que se desarrollen. Son relevantes dondequiera que haya gente pobre.

⁶ Sumner, Andy. 2010. “The New Bottom Billion: What if Three-Quarters of the World’s Poor Live in Middle-Income Countries?” (Los nuevos países más pobres: ¿Y si resulta que tres cuartas partes de la población mundial más pobre viven en países de ingreso mediano?) Brighton, Reino Unido: Institute of Development Studies.

¿Por qué IFC es importante para los negocios inclusivos?

➤ Porque IFC es uno de los mayores inversionistas del mundo en negocios inclusivos.

IFC, con una inversión en los últimos cinco años de más de US\$5000 millones en más de 200 empresas en casi 80 países, se erige como uno de los principales actores que promueven la creación y la proliferación de modelos de negocio inclusivos a nivel global. Además, IFC es uno de los pocos inversionistas en negocios inclusivos con presencia mundial (véase “¿Dónde se sitúa la inversión de IFC en negocios inclusivos?” en las páginas 10-11).



ENFOQUE DE INVERSIÓN DE IFC

IFC es una institución de desarrollo. Sin embargo, invierte en ámbitos comerciales porque cree que la disciplina del mercado es un motor poderoso para impulsar la capacidad de elección del consumidor y el crecimiento económico sostenible. IFC espera que las inversiones generen un rendimiento financiero que demuestre que los clientes están creando valor para su clientela de una manera eficiente. Asimismo, espera que sus clientes se adhieran a una serie de criterios sociales y ambientales con el fin de garantizar que el valor generado por sus clientes e inversionistas no se realice a expensas de otras partes.

Los clientes de los negocios inclusivos financiados por IFC pasan por los mismos procesos de debida diligencia financiera, social y ambiental que el resto de los clientes de la institución. Además, también obtienen un rendimiento similar. Un estudio que analiza proyectos de inversión maduros a nivel operativo confirmó un

rendimiento del 6,7% en préstamos y del 19,1% en capital⁷. En el ejercicio de 2010, el volumen de préstamo en promedio para un cliente de negocios inclusivos fue de US\$23,8 millones, mientras que la inversión de capital en promedio fue de US\$11,5 millones. IFC también ofrece instrumentos de riesgo compartido y garantías parciales de crédito.

Pese a que el volumen de inversión en promedio es relativamente amplio, algunas veces IFC también realiza inversiones más pequeñas, tanto de manera directa como a través de fondos. Los instrumentos con procedimientos de autorización simplificados pueden facilitar la inversión directa en empresas pequeñas, algo que permite reducir los costos de transacción asociados. Los fondos desempeñan una función similar. IFC ha invertido en determinados fondos centrados en negocios inclusivos, entre los que figuran Aureos, IGNIA y Leapfrog.

7 Cálculos para los clientes del sector real (no financiero) con modelos de negocio inclusivo, cuyas inversiones se realizaron en los ejercicios económicos entre 2000 y 2010, y se encontraban suficientemente maduras a nivel operativo como para ofrecer datos de la rentabilidad financiera en el ejercicio económico de 2011. El grupo de clientes que cumplen estos criterios es todavía reducido.

- **Porque IFC puede proporcionar servicios de asesoría específicos cuando los clientes abordan desafíos importantes en la ampliación del alcance e impacto en la BdP.**

IFC es consciente de que, visto lo difícil pero esencial que resulta obtener financiamiento en condiciones aceptables, este constituye uno de los muchos desafíos que los modelos de negocio inclusivos deben afrontar. Ciertos retos alcanzan una magnitud tan considerable, que las empresas no son capaces de abordarlos en solitario, ya sea porque carecen de la experiencia necesaria o porque la rentabilidad inmediata sería insuficiente. En estos casos, los servicios de asesoría de IFC pueden ayudar a los clientes a desarrollar la capacidad de los proveedores, distribuidores y minoristas de la BdP; educar a los consumidores en materia de nuevos productos y servicios valiosos, así como facilitar el acceso al financiamiento a lo largo de la cadena de valor. Los costos se reparten entre el cliente, IFC y sus donantes, dependiendo del beneficio privado y del bien público que se genere.



SERVICIOS INTEGRADOS DE ASESORÍA E INVERSIÓN EN NEGOCIOS INCLUSIVOS



TRIBANCO
(Brasil)

- US\$25 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo
- US\$21,3 millones en capital
- desarrollo del programa de conocimientos sobre temas financieros
- seguimiento de la capacitación y marco de evaluación
- documentación y visibilidad



ECOM
(diversos países)

- US\$80 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo
- capacitación de agricultores
- agente intermediario
- repetición en el ámbito internacional
- documentación y visibilidad



AIRTEL MADAGASCAR
(antes Zain; Madagascar)

- US\$25 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo
- diseño del programa Village Phone
- facilitación de agentes intermediarios
- documentación y visibilidad

➤ **Porque IFC ha desarrollado conocimientos especializados sobre aquello que hace que los modelos de negocio inclusivos funcionen.**

A la vez que proporciona servicios de asesoría e inversión a sus clientes en todo el mundo, IFC está recopilando información cada vez más detallada sobre las soluciones a las que las empresas pueden recurrir para desempeñar negocios de manera rentable con las personas que viven en la BdP. En la actualidad, IFC se esfuerza en compartir sus conocimientos dialogando e interactuando directamente con las empresas y a través de publicaciones como esta. La Corporación Financiera Internacional aspira a que el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas contribuya a que sus clientes y empresarios similares aprendan cómo acelerar el proceso para lograr modelos de negocio inclusivos.

¿Por qué este informe?

IFC es consciente de que superar los retos necesarios para alcanzar el éxito de los negocios inclusivos requiere tiempo, y por ello, nuestro objetivo es agilizar ese proceso. Quizás no podamos prescindir por completo de la necesidad de experimentar y repetir modelos ya existentes, pero adaptar aquellos modelos que han surtido efecto —esto es, aprender de la experiencia de otros— resulta más fácil y rápido que empezar de cero.

Como resultado, hemos decidido publicar este panorama general de una serie de modelos de negocio inclusivos de la cartera de inversiones de IFC, en el que se resumen y analizan soluciones comunes que están contribuyendo al éxito de estos modelos de negocio. IFC ha invertido en todos los modelos que aquí se resumen⁸. Esto significa que se llevaron a cabo procesos exhaustivos de debida diligencia financiera, ambiental y social; que las previsiones financieras mostraron una rentabilidad comercial suficientemente alta, y que todos los proyectos se sometieron a un seguimiento trimestral a fin de observar los resultados financieros, ambientales y sociales. Las inversiones maduras en empresas con modelos de negocio inclusivos muestran un rendimiento muy similar a los de la totalidad de la cartera de IFC. La Corporación Financiera Internacional cuenta con una considerable base de datos que recoge información sobre la rentabilidad financiera y el impacto de los modelos de negocio inclusivos en el desarrollo.

Esperamos que este informe sirva de guía para los líderes de empresas en todo el mundo para abordar los desafíos a los que deban hacer frente, y estamos a la entera disposición de aquellos que estén dispuestos a dar el siguiente paso. Asimismo, esperamos que este informe se sume a la bibliografía existente en este ámbito, para así contribuir al conocimiento colectivo en el ámbito de los negocios inclusivos.

⁸ IFC ha hecho una inversión considerable en microfinanciamiento. Empezó con un instrumento de US\$85 millones para Internationale Projekt Consult en junio de 2000. El presente informe no se ocupa del microfinanciamiento, puesto que ya se halla bien documentado.

¿En qué negocios inclusivos invierte IFC?



MI TIENDA MÉXICO

Distribución mayorista

Servicios de suministro de artículos individuales a 1300 pequeños minoristas agrícolas, de un modo asequible, a domicilio y en 48 horas, con la posibilidad de pagar a plazos y recibir capacitación empresarial para mejorar las ventas.

Inversión de IFC: US\$2,5 millones en capital



DUOC UC CHILE

Educación superior

Cuenta con más 63000 estudiantes, de los cuales un 64% pertenece a los tres segmentos de ingreso más bajo de Chile, y el 70% son el primer miembro de sus respectivas familias en recibir educación superior.

Inversión de IFC: US\$30 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo, US\$19 millones en garantía



CEMAR BRASIL

Suministro eléctrico

Suministra electricidad a alrededor de 1,7 millones de personas en el estado de bajos ingresos de Maranhão e incluye 230 000 nuevas conexiones al suministro del programa del Gobierno "Luz para todos".

Inversión de IFC: US\$80 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo

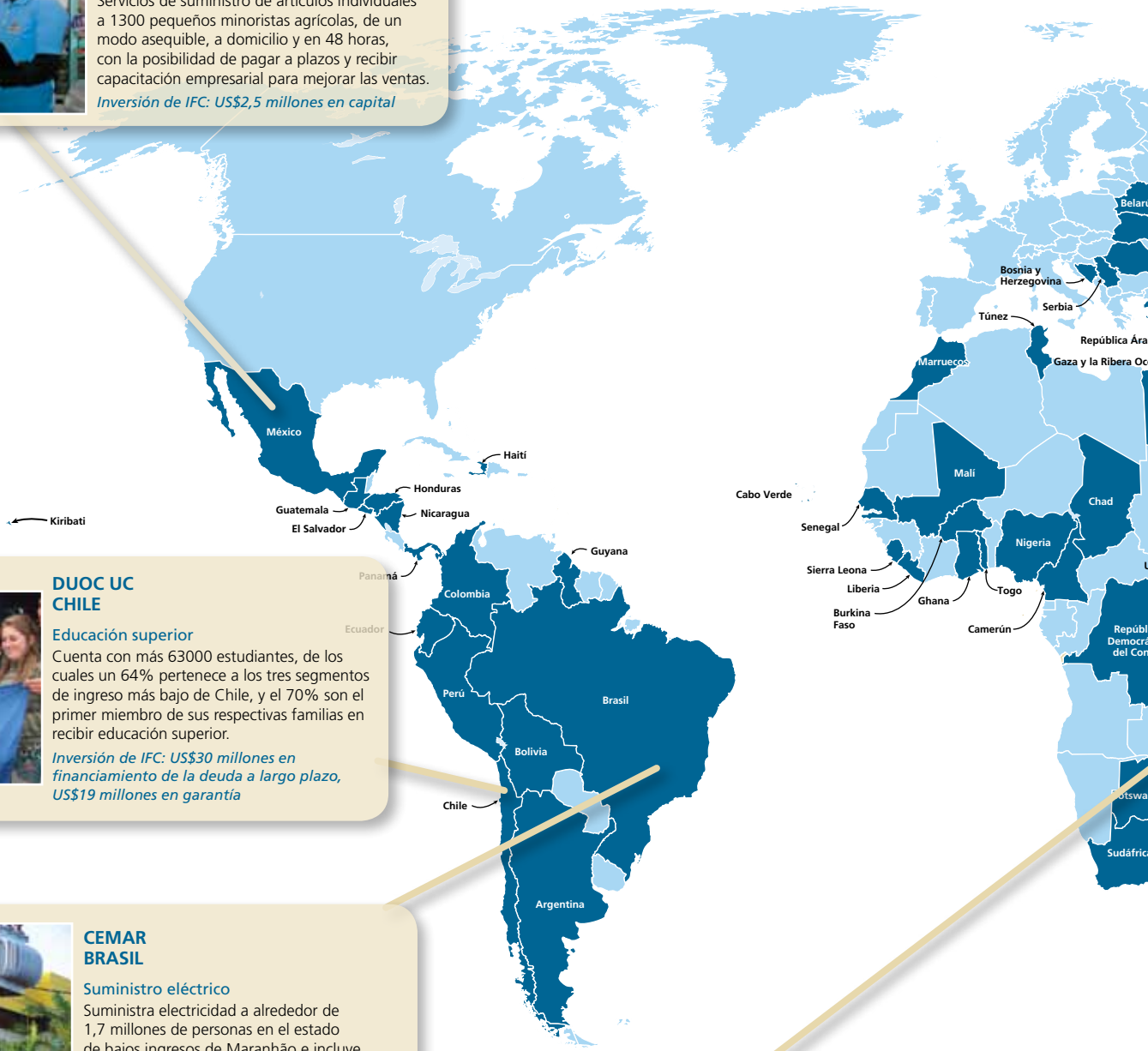


BAKHRESA GRAIN MILLING MALAWI

Agroindustria

Suministra harina de trigo empaquetada a panaderías pequeñas y establecimientos minoristas familiares, además de ofrecer capacitación técnica y empresarial para mejorar la productividad y el volumen de ventas.

Inversión de IFC: US\$5 millones en préstamos



**NIB INTERNATIONAL BANK
ETIOPÍA**



Financiamiento agrícola

Proporciona préstamos de capital circulante a 62 cooperativas, compuestas por 45 000 pequeños productores de café, para producir un café lavado y de calidad que les permite percibir una bonificación en el mercado de exportación.

Inversión de IFC: Un instrumento de riesgo compartido renovable a tres años y por un importe máximo de US\$10 millones

**MANILA WATER
FILIPINAS**



Suministro de agua

Abastece agua y proporciona servicios de aguas residuales a 6,1 millones de personas de Manila. Los clientes pagan 20 veces menos por cada metro cúbico de agua respecto a lo que pagaban por el agua de los camiones cisterna. Además, el 99% tiene acceso las 24 horas.

Inversión de IFC: US\$60 millones en préstamos y US\$15 millones en capital

**PT. SUMMIT OTO FINANCE,
INDONESIA**



Servicios financieros

Proporciona financiamiento de motocicletas a más de 1,6 millones de consumidores de bajos ingresos y de ingreso mediano, aumentando así su movilidad y por ende, su acceso a mercados y servicios.

Inversión de IFC: US\$45 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo

**SUVIDHAA
INDIA**



Tecnología de pago

Ofrece a clientes de bajos ingresos los medios para pagar en línea una serie de productos y servicios virtuales, a través de 42 000 establecimientos minoristas que atienden a 4 millones de personas en 28 estados.

Inversión de IFC: US\$5 millones en capital

**DIALOG TELEKOM
SRI LANKA**



Telecomunicaciones móviles

Ofrece servicios de telefonía móvil a alrededor de 6,3 millones de personas, entre las que figuran poblaciones desatendidas y de zonas remotas. Cerca de 40 000 minoristas, por lo general pequeños comerciantes, ofrecen productos de Dialog.

Inversión de IFC: US\$50 millones en financiamiento de la deuda a largo plazo y US\$15 millones en capital

Cartera de inversiones de IFC en modelos de negocio inclusivos

En este apartado describimos los siete modelos de negocio inclusivos que se han consolidado en la cartera de inversiones de IFC. Pese a que el microfinanciamiento también se incluye en este tipo de modelos de negocio, no figura en este informe puesto que ya se ha documentado ampliamente. En la descripción de varios de los modelos, hemos añadido una serie de cuadros sobre modelos de negocio complementarios que estamos viendo surgir dentro de la cartera de inversiones de IFC. En el futuro esperamos poder publicar informes con más información sobre estos modelos complementarios y otros que puedan ir apareciendo.

Estas descripciones de los modelos de negocio se han concebido para que sirvan como referencias útiles para aquellos directivos de empresas y empresarios que aspiren a repetir o ampliar modelos similares. En cada descripción se incluye:

- un resumen visual y narrativo del modelo;

- un esquema que resume los principales desafíos y soluciones adoptadas a lo largo de la cadena de valor;
- un texto explicativo de las principales soluciones adoptadas, clasificadas según su importancia;
- una selección de factores externos que contribuyen al éxito de los modelos.

Algunos lectores encontrarán interesantes varios de estos casos. Por ejemplo, tenemos clientes que están implementando modelos híbridos que combinan componentes de “Microdistribución y Comercio Minorista” y “Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores”, y otros que están haciendo crecer los negocios basados en “Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio” a la vez que experimentan con modelos de “Empresas de Servicios sin Conexión a la Red Principal”. Nuestros mismos clientes nos dicen que se puede aprender mucho de examinar la totalidad de los modelos. En el apartado siguiente se resumen los ejemplos más importantes de perspectivas interrelacionadas.

RESUMEN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO INCLUSIVOS

Microdistribución y Comercio Minorista: Llega a los consumidores finales de la BdP que tienden a realizar compras pequeñas y frecuentes cerca de sus hogares, mediante el aprovechamiento y abastecimiento eficaz de los establecimientos minoristas de los barrios donde viven dichos consumidores. Estos puntos de venta suelen ser pequeños y tener poco espacio para almacenar el excedente de inventario; a menudo son administrados por personal con escasa capacitación empresarial, cuentan con niveles bajos de capital circulante y no tienen acceso a financiamiento. Estos negocios requieren repartos pequeños y frecuentes, además de la posibilidad de poder comprar a crédito. Suelen necesitar una variedad de productos personalizados y/o productos de tamaño reducido (por ejemplo, tarjetas de telefonía con poco saldo) o servicios de pago por uso (por ejemplo, pago por usar minutos compartidos de un teléfono móvil) que se ajusten a los flujos de capital limitados y esporádicos de los consumidores de la BdP. Muchas empresas que utilizan el modelo Microdistribución y Comercio Minorista también proporcionan capacitación empresarial y otras formas de ayuda para que los puntos de venta minoristas aumenten sus ventas, reconociendo así la relación entre el éxito empresarial de dichos minoristas y el propio de la empresa.

Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores: Genera ganancias adicionales en forma de ingresos por concepto de intereses, a través de préstamos a clientes de cuya solvencia la empresa tiene constancia por haber hecho negocios con ellos en el pasado, más que por disponer de sus historiales de crédito oficiales. Este modelo suele ser propio de empresas que no pertenecen al sector financiero, si bien algunas pueden contar con organismos de crédito o subsidiarias financieras. Algunas empresas se centran en sus clientes directos, si bien una empresa también puede hacer un préstamo al cliente de un cliente suyo, basándose en la experiencia en el pasado de su cliente con estas personas para así aprovechar las relaciones existentes e incentivar el reembolso. El modelo se propone para casos de acceso limitado a otras fuentes de crédito con tasas o finalidad similares.

Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio: Amplía la cobertura del suministro a barrios más alejados y en ocasiones de ingreso más bajo a través de una combinación de financiamiento, tecnología y novedades en materia de servicio al cliente que ayudan a cubrir gastos de capital, minimizar las pérdidas técnicas y comerciales, así como a asegurar

Continúa en la próxima página

que los clientes pagan a tiempo. El modelo se basa en una clara propuesta de valor para el cliente: mayor calidad, fiabilidad, conveniencia y, en muchos casos, costos más bajos en comparación con las opciones de suministro disponibles anteriormente, a menudo informales. *Modelo complementario: Empresas de Servicios sin Conexión a la Red Principal*

Contratación de Pequeños Agricultores: Consiste en convertir a los pequeños agricultores y geográficamente dispersos en fuentes fiables de un suministro de calidad, a través de métodos de agrupamiento y paquetes personalizados de servicios de asistencia que generan una mayor capacidad y fidelidad. Entre los servicios de asistencia más comunes figuran la capacitación rural, el desarrollo empresarial, el acceso a insumos agrícolas y la concesión de crédito. A menudo los compradores eligen centrarse en cultivos de mayor valor que pueden otorgarles una bonificación en el mercado, para así poder cubrir el costo de dicha asistencia. *Modelos complementarios: Financiamiento de Pequeños Agricultores, Sistemas de Información de Mercados Agrícolas para Pequeños Agricultores*

Títulos Rentables: Permite que la educación universitaria sea accesible a todos mediante una combinación de innovaciones que aumentan la asequibilidad y el valor para los estudiantes de bajos ingresos. Para aumentar la asequibilidad, las programaciones didácticas oficiales de estas universidades son impartidas por docentes a tiempo parcial en campus accesibles tanto física como virtualmente, lo que reduce los costos de transporte de los estudiantes. Asimismo, cuentan con cursos modulares que se ajustan a los flujos de capital, y disponen de servicios de financiamiento de los estudios con préstamos. Para crear valor añadido, los contenidos de los cursos ofertados y los servicios de orientación profesional se ajustan a las necesidades del mercado laboral. *Modelo complementario: Financiamiento Inclusivo de Estudiantes*

Viviendas Rentables: Consigue que los compradores de ingreso más bajo puedan tener una vivienda en propiedad, a través de una combinación de alta rentabilidad y facilidades de acceso al financiamiento hipotecario. Una vivienda constituye la mayor inversión que la mayoría de las personas llega a hacer en su vida y deben estar convencidas de que el compromiso merece la pena, puesto que parece una apuesta arriesgada. El modelo Viviendas Rentables equilibra la balanza entre las aspiraciones (centradas en la calidad, las características especiales o el ambiente de la comunidad) y la asequibilidad (referida al tamaño y distribución de la vivienda, con distintos tramos de precios y otras características que reducen el costo final de la propiedad). Puesto que el modelo depende del acceso al financiamiento, este suele conllevar la asistencia a los compradores —a menudo pioneros en su familia en este tipo de adquisición— a lo largo de todo el proceso de tramitación de la hipoteca. *Modelo complementario: Financiamiento Hipotecario Inclusivo*

Plataformas de Transacciones Electrónicas: Muchas personas de bajos ingresos no pueden acceder a los servicios financieros debido a los elevados costos de transacción y a la compleja logística que entraña el alcanzarlos. Las empresas de tecnología empiezan a abordar estos retos mediante plataformas de transacciones electrónicas que crean oportunidades de servicio para clientes de bajos ingresos y aportan una serie de ventajas, tales como conveniencia, eficiencia, seguridad, acceso al mercado e integración en el sistema financiero formal. IFC está invirtiendo en una serie de empresas de tecnología que contribuyen a crear la compleja infraestructura necesaria para poner en marcha una sociedad sin efectivo. Estas empresas cuentan con distintos modelos de negocio. Sin embargo, en sus principios básicos comparten ciertas similitudes interesantes, como el aprovechar la existencia de establecimientos y redes minoristas, la capacitación empresarial y tecnológica de los establecimientos, la concienciación de los clientes y la contribución al entendimiento de la propuesta de valor que suponen las transacciones virtuales.

MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO:

Microdistribución y Comercio Minorista

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo **Microdistribución y Comercio Minorista** llega a los consumidores finales de la BdP que tienden a realizar compras pequeñas y frecuentes cerca de sus hogares, mediante el aprovechamiento y abastecimiento eficaz de los establecimientos minoristas de los barrios donde viven dichos consumidores. Estos puntos de venta suelen ser pequeños y tener poco espacio para almacenar el excedente de inventario; a menudo son administrados por personal con escasa capacitación empresarial, cuentan con niveles bajos de capital circulante y no tienen acceso a financiamiento. Estos negocios necesitan repartos pequeños y frecuentes, además de la posibilidad de poder comprar a crédito. Pueden necesitar selecciones de productos personalizados y/o de tamaño reducido (por ejemplo, tarjetas de telefonía con poco saldo) o servicios de pago por uso (por ejemplo, pago por usar minutos compartidos de un teléfono móvil) que se ajusten a los flujos de capital limitados y esporádicos de los consumidores de la BdP. Muchas empresas que utilizan el modelo Microdistribución y Comercio Minorista también proporcionan capacitación empresarial y otras formas de ayuda para que los puntos de venta minoristas aumenten sus ventas, reconociendo así la relación entre el éxito empresarial de dichos minoristas y el propio de la empresa. Dentro de su cartera de inversiones, IFC ha observado que las empresas de alimentos y bebidas, productos de consumo y telecomunicaciones móviles utilizan este modelo.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Desarrollar productos y servicios que se ajusten a los flujos de capital de los consumidores de la BdP	Garantizar la accesibilidad del producto en la BdP y maximizar el rendimiento de los canales de distribución		
Soluciones		5 Ajustarse a los flujos de capital de los clientes <ul style="list-style-type: none"> • envases pequeños • acceso compartido 	1 Ampliar el alcance <ul style="list-style-type: none"> • aprovechamiento de la existencia de puntos de venta minoristas • contratación de distribuidores especializados independientes 2 Entrega personalizada <ul style="list-style-type: none"> • entregas frecuentes y pequeñas • selecciones de productos personalizados 3 Acceso a financiamiento <ul style="list-style-type: none"> • compra de inventario a crédito 4 Fortalecimiento de capacidades <ul style="list-style-type: none"> • formación • clases particulares 		

1 Ampliar el alcance: Los consumidores de la BdP suelen vivir en poblaciones rurales dispersas o en barrios marginales y segregados geográficamente, y su movilidad se ve limitada por el costo de los medios de transporte. Las empresas que utilizan el modelo Microdistribución y Comercio Minorista alcanzan a servir a las poblaciones donde se encuentran estos consumidores de una manera rentable, **aprovechando puntos de venta minoristas existentes** en lugar de crear nuevas cadenas de negocios de venta al por menor. Los puntos de venta existentes no solo tienen la ventaja de la cercanía, sino que ya tienen relaciones establecidas con los consumidores locales, y puede que les estén ofreciendo crédito. Dialog Telekom PLC es un cliente de IFC que proporciona servicios de telecomunicación móvil en Sri Lanka y distribuye tarjetas de telefonía y tarjetas de recarga de minutos mediante SMS

gracias a una red de de aproximadamente 40 000 vendedores minoristas repartidos por todo el país.

El tipo de minorista más común que trabaja para Dialog se dedica a una actividad económica principal, por ejemplo, un quiosco, y entre la gama de artículos que ofrece, figuran productos de Dialog. Alquería es otro cliente de IFC, una empresa de productos lácteos que distribuye leche UHT a través de 125 000 pequeños vendedores minoristas en Colombia. Las ventas de estos comerciantes minoristas representan el 75% del total de ventas de la empresa, mientras que las ventas de los supermercados constituyen tan solo el 25%.

Para poder llegar a los pequeños minoristas en áreas de acceso más difícil, entre las que se cuentan poblaciones rurales remotas o zonas urbanas muy pobladas y con calles estrechas, las empresas

que utilizan el modelo Microdistribución y Comercio Minorista suelen recurrir a **distribuidores independientes con métodos especializados**. Alquería, por ejemplo, trabaja con 690 distribuidores de este tipo, mientras que Coca-Cola Sabco, la embotelladora de Coca-Cola para África oriental —también cliente de IFC—, trabaja con 2200 distribuidores.

- 2 **Entrega personalizada:** Los establecimientos minoristas de pequeña escala que abastecen a la BdP tienen muy poco espacio de almacenaje y un capital circulante limitado, de modo que no pueden disponer de un gran inventario. Por este motivo, el modelo Microdistribución y Comercio Minorista recurre a **entregas frecuentes y pequeñas**. Puede que los distribuidores independientes de Coca-Cola Sabco consigan distribuir tan solo una caja del producto en un día de trabajo, o incluso a veces solo unidades sueltas. Las empresas que utilizan este modelo también pueden repartir **selecciones de productos personalizados** de distintos productos que se ajustan a las necesidades particulares de una determinada tienda y de los consumidores. Por ejemplo, Mi Tienda es un cliente de IFC que se dedica a la distribución al por mayor en la zona rural de México. Suele repartir sus productos a tiendas que no superan los 10 m² de superficie, y envía a sus agentes al menos una vez por semana a las tiendas para que analicen patrones de venta y ayuden a los clientes a realizar pedidos personalizados que se ajusten a la demanda del consumidor final. La empresa puede llegar a realizar entregas de una sola unidad del producto si es necesario.
- 3 **Acceso a financiamiento:** Debido a que los pequeños minoristas disponen de un capital circulante escaso, así como de un acceso a los servicios financieros limitado o inexistente, el modelo Microdistribución y Comercio Minorista suele ofrecer la posibilidad de pagar a plazos, lo que les permite **comprar inventario a crédito**. Por ejemplo, Mi Tienda ofrece siete días, al igual que Moderna, otro cliente de IFC que se dedica a la producción y comercialización de harina de trigo para panaderías pequeñas en Ecuador. El mayorista brasileño Grupo Martins ha logrado ofrecer financiamiento a largo plazo para aquellos comerciantes minoristas que deseen reformar sus establecimientos, gracias a la creación de una subsidiaria de servicios financieros, Tribanco, también cliente de IFC.
- 4 **Fortalecimiento de capacidades:** En el modelo Microdistribución y Comercio Minorista, hay dos maneras de lograr un aumento de las ventas. Una consiste en incrementar el número de los establecimientos minoristas en la red; la otra, en ampliar el volumen de ventas de cada establecimiento. Por este motivo, el modelo casi siempre incluye alguna variante de fortalecimiento de capacidades dirigida a los propietarios y el personal de los establecimientos, quienes por lo general han recibido escasa formación en administración y gestión de empresas, marketing, ventas, y gestión de inventario o de capital. Dicha capacitación puede adoptar distintas modalidades, como **cursos** presenciales o virtuales, o bien **clases particulares**. A través de la versión de la herramienta SME Toolkit de IFC en el idioma local, Dialog ha capacitado a más de 5100 comerciantes minoristas en Sri Lanka. En Ecuador, Moderna ha formado a unas 10 000 personas en 5000 panaderías, tanto en capacitación empresarial como en algo tan fundamental como la autoestima. Diez asistentes técnicos imparten clases particulares

a los clientes minoristas, y reciben más de 400 visitas al mes. Coca-Cola Sabco también ofrece clases particulares, tanto a minoristas como a distribuidores independientes, por medio de sus propios gerentes de ventas y desarrolladores de cuentas.

Cabe destacar que el fortalecimiento de capacidades contribuye a aumentar las ventas de los pequeños minoristas no solo de los productos de la empresa, sino de todos los demás productos a la venta. Estos ingresos adicionales contribuyen a afianzar la fidelidad del minorista, tan importante en mercados en los que muchas empresas compiten por un reducido espacio en las estanterías.

- 5 **Ajustarse a los flujos de capital de los consumidores de la BdP:** Los consumidores de la BdP que compran a los pequeños minoristas cuentan con ingresos que, además de bajos, pueden ser inconstantes e impredecibles. Cuando tienen dinero para comprar un producto, suelen necesitar adquirirlo en cantidades pequeñas. Por consiguiente, los productos que oferta el modelo Microdistribución y Comercio Minorista pueden venir en **paquetes más pequeños** que los que se pueden encontrar en supermercados más grandes. Estos últimos se dirigen a consumidores con mayor disponibilidad de ingresos que se pueden permitir el adquirir una cantidad igual o superior de productos disponibles en el inventario. Dialog, por ejemplo, junto con Idea Cellular en India, Bharti en Madagascar y otros clientes de IFC en el sector de las telecomunicaciones móviles, ofrecen tarjetas prepago de telefonía de escasa cuantía. Determinados productos pueden incluso ofrecerse en la modalidad de **servicios de acceso compartido**, los cuales permiten que los consumidores paguen “por uso”. Bharti, que ha absorbido a Zain en Madagascar, ofrece servicios compartidos de telefonía para quienes no pueden permitirse la compra de un teléfono, a través de puntos de venta establecidos que forman parte del programa Village Phone.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Entorno minorista fragmentado: El modelo Microdistribución y Comercio Minorista se aplica en mercados minoristas fragmentados, caracterizados por una gran cantidad de establecimientos pequeños. La población de la BdP suele vivir en barrios urbanos marginales de gran densidad o en zonas rurales prácticamente deshabitadas, lo que a menudo no propicia el establecimiento de grandes superficies comerciales. Además, en determinados sitios los consumidores simplemente prefieren las tiendas pequeñas. Puede ser que valoren las relaciones que establecen con los vendedores, o quizás las facilidades que les da el propietario de la tienda para pagar la compra en el plazo de una semana. Cuando coexisten comercios minoristas grandes y pequeños, es importante para las empresas entender qué tipos de productos circulan en cada tipo de canal de distribución, y por qué.

Niveles elevados de conocimiento sobre el producto: El modelo Microdistribución y Comercio Minorista tiene mayor éxito en lugares donde la gente está familiarizada con el producto o con el tipo de servicio; las personas saben cómo funcionan los productos y servicios ofrecidos y por qué les aportan valor. Los microdistribuidores y minoristas obtienen pequeños márgenes de beneficio y por ello no se puede esperar que inviertan tiempo en educar a los consumidores respecto de nuevos productos que son complejos y difíciles de entender.

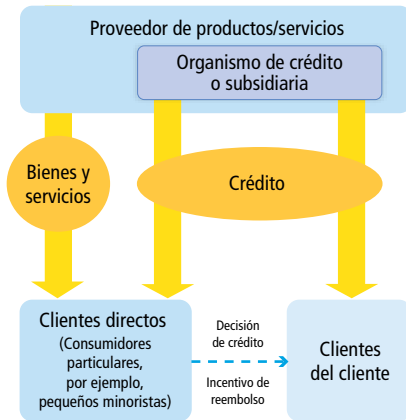


MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO:

Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores genera ganancias adicionales en forma de ingresos por concepto de intereses, a través de préstamos a clientes de cuya solvencia la empresa tiene constancia por haber hecho negocios con ellos en el pasado, más que por disponer de sus historiales de crédito oficiales. Este modelo suele ser propio de empresas que no pertenecen al sector financiero, si bien algunas pueden contar con organismos de crédito o subsidiarias. Algunas empresas se centran en sus clientes directos, pero una empresa también puede hacer un préstamo al cliente de un cliente suyo, basándose en la experiencia en el pasado de su cliente con estas personas y aprovechando así las relaciones existentes para incentivar el reembolso. El modelo se propone para casos de acceso limitado a otras fuentes de crédito con tasas o finalidad similares.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Ampliar la oferta de productos al mercado de la BdP	Garantizar el acceso a los prestatarios solventes, a la vez que se minimizan los costos de distribución	Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	
Soluciones		<ol style="list-style-type: none"> Reducción de costos <ul style="list-style-type: none"> aprovechar el conocimiento sobre los clientes actuales estandarización 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliar el alcance <ul style="list-style-type: none"> aprovechar las redes minoristas consolidadas Fortalecimiento de capacidades <ul style="list-style-type: none"> capacitación clases particulares 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la tasa de cobros <ul style="list-style-type: none"> incentivos de pago capacitación empresarial 	

1 Reducción de costos: En el proceso de hacer negocios, tanto las empresas grandes como las pequeñas desarrollan un conocimiento valioso de los hábitos de compra y pago de los clientes, sobre todo si les permiten comprar a crédito. A través del modelo Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores, las empresas **aprovechan la información que tienen sobre los clientes** para ofrecer crédito con otras finalidades a quienes ya saben que pagan puntualmente. La mayoría de las empresas que utilizan este modelo aprovechan el conocimiento de sus propios clientes. Promigas es un cliente de IFC que suministra gas natural en Colombia, y que utilizó la información sobre los hogares que habían pagado sus cuotas de conexión para determinar qué clientes merecían recibir créditos para realizar mejoras en la vivienda o para adquirir electrodomésticos. El distribuidor mayorista brasileño Grupo Martins utilizó los datos que disponía sobre los minoristas que cumplían con sus requisitos de pago a plazos para concederles créditos destinados a la reforma de los establecimientos a través de una subsidiaria, Tribanco, también cliente de IFC. Tribanco llevó el modelo más allá y aprovechó la información de los minoristas acerca de sus propios clientes para también ofrecerles crédito al consumo. Por una cuota mensual, Tribanco

permite a los minoristas emitir tarjetas de crédito de las tiendas para aquellos clientes que hayan demostrado ser solventes.

Las empresas que utilizan el modelo Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores consiguen reducir aún más el costo del servicio a través de la **estandarización**. Por ejemplo, Promigas cuenta con una lista inicial muy sencilla de requisitos que los prestatarios deben cumplir si quieren optar al crédito

2 Ampliación del alcance: Los clientes de la BdP se hallan a menudo geográficamente dispersos o alejados de los principales puntos de venta minorista. Sin embargo, debido a que el modelo Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores se dirige a los consumidores existentes con un producto adicional, las empresas pueden valerse de sus **redes minoristas consolidadas**.

3 Fortalecimiento de capacidades: Las redes existentes necesitan **entrenarse** para saber utilizar la información que ya tienen acerca de sus consumidores, y así poder ofrecerles un servicio que comúnmente resulta muy novedoso para ellos: el crédito. El objetivo inicial de estas redes se podría haber limitado a la simple venta de suministros, comestibles o bienes de consumo. A fin de poder ofrecer tarjetas de crédito al consumo a través

de su red de clientes (compuesta por pequeños minoristas), Tribanco envía a agentes de crédito capacitados a que impartan **clases particulares a los comerciantes minoristas** sobre cómo ofertar las tarjetas de crédito como producto, sobre sus prácticas crediticias, y sobre el sistema financiero en general.

- 4 **Mejora de la tasa de cobros:** La información relativa a la cultura de pago de los clientes en que se basan las decisiones de concesión de crédito al consumo procede de las relaciones existentes, aspecto que **incentiva al prestatario a desarrollar una cultura de pago**. Los prestatarios no quieren poner en peligro sus relaciones porque siguen necesitando que el producto o servicio original que los llevó a hacer negocios con la empresa siga estando disponible. Por ejemplo, los titulares de las tarjetas de crédito de Tribanco pagan porque quieren poder seguir comprando en las tiendas de su vecindario. Tribanco refuerza estos incentivos, ofreciendo descuentos en las cuotas mensuales para los propietarios de tiendas que consiguen bajas tasas de morosidad entre los titulares de sus tarjetas de crédito. En los casos en que los prestatarios son empresas y no particulares, puede igualmente tener sentido para las empresas el proporcionar capacitación empresarial. Si dichas empresas aumentan su volumen de negocio, serán más susceptibles no solo de devolver el préstamo, sino incluso de adquirir una mayor cantidad del producto o servicio original.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Demanda de crédito no satisfecha: El modelo Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores responde a una demanda de crédito que a menudo no pueden satisfacer ni el sector de la banca comercial (centrada en préstamos más cuantiosos a prestatarios con historiales de crédito oficiales y formatos tradicionales de garantías), ni las instituciones microfinancieras (dedicadas a préstamos "con fines productivos"). Muchas personas de bajos ingresos necesitan créditos con condiciones más flexibles para compensar la inestabilidad de sus flujos de capital. Pese a que las empresas que ofrecen Crédito para Clientes basado en Experiencias Anteriores abordan esta necesidad, han tendido a limitar la gama de productos y establecimientos susceptibles de crédito, ya sea a fin de estimular su actividad principal, limitar el riesgo o lograr un impacto social determinado.

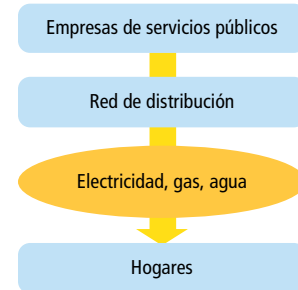
Marco regulatorio: La posibilidad de que una empresa pueda pasar de ofrecer pago a plazos a ofrecer crédito depende del marco regulatorio. En muchos países no resulta fácil hacerlo sin crear una subsidiaria, como en el caso de Grupo Martins en Brasil. Podría resultar de ayuda la existencia en el país de una "lista blanca", integrada en el sistema de calificación del riesgo crediticio y que, por ejemplo, permitiera a los consumidores la obtención de puntos por haber realizado puntualmente los pagos de sus servicios. Muchos países solo tienen "listas negras", motivo por el cual los consumidores que pagan a tiempo no aparecen en ninguna lista.



Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo **Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio** amplía la cobertura del suministro a barrios más alejados, y en ocasiones de bajos ingresos, a través de una combinación de financiamiento, tecnología, e innovaciones en materia de servicio al cliente, que ayudan a cubrir los gastos de capital, minimizar las pérdidas técnicas y comerciales y asegurar que los clientes paguen a tiempo. El modelo se basa en una clara propuesta de valor para el cliente: mayor calidad, fiabilidad, conveniencia y, en muchos casos, costos más bajos en comparación con las opciones de suministro disponibles anteriormente, a menudo informales.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Desarrollar una oferta de alto valor y bajo costo	Financiar la expansión del suministro y minimizar los costos de distribución	Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	Fortalecer la propuesta de valor y la conservación de clientes
Soluciones		1 Valor añadido <ul style="list-style-type: none"> alta calidad 	4 Reducción de costos <ul style="list-style-type: none"> tecnología de distribución eficiente financiamiento público 	2 Transmisión del valor <ul style="list-style-type: none"> concienciación del cliente 3 Mejora del índice de cobros <ul style="list-style-type: none"> uso de medidores inteligentes sentido de la propiedad aprovechar los puntos de venta minoristas existentes incentivos de pago 5 Precios asequibles <ul style="list-style-type: none"> precios diferenciados financiamiento público 6 Acceso al financiamiento <ul style="list-style-type: none"> conexiones domiciliarias a crédito 	7 Servicio postventa <ul style="list-style-type: none"> mantenimiento y reparación

1 Valor añadido: Los servicios en red de suministro de agua y electricidad son de una *calidad mayor* que los de fuentes alternativas a las que tienen acceso los hogares de bajos ingresos, como camiones cisterna, queroseno y conexiones ilegales a la red. Por ejemplo, el agua es potable y no provoca enfermedades; el voltaje eléctrico está regulado y no provoca cortocircuitos que pongan en peligro la vida de las personas o quemen los electrodomésticos. Además, al estar disponible en la vivienda, los servicios en red son más cómodos y los clientes ahorran el tiempo que habrían empleado en desplazarse al punto de suministro más próximo. Incluso sin tener en cuenta la calidad o la comodidad, muchas de estas fuentes alternativas de agua y energía son muy caras, sencillamente porque son informales, no reguladas y porque a menudo están sujetas a prácticas empresariales corruptas y que recurren a la explotación.

2 Transmisión del valor: Ya se trate de agua, electricidad o gas natural, las redes de suministro constituyen algo nuevo en los hogares de bajos ingresos. Y, como ocurre con el gas natural, sus usuarios pueden estar preocupados por su asequibilidad, la fiabilidad de los medidores o incluso su seguridad. En algunos casos pueden pensar que no deberían tener que pagar por ello, al opinar que dicho suministro debería ser un servicio público. El modelo **Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio**

requiere un trabajo considerable de *concienciación del cliente* acerca del valor del servicio que ofrece la red de suministro en el hogar, las razones por las cuales es importante pagar por el servicio, y el modo en que puede resultar asequible. Junto con los medios de comunicación tradicionales, como la televisión o la radio, el cliente de IFC AAA —una empresa de suministro de agua en Barranquilla, Colombia— empleó a más de 40 trabajadores sociales a tiempo completo familiarizados con la realidad y el día a día de los barrios de bajos ingresos, con el objetivo de sensibilizar a la comunidad sobre el valor del servicio ofrecido por AAA e incrementar la aceptación de la empresa por parte de la comunidad.

3 Mejora de la tasa de cobros: Para poder mantener las tarifas de los servicios a un precio bajo, la tasa de cobros de facturas tiene que mantenerse alta en todo el sistema. En este contexto, el modelo **Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio** se esfuerza por mantener la tasa de cobros elevada, incluso en hogares de ingreso alto pero sobre todo en los hogares en los que todavía no existe una cultura de pago por este tipo de suministros. Las empresas se valen de diversas tácticas, algunas de índole tecnológica (como los *medidores inteligentes*) y otras de tipo social (como la creación de un *sentido de la propiedad* del sistema en el seno de la comunidad local). Para disuadir

a sus clientes de la tendencia a manipular los medidores o incumplir los pagos, Manila Water ha desarrollado un sentido de la propiedad al permitir participar a las comunidades locales del diseño, la implementación y el mantenimiento del sistema, y al contratar a miembros de la comunidad para gestionar la facturación y el cobro. Las empresas también **aprovechan la existencia de establecimientos minoristas**, tales como tiendas de comestibles o casas de empeño, para establecer puntos de pago cercanos y ofrecer **incentivos positivos de pago**. Por ejemplo, AAA califica de “superclientes” a todos aquellos que pagan a tiempo, les ofrece descuentos en tiendas del barrio y les manda cartas de agradecimiento firmadas por el presidente de la empresa, lo que les ayuda a obtener créditos en ausencia de historiales de crédito oficiales.

- 4 **Reducción de costos:** Debido a que los hogares de bajos ingresos tienen muchas dificultades para pagar por el servicio, el modelo Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio recurre a **sistemas de infraestructura y tecnologías de distribución eficientes**, que permiten reducir los costos de abastecimiento a lo largo de todo el sistema. Ejemplos de estos sistemas son las bombas de agua de bajo consumo eléctrico, un sistema de seguimiento remoto que permite detectar conexiones ilegales y fugas, de modo que se puedan reparar inmediatamente, y equipos mejorados de regulación del voltaje.

Sin embargo, a veces con la eficiencia no basta. El costo de instalar infraestructura de suministro en el último tramo del servicio, tanto en comunidades urbanas muy densas y a menudo periféricas, como en las zonas rurales aisladas donde se encuentran los hogares de bajos ingresos, puede ser demasiado elevado para cubrirlo sin tener que aumentar las tarifas más allá de lo que estos hogares se pueden permitir. En algunos casos, las empresas pueden beneficiarse de alianzas público-privadas para cumplir, por ejemplo, con los objetivos de cobertura estipulados en sus contratos de concesión. El **financiamiento público** puede ofrecerse directamente o sobre la base del desempeño de la empresa. En este último caso, las empresas reciben el dinero una vez alcanzados los objetivos preestablecidos. CEMAR, por ejemplo —un cliente de IFC que opera en el estado brasileño de bajos ingresos de Maranhão—, gracias a un programa del Gobierno federal cuyo objetivo era extender el suministro de la electricidad a zonas rurales pobres, recibió financiamiento público para cubrir una parte considerable del costo total de construcción de la infraestructura eléctrica en el último tramo del servicio. En Filipinas, el cliente de IFC Manila Water recibió ayuda basada en resultados que permitió a la empresa recortar, el costo de conexión de los hogares de los consumidores más marginados de casi un 80%.

- 5 **Precios asequibles:** Los hogares de bajos ingresos no suelen poder pagar la totalidad de las tasas de recuperación de costos, incluso las de sistemas de muy bajo costo. Si bien las empresas de servicios públicos tienden a estar muy reguladas, en muchos países las empresas están autorizadas a adoptar **estructuras de precios diferenciados** en las que los usuarios industriales y/o los hogares de ingreso alto pagan tasas más cuantiosas para subvencionar de forma cruzada a los hogares de bajos ingresos,

algo que permite que el modelo Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio siga siendo viable. Calidda, por ejemplo, es un cliente de IFC que suministra gas natural en Perú y cobra más caro a los usuarios industriales. Las empresas también pueden utilizar el **financiamiento público** para que les resulte rentable reducir sus precios y así llegar a los hogares de ingreso más bajo, los cuales no se podrían permitir el servicio al precio normal. Este financiamiento puede servir para subvencionar directamente a los hogares de ingreso más bajo o para compensar a la empresa por los gastos que supone cobrar los servicios por debajo de la tasas de recuperación de costos.

- 6 **Acceso a financiamiento:** Los hogares de bajos ingresos no suelen poder afrontar grandes gastos para conectarse a la red, así que algunas empresas **ofrecen la posibilidad de pagarlas a crédito**, en plazos periódicos. Promigas es un cliente de IFC que suministra gas natural en Colombia y cuenta con cerca de dos millones de hogares conectados a través de este método de pago.
- 7 **Servicio postventa:** El modelo Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio emplea servicios regulares de **mantenimiento y reparación** para fomentar la voluntad de pagar de los clientes y mejorar la propuesta de valor en general. Las empresas pueden emplear tecnología para aumentar su eficiencia. La empresa AAA permite a sus clientes informar de inconvenientes a través del teléfono móvil y coordina las visitas de su personal de servicios a través de un sistema central computarizado.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Entorno regulatorio propicio para la inversión en el sector privado:

El Gobierno desempeña un papel decisivo en el éxito del modelo Empresas que ofrecen el Último tramo del Servicio. En primer lugar, el modelo solo tiene sentido en lugares donde los agentes del sector privado están autorizados a ofrecer servicios que a menudo se consideran públicos. Debido al alto nivel de regulación de las empresas de suministro, es importante considerar bajo qué condiciones y en qué contexto se les permite operar. Las instancias reguladoras deben encontrar el equilibrio entre las normas que incentivan la inversión de los operadores y las que aseguran la cobertura de servicio y el cumplimiento de las normas de desempeño. Se deben establecer y regular umbrales tarifarios para poder cubrir las inversiones del operador sin que el servicio deje de ser asequible para el consumidor.

Disponibilidad de ayudas públicas para llegar a los más pobres:

Dada la enorme importancia de los servicios que proporcionan, a menudo se exige a las empresas de suministro, ya sea mediante normativa o por la presión de las partes interesadas, que lleguen hasta los hogares más pobres, los cuales ni siquiera se pueden permitir un servicio de bajo costo. En estos casos, la disponibilidad de financiamiento público supone un factor clave de éxito. Este financiamiento puede adoptar la forma de subvenciones o préstamos a un interés bajo para la construcción de la infraestructura en el último tramo, de ayudas basadas en resultados o de subvenciones directas para los usuarios finales que sirvan para asumir el costo de las facturas mensuales al consumo.



EMPRESAS DE SERVICIOS SIN CONEXIÓN A LA RED PRINCIPAL

Pese a que el modelo Empresas que ofrecen el Último Tramo del Servicio es más común en su cartera de inversiones, IFC ha empezado a observar comportamientos prometedores en las empresas de servicios sin conexión a la red principal. Estos sistemas se emplazan en zonas rurales y proporcionan agua y electricidad de manera segura y asequible a lugares en los que hacer llegar la red de suministro resulta antieconómico. Esto se consigue a través de una tecnología de generación, purificación y distribución a pequeña escala, con operadores locales asociados, y mediante la capacitación y el compromiso de los clientes para crear demanda y asegurar el pago puntual. Por ejemplo:

- En Filipinas, **Manila Water** está experimentando con sistemas independientes de suministro de agua que proporcionan agua potable, y a un precio asequible, a las comunidades situadas fuera de su red tradicional de suministro. Sus socios, principalmente gobiernos locales, se ocupan del funcionamiento de estos sistemas mientras los clientes pagan sus facturas en tiendas locales. Los importes correspondientes se transfieren más tarde a la empresa a través de la banca móvil.
- En India, **WaterHealth International** desarrolla y comercializa sistemas registrados y descentralizados de purificación y desinfección de aguas que proporcionan

un suministro de agua potable asequible a las comunidades sin conexión a la red de suministro. Una vez cubiertos los costos de capital, las comunidades locales pueden gestionar y, en última instancia, ostentar la propiedad de los sistemas.

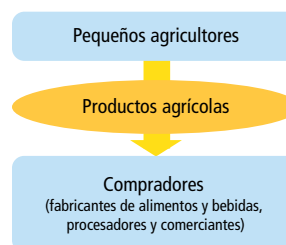
- También en India, **Husk Power** construye centrales eléctricas de entre 35 y 50 kilovatios de potencia que funcionan exclusivamente a base de cáscaras de arroz y generan energía a través de la gasificación de biomasa. Conectan la red a los hogares mediante sencillas microrredes de distribución hechas con cable aislado que se aloja dentro de cañas de bambú. Husk opera algunos de los sistemas, pero transfiere muchos de ellos a empresarios locales, a los que ofrece servicios de capacitación y mantenimiento.

Estos negocios son de nueva creación y están evolucionando rápidamente. Las inversiones realizadas en Husk y WaterHealth se encuentran entre las más recientes inversiones en fase inicial dentro de la cartera de IFC. Las innovaciones tecnológicas que aportan son prometedoras y del todo decisivas. Puesto que se trata de empresas jóvenes en busca de sostenibilidad y crecimiento financieros, la innovación en el modelo de negocio será igualmente importante.

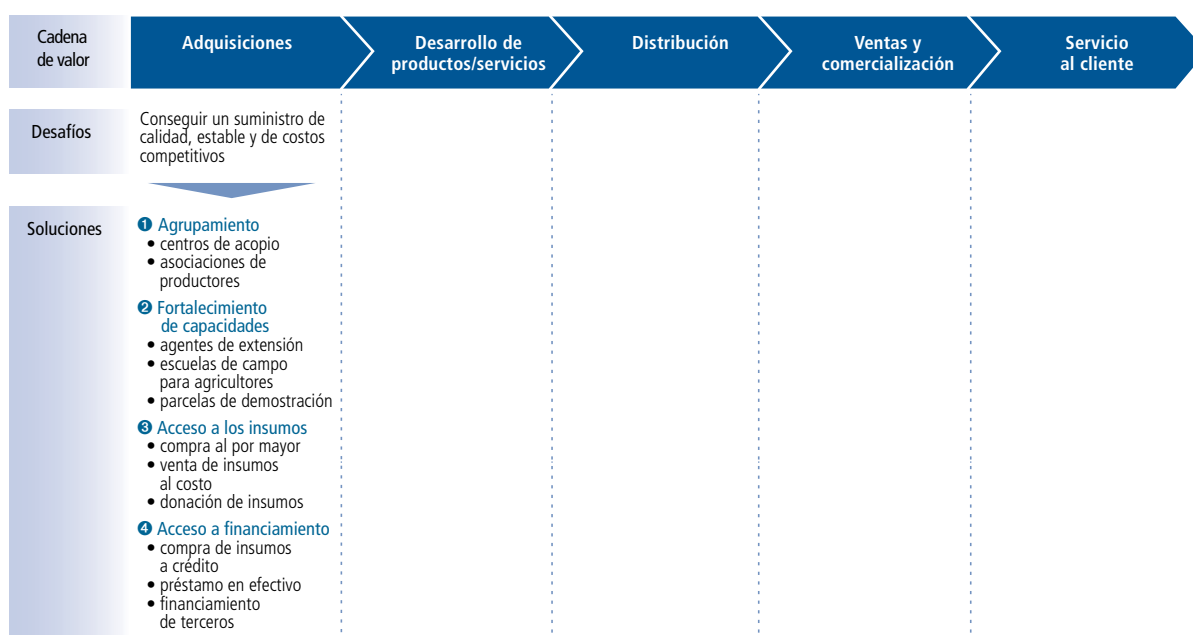
Contratación de Pequeños Agricultores

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo **Contratación de Pequeños Agricultores** convierte a los agricultores pequeños y geográficamente dispersos en fuentes fiables de un suministro de calidad, a través de métodos de agrupamiento y paquetes personalizados de servicios de asistencia que generan una mayor capacidad y fidelidad. Entre los servicios de asistencia más comunes figuran la capacitación rural, el desarrollo empresarial, el acceso a insumos agrícolas y el crédito. A menudo los compradores eligen centrarse en los cultivos de mayor valor que puedan generarles una bonificación en el mercado, para así poder cubrir el costo de dicha asistencia.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES



1 Agrupamiento: Los pequeños agricultores se hallan geográficamente muy dispersos en muchos de los mercados con escasa infraestructura de medios de transporte. Además, su producción es de un volumen reducido. Por este motivo, el modelo Contratación de Pequeños Agricultores cuenta con diversos métodos de agrupamiento a fin de reducir los costos de transacción que entraña. Algunos compradores se valen de **centros de acopio**. En Liberia, el cliente de IFC Salala Rubber utiliza 14 estaciones de compra remota, propiedad de subcontratistas independientes, que reciben una comisión por comprar en nombre de la empresa. Entre los restantes compradores se encuentran **asociaciones de productores**, como las cooperativas, y otros intermediarios, más que agricultores particulares. En Colombia, el productor lácteo y cliente de IFC Alquería obtiene el 42% de su suministro de leche a través de este método, comprando a más de 5500 pequeños productores lácteos.

2 Fortalecimiento de capacidades: Uno de los muchos obstáculos a que se enfrentan los pequeños agricultores suele ser el acceso limitado a la información sobre las técnicas agrícolas más novedosas y efectivas. A menudo se limitan a trabajar del mismo modo en que sus familias lo han hecho a lo largo de

generaciones. Puesto que los compradores agrícolas necesitan un abastecimiento constante y de calidad, quienes emplean el modelo Contratación de Pequeños Agricultores han de desarrollar las capacidades de los agricultores para poder satisfacer esta demanda. Este desarrollo puede conseguirse mediante **agentes de extensión o escuelas de campo para agricultores**, que a menudo utilizan **parcelas de demostración** para convencer a los agricultores de que pongan en práctica lo aprendido. Pese a que la mayoría de los compradores de la cartera de IFC cuentan con personal propio para el soporte técnico, algunos también se sirven de socios. La empresa ECOM es cliente de IFC y se dedica al comercio mundial de artículos de primera necesidad. Se ha asociado con la ONG americana Rainforest Alliance y el centro de investigación agrícola francés, CIRAD, para ofrecer a los productores de café de América central capacitación para mejorar la productividad, la sostenibilidad ambiental y la elegibilidad para la certificación de producto. A veces el fortalecimiento de capacidades se refiere no solo a los conocimientos agrícolas, sino también a las aptitudes empresariales necesarias para que la agricultura minifundista deje de ser una actividad de subsistencia y se convierta en una actividad comercial viable.

- 3 **Acceso a los insumos:** Los subdesarrollados mercados de insumos agrícolas constituyen otro obstáculo para los pequeños agricultores. Para que el modelo Contratación de Pequeños Agricultores funcione, a menudo los compradores deben proporcionar o facilitar un acceso más asequible a los insumos. Esto se puede conseguir mediante la **compra al por mayor**, transfiriendo ahorros que los pequeños agricultores no podrían conseguir por sus propios medios, como es el caso de Alquería. Otra opción es **vender insumos a precio de costo**, como hace Salala. Es posible incluso encontrar una estrategia de inversión con la que **regalar los insumos**, en concreto cuando estos resultan decisivos para la naturaleza o la calidad del producto que se desea obtener. Salala regala tocones de caucho a los pequeños agricultores dispuestos a replantar sus explotaciones.
- 4 **Acceso al financiamiento:** Los pequeños agricultores suelen carecer de reservas financieras que puedan utilizar a modo de capital circulante para comprar semillas u otros insumos, contratar trabajadores y comercializar sus productos en el momento de la cosecha antes de recibir el pago. El acceso al financiamiento resulta esencial, pero dado que la agricultura es un sector de mucho riesgo y los pequeños agricultores disponen de pocas o ninguna garantía, los bancos tienden a rehuirlos. Por este motivo, los compradores que utilizan el modelo Contratación de Pequeños Agricultores también deben satisfacer esta necesidad. Algunos de ellos ofrecen la **venta de insumos a crédito** y otros, como ECOM o Salala, conceden **préstamos en efectivo** a agricultores que ya conocen, tras haber sometido su potencial de producción a un análisis pormenorizado. Otros compradores pueden conceder contratos a los agricultores para que puedan mostrarlos a los bancos, con lo que se facilita el acceso al **financiamiento de terceros**. No obstante, esta opción no suele darse en la cartera de IFC. Jain Irrigation es un cliente de IFC que se dedica a la fabricación de equipos de riego y al procesado agrícola en India; ha suscrito contratos con 4150 agricultores relativamente progresistas que se han mostrado receptivos ante prácticas de cultivo mejoradas.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Ventaja comparativa de los pequeños agricultores:

Contratación de Pequeños Agricultores es un modelo de utilización intensiva de recurso. Para suponer una buena elección, debe ofrecer una ventaja comparativa a las empresas, o al menos no comportarles una desventaja. Por ejemplo, en algunos mercados las empresas no tienen más opción que acudir a los pequeños agricultores. Ya se deba a motivos históricos, regulatorios o de otra índole, en estos casos los pequeños agricultores constituyen la fuente de abastecimiento predominante. Alternativamente, las dinámicas de cultivo pueden favorecer la producción a pequeña escala.

Oportunidades para los proveedores de servicios especializados del sector privado:

El hecho de que muchos compradores que adoptan el modelo Contratación de Pequeños Agricultores ofrezcan, por sí mismos y de manera viable, servicios de apoyo como información, asistencia técnica o financiamiento, invita a pensar que pueden existir oportunidades de negocio para los proveedores de servicios especializados del sector privado. Algunos podrían buscar clientela entre los grandes compradores (por ejemplo, los clientes de sistemas informáticos de gestión agrícola), mientras que otros podrían centrarse en agricultores particulares o grupos de agricultores (a través de servicios financieros, por ejemplo). Algunas empresas ya figuran en la cartera de IFC (véanse los cuadros de la página 23).

Disponibilidad de socios para el reparto de costos:

Contratación de Pequeños Agricultores es un modelo de utilización intensiva de recurso, pero en las grandes poblaciones rurales que tienen la agricultura como principal medio de subsistencia, el potencial de desarrollo es enorme: aspectos como el aumento de la productividad y de la calidad, la mejora de los vínculos de mercado y el incremento de los ingresos se traducen en un nivel de vida mejor y en mayores oportunidades para las generaciones futuras. Por este motivo, en muchos países existen mecanismos y programas de donantes que ofrecen asistencia a los pequeños agricultores. Estos programas, además de buscar cada vez más la participación de grandes compradores y de compradores fijos, pueden constituir una fuente de ahorro para las empresas, siempre que estén consolidados en el mercado y que los costos de transacción para participar sean suficientemente bajos.



SALALA RUBBER

FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS AGRICULTORES

Para poder constituirse como fuentes de suministro de calidad, los pequeños agricultores necesitan tener acceso a capital circulante y a financiamiento para el equipamiento agrícola y otras inversiones de capital. Con todo, la agricultura es una actividad que entraña un riesgo elevado, y la obtención de financiamiento agrícola puede resultar muy difícil, o del todo imposible. Por este motivo, muchas empresas se sirven de Contratación de Pequeños Agricultores para poder ofrecer ellos mismos algún método de financiamiento, ya se trate de préstamos directos o de la posibilidad de comprar insumos necesarios a crédito. Sin embargo, algunos bancos empiezan a adentrarse en el espacio financiero de los pequeños agricultores, a menudo asociándose a donantes y otros inversionistas dispuestos a compartir el riesgo. Por ejemplo, Nib International Bank es un cliente de IFC en Etiopía que aprovecha una garantía parcial de crédito de IFC para ofrecer préstamos de capital circulante a cooperativas de pequeños agricultores que comercializan café lavado de muy buena calidad. El agrupamiento, por ejemplo, a través de cooperativas u otros grupos de agricultores, resulta decisivo para la reducción de los costos de transacción, e igualmente necesaria resulta la capacidad de los agricultores para producir cultivos con un valor añadido que permita obtener un precio lo suficientemente elevado como para restituir el préstamo y aún obtener una ganancia.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS AGRÍCOLAS PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES

Los mercados agrícolas eficientes dependen de flujos de información precisos y oportunos. Con todo, son demasiados los países en desarrollo en los que los pequeños agricultores tienen un acceso limitado a la información sobre qué artículos de primera necesidad se demandan y dónde, y cuál es el volumen requerido o su precio habitual. A su vez, los compradores reciben escasos datos acerca de qué productos están disponibles, dónde, cuándo o a qué nivel de calidad. Para tener más información, se ven obligados a ir con frecuencia a los campos, algo que puede exigir mucho tiempo, debido a la distancia a la que se encuentran estos campos y a la exigua infraestructura de medios de transporte. Centrarse en los mayores proveedores nacionales y en las importaciones suele suponer la opción más fiable y barata.

En la comunidad del desarrollo, se han realizado varios intentos de aprovechar la cada vez mayor penetración de la telefonía móvil para contrarrestar esta falta de información. La mayoría de estos esfuerzos, procedentes de donantes, han supuesto costos elevados y resultados más bien deficientes. Más recientemente, diversos proveedores del sector privado han comenzado a experimentar con enfoques basados en el mercado, más orientados a los usuarios. Por ejemplo, en África, el cliente de IFC Esoko patenta y desarrolla aplicaciones personalizadas de un sistema de información sobre el mercado que tanto agricultores particulares, como cooperativas y asociaciones de agricultores, proveedores gubernamentales de servicios de extensión agrícola, comerciantes de artículos de primera necesidad y compradores pueden utilizar para el intercambio de ofertas de compraventa, de insumos agrícolas y precios de los cultivos, de asesoramiento sobre métodos de cultivo, de recuento de existencias y de datos sobre dónde encontrar semillas o fertilizantes; todo ello a través de internet o el teléfono móvil. Con todo, tanto Esoko como otras empresas similares prácticamente acaban de empezar, y el modelo de negocio sigue en evolución. Este modelo tiene un enorme potencial para ayudar a los pequeños agricultores a convertirse en fuentes fiables de suministro de calidad de otros comerciantes, procesadores y fabricantes de alimentos y bebidas de mayor envergadura. Además, esto les permite poder pasar de la agricultura de subsistencia a la actividad comercial agrícola.

MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO:

Títulos Rentables

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo **Títulos Rentables** hace que la educación universitaria sea accesible a todos mediante una combinación de innovaciones que aumentan la asequibilidad y el valor para los estudiantes de bajos ingresos. Para aumentar la asequibilidad, las programaciones didácticas oficiales de estas universidades son impartidas por docentes a tiempo parcial en campus accesibles tanto física como virtualmente, lo que reduce los costos de transporte de los estudiantes. Asimismo, cuentan con cursos modulares que se ajustan a los flujos de capital, y disponen de servicios de financiamiento de los estudios con préstamos. Para crear valor añadido, los contenidos de los cursos ofertados y los servicios de orientación profesional se ajustan a las necesidades del mercado laboral.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Desarrollar una oferta de alto valor y bajo costo	Asegurar el acceso a los productos a la vez que se minimizan los costos de distribución	Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	Fortalecer la propuesta de valor, conservar a los clientes y difundir las ventajas de boca en boca
Soluciones		<ol style="list-style-type: none"> Valor añadido <ul style="list-style-type: none"> potencial de generar ingresos alta calidad acreditación Reducción de costos <ul style="list-style-type: none"> estandarización compra al por mayor Ajustarse a los flujos de capital de los clientes <ul style="list-style-type: none"> producto modular 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliar el alcance <ul style="list-style-type: none"> horario nocturno ubicación adecuada distribución virtual 	<ol style="list-style-type: none"> Transmitir el valor <ul style="list-style-type: none"> marketing de boca en boca Acceso al financiamiento <ul style="list-style-type: none"> financiamiento de terceros compra a crédito 	<ol style="list-style-type: none"> Servicio postventa <ul style="list-style-type: none"> servicios de orientación profesional

1 Valor añadido: El costo en educación superior puede suponer un porcentaje considerable de los ingresos del estudiante, o de su familia, y exige un cambio de estilo de vida importante a fin de ajustar el presupuesto del hogar a dicho gasto. El modelo **Títulos Rentables** se dirige a sus familias, reciben educación superior, y es necesario que crean que una inversión de este calibre merece la pena. En concreto, deben estar convencidos de que les va a ofrecer la **posibilidad de generar ingresos** y de que conseguirán trabajos mejor remunerados una vez obtengan su título. El diseño y la continua adaptación de los programas de capacitación se lleva a cabo pensando en las demandas del mercado laboral local, a veces incluso con el asesoramiento de empresas grandes u organizaciones de comercio. A menudo imparten los cursos profesionales en activo que aportan sus conocimientos prácticos y sus redes de contactos del mundo laboral. Una **alta calidad** resulta imprescindible; tanto es así que muchas universidades que ofrecen títulos rentables procuran la **acreditación** gubernamental oficial como símbolo de distinción. El cliente de IFC Duoc UC, por ejemplo, ha recibido la acreditación máxima de siete años de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.

2 Reducción de costos: En cuanto a la parte del precio en la ecuación calidad-precio, resulta necesario reducir el costo de la educación superior tanto como sea posible, a fin de poder ajustarse a las posibilidades de pago de los estudiantes y sus familias. Las universidades que ofrecen títulos rentables

consiguen mantener costos de personal bajos a través de **programaciones didácticas estandarizadas** que permiten a los profesionales en activo impartir clases a tiempo parcial sin tener que dedicar mucho tiempo a la preparación de clases, sin por ello perder el nivel de calidad deseado. La **compra al por mayor** es otro medio de recortar el gasto en material escolar de los estudiantes. A medida que el número de estudiantes aumentaba, el cliente brasileño de IFC Anhanguera consiguió negociar la reducción del precio de los libros que se utilizan en sus cursos. La empresa ha logrado crecer hasta el punto en que publicar y vender libros a los estudiantes por sus propios medios y a un precio más reducido.

3 Ampliar el alcance: Los estudiantes de bajos ingresos suelen tener una movilidad limitada y trabajan a tiempo completo o parcial. La educación debe resultar accesible tanto a nivel de comunicaciones como de horarios. Por este motivo, el modelo **Títulos Rentables** se sirve de **horarios nocturnos**, de **campus con una situación adecuada** donde los estudiantes pueden vivir y trabajar (o a los que puede acceder fácilmente con medios de transporte público) y de la **distribución virtual** o educación en línea. Cada año, Anhanguera imparte capacitación a cerca de 650 000 estudiantes presenciales y a otros 100 000 o más en línea. En Colombia, el cliente de IFC Uniminuto trabaja con socios internacionales, como Tecnológico de Monterrey en México, para ampliar su oferta en línea.

- 4 Transmisión del valor:** Las personas de bajos ingresos son conscientes del valor que la educación superior supone para asegurarse trabajos mejor pagados en el futuro. No obstante, la idea de comprometerse ahora a una inversión económica de tal entidad resulta difícil de encajar para aquellos que no gozan de flujos de capital constantes o de ahorros considerables con que sustentarse. La *difusión de boca en boca* de los estudiantes, tanto actuales como antiguos, se erige como un instrumento poderoso para dar confianza a los estudiantes potenciales y hacer frente a la demanda insatisfecha. Uniminuto propicia de manera activa esa difusión de boca en boca a través de sus jornadas de puertas abiertas.
- 5 Adaptación a los flujos de capital de los clientes:** Conscientes de que los flujos de capital de los estudiantes de bajos ingresos pueden ser más esporádicos, las universidades pueden ofrecer *programas modulares* que permiten a los estudiantes obtener un título por cada módulo que completan. Esto les da la posibilidad, si es necesario, de abandonar la universidad con títulos reconocidos en el mercado laboral, así como volver a ella y continuar con el programa cuando tengan el dinero necesario para ello.
- 6 Acceso al financiamiento:** Los estudiantes de bajos ingresos y sus familias no pueden permitirse pagar el montante total de una inversión de tal entidad como es la educación universitaria. El modelo Títulos Rentables depende del acceso de los estudiantes al *financiamiento de terceros*, bien sea por el Gobierno o el sector privado. En el noreste de Brasil, el cliente de IFC Mauricio de Nassau, por ejemplo, participa en los programas gubernamentales de préstamos a estudiantes PROUNI y FIES. Por otro lado, 175 universidades brasileñas trabajan con el cliente de IFC Ideal Invest (véase el cuadro de la página 26). En los casos en los que las opciones externas no son suficientes, las universidades como Uniminuto facilitan a los estudiantes la *compra a crédito* a través de sus propias subsidiarias.
- 7 Servicio postventa:** El servicio al cliente que ofrecen los departamentos de *orientación profesional* de las universidades constituye una mejora adicional de la propuesta de valor de los títulos rentables. Por ejemplo, Duoc UC dispone de un portal de empleo, estimula la participación de los profesores y ofrece a los estudiantes oportunidades constantes de interactuar con la industria a través de periodos de prácticas, concursos, conferencias y programas de colaboración que les permiten asegurarse un trabajo tras la obtención del título. Estos servicios de orientación profesional resultan decisivos para impulsar la difusión de boca en boca, la imagen de marca y la motivación de los estudiantes para invertir ahora en un futuro mejor.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Demanda de competencias profesionales en el mercado laboral:

El modelo Títulos Rentables resulta más efectivo en mercados en los que existe una gran demanda y una oferta exigua de mano de obra cualificada. Los estudiantes no invertirán a menos que estén convencidos de que van a ganar más dinero una vez obtengan sus títulos.

Volumen elevado de graduados en estudios secundarios:

Aunque el modelo puede empezar a pequeña escala, cuanto más crece más éxito alcanza. Los países que cuentan con una masa crítica de estudiantes que han terminado sus estudios secundarios y que optan a estudios superiores —quizás como consecuencia de la inversión que el Gobierno hizo en su momento en educación primaria y secundaria— son buenos candidatos para este modelo. Ejemplos de ello son India, China, Indonesia, Filipinas y Egipto.

Disponibilidad de financiamiento de estudios o becas: Dado el nivel de inversión que entraña, el modelo Títulos Rentables es más efectivo cuando se dispone de fondos para el financiamiento de los estudios, ya sea financiamiento público o proveniente del sector privado. Esta es una de las razones por las cuales los clientes actuales de modelos de Títulos Rentables de IFC se encuentran en países como Brasil, Chile y Colombia, donde existen programas de crédito educativo subsidiados por el Estado, becas y un sector privado activo que actúa como proveedor.

Disponibilidad de financiamiento a largo plazo: Las inversiones en campus universitarios nuevos, en la creación de una cartera de estudiantes y en la consolidación de la reputación corporativa requieren tiempo. Según la experiencia de IFC dando apoyo a este tipo de modelo, se necesitan entre cuatro y cinco años para que un campus universitario adquiera autonomía financiera. Esto significa que para que una empresa logre mantenerse, necesita financiamiento asequible y a largo plazo.

Apoyo regulatorio para las universidades privadas: Una regulación sólida y transparente puede contribuir al crecimiento del mercado de títulos rentables. En primer lugar, los países deben estar abiertos a las aportaciones del sector privado, y deben simplificar el proceso reduciendo la carga burocrática. Los buenos reguladores también desarrollan criterios de calidad reconocidos. Chile, por ejemplo, cuenta con una Comisión Nacional de Acreditación que incentiva a los proveedores a obtener buenas calificaciones con el objetivo de desmarcarse de los competidores. Las acreditaciones contribuyen a que los estudiantes conozcan el valor de sus inversiones, a la vez que permiten a los proveedores centrarse en la calidad de sus contenidos en lugar de la comercialización.



FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS INCLUSIVO

El financiamiento de estudios resulta decisivo para el crecimiento del modelo Títulos Rentables. Mientras que algunos Gobiernos ya ofrecen programas de préstamo a estudiantes, ciertas entidades prestamistas del sector privado también están comenzando a desarrollar oportunidades de mercado. El cliente brasileño de IFC Ideal Invest constituye un buen ejemplo de ello. Desde 2006, la empresa ha financiado la educación universitaria de más de 17 000 estudiantes. Su cartera actual es de más de US\$65 millones.

Las instituciones financieras reducen el riesgo asociado a la otorgación de préstamos a estudiantes a través de diversos mecanismos, entre ellos, asociándose con determinadas universidades a las que asisten estudiantes que probablemente cumplirán con las condiciones de pago una vez graduados, o bien concediendo préstamos graduales, a razón de un préstamo por semestre. Las universidades asociadas pueden contribuir a hacer los préstamos más asequibles incluso a los estudiantes de ingreso más bajo, por ejemplo, proponiéndoles que la universidad asuma la parte de los intereses del préstamo a cambio de que ellos traigan nuevos estudiantes a la universidad. Uno de los retos es convencer a los prestatarios potenciales de que la educación superior es una inversión inteligente. En este sentido, las entidades de préstamo a estudiantes dependen tanto de las universidades que ofrecen títulos rentables como estas de las primeras.

Viviendas Rentables

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

El modelo **Viviendas Rentables** hace que la propiedad de una vivienda sea posible para los compradores de ingreso más bajo, a través de una combinación de alta rentabilidad y facilidades de acceso al financiamiento hipotecario. Una vivienda constituye la mayor inversión que la mayoría de las personas llega a hacer en su vida y deben estar convencidas de que el compromiso merece la pena, puesto que parece una apuesta arriesgada. El modelo Viviendas Rentables equilibra la balanza entre las aspiraciones (centradas en la calidad, las características especiales de la vivienda o el ambiente de la comunidad) y la asequibilidad (referida al tamaño y la distribución de la vivienda, con distintos niveles de precios, así como otras características que reducen el costo final de la propiedad). Puesto que el modelo depende del acceso al financiamiento, los compradores —a menudo pioneros en su familia en este tipo de adquisición— reciben asistencia a lo largo de todo el proceso de tramitación de la hipoteca.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Desarrollar una oferta de alto valor y bajo costo		Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	Fortalecer la propuesta de valor, conservar a los clientes y difundir las ventajas de boca en boca
Soluciones		<ol style="list-style-type: none"> Valor añadido <ul style="list-style-type: none"> alta calidad paquete de productos Reducción de costos <ul style="list-style-type: none"> diseño de bajo costo eficiencia energética 		<ol style="list-style-type: none"> Acceso al financiamiento <ul style="list-style-type: none"> financiamiento de terceros 	<ol style="list-style-type: none"> Servicio postventa <ul style="list-style-type: none"> educación y capacitación de los clientes servicio de reventa

1 Valor añadido: Un hogar es la mayor inversión que la mayoría de las personas llega a realizar. Puede parecer arriesgado, sobre todo si los ingresos son bajos y potencialmente inciertos. Una alta rentabilidad es lo que hace que dicha inversión merezca la pena. El modelo Viviendas Rentables se centra en un producto de **alta calidad** que atrae las aspiraciones de los compradores, con una especial atención en la ubicación, en un diseño atractivo, y en características especiales, como por ejemplo acceso a una conexión a internet o a sistemas de seguridad. El modelo otorga el título que da derecho a la propiedad, algo que supone una enorme ventaja para aquellos compradores que pueden haber vivido en asentamientos informales, al borde del desahucio y sin haber podido utilizar sus hogares como garantía. Además, el modelo Viviendas Rentables suele ser un **producto vinculado** que no solo incluye la vivienda, sino también una comunidad con espacios comunes, como parques, patios o centros comunitarios.

2 Reducción de costos: En lo que se refiere a la parte del precio en la ecuación calidad-precio, resulta necesario ofrecer viviendas a un costo bajo, no solo a la hora de comprar sino durante su uso y mantenimiento a lo largo de los años. Ello puede conseguirse a través de una combinación de **diseños de viviendas de bajo costo** y **sistemas de eficiencia energética**. Por ejemplo, muchos promotores de Viviendas Rentables empiezan ofreciendo viviendas de un mínimo tamaño funcional, con instalaciones que aprovechan al máximo el espacio limitado, y que a menudo forman parte de edificios de apartamentos. De esta manera se comparten determinados costos entre varios compradores tales, como los costos de las conexiones a suministros de agua y luz y los de otras infraestructuras generales.

El cliente de IFC VINTE, un promotor de México, ofrece apartamentos de 40 m² por US\$23 000, con cocina, salón-comedor, dos habitaciones y un baño. Además, las viviendas de VINTE se diseñaron para reducir las facturas del gas en un 75% y ofrecen la opción de instalar placas solares en los tejados, para así también reducir los gastos de electricidad. Encontrar el equilibrio adecuado entre las aspiraciones y la viabilidad económica es muy importante, sobre todo para los promotores más jóvenes que se embarcan en este modelo relativamente nuevo. Se trata de empresarios que todavía no han podido ganarse una reputación y no pueden contar con las capacidades o el poder adquisitivo de empresas más grandes, ya consolidadas.

3 Acceso al financiamiento: Pese a la atención que se presta a la asequibilidad, la magnitud de invertir en una vivienda suele obligar al financiamiento. Para la mayoría de compradores de bajos ingresos, una hipoteca constituirá el préstamo más cuantioso y a más largo plazo que jamás hayan solicitado. Puede tratarse de personas que proceden de asentamientos informales, además de ser los primeros de sus familias en tener una vivienda en propiedad y los primeros en experimentar el proceso de una hipoteca. Es posible que incluso carezcan de cuenta bancaria. Para alguien con bajos ingresos, con perspectivas laborales del todo inciertas, la idea de una hipoteca, así como el proceso que entraña su obtención, resulta apabullante. El modelo Viviendas Rentables se basa en el acceso de los compradores al **financiamiento hipotecario por parte de terceros**, y recurre a la capacitación del cliente y a la asistencia personalizada a lo largo del proceso de solicitud. VINTE, por ejemplo, ayuda a los clientes a recopilar y presentar todos los documentos necesarios.

4 Servicio postventa: Puesto que se trata de personas que por primera vez obtienen la propiedad de una vivienda —y a menudo los primeros de sus familias—, los clientes del modelo Viviendas Rentables pueden desconocer cómo mantener una vivienda para maximizar su valor de reventa. Puede que no hayan formado nunca parte de una comunidad de propietarios ni hayan tenido que acatar las normas y regulaciones de una comunidad constituida para promover el aumento del valor de los activos que la componen. Para ayudar a los clientes a obtener el máximo de sus inversiones, el modelo Viviendas Rentables integra **programas de educación y capacitación** en estos ámbitos, así como medidas para fomentar un sentido comunitario de propiedad compartida de los espacios comunes. Esto permite disuadirlos de cualquier acto de vandalismo, a la vez que se mejora la seguridad.

Del mismo modo que para muchos de los clientes de Viviendas Rentables se trata de la primera vez que compran una vivienda, llegado el momento, también deberán enfrentarse a la primera vez que vendan su vivienda. Obra en el interés del constructor que los hogares puedan revenderse a buenos precios, puesto que las viviendas que resulten ser una buena inversión suman puntos a una buena reputación. Asimismo, también obra en su interés que los propietarios de sus viviendas sean miembros responsables de la comunidad, dado que las comunidades seguras y con un buen nivel de mantenimiento resultan decisivas para la creación de una imagen de marca para los constructores. Por estos motivos, el modelo Viviendas Rentables integra un servicio de reventa, por ejemplo, facilitando la colocación de una vivienda en el mercado por un importe en concepto de honorarios. Un **servicio de reventa** también contribuye a la fidelización de los clientes y da a los constructores la oportunidad de mejorar la venta inicial al ofertar viviendas más grandes, de precios superiores.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Disponibilidad de financiamiento empresarial a gran escala y largo plazo: Para los promotores inmobiliarios, la rentabilidad depende de las economías de escala vinculadas a las grandes promociones. Estas promociones exigen grandes cantidades de capital por adelantado para la compra de terrenos y la construcción de viviendas, y la venta de todas ellas puede llevar varios años. En algunos países, los gobiernos ayudan a los promotores a hacer frente a estos retos aportando terrenos con la condición de que un determinado porcentaje de las viviendas se vendan o concedan al mismo gobierno, para que éste a su vez pueda transferirlas a familias de bajos ingresos. Las ventas inmobiliarias son también sensibles a los altibajos de la economía, de manera que los promotores deben contar con reservas financieras suficientes para poder resistir en periodos de poca demanda de los clientes.

Disponibilidad de financiamiento hipotecario: El financiamiento hipotecario resulta decisivo en la creación de demanda de viviendas, aunque por desgracia existe un vacío importante en muchos países en este sentido, sobre todo para las personas de bajos ingresos que tienen un acceso limitado al sector financiero

formal. Los países como Brasil, México, Sudáfrica, India, Filipinas o Turquía ya tienen o están desarrollando programas hipotecarios para compradores de bajos ingresos. Además, en algunos países, el sector privado empieza a estar presente (véase el cuadro más adelante).

Disponibilidad de terrenos: Si las promociones se sitúan demasiado lejos de los lugares de trabajo potenciales de los compradores, así como de las escuelas, familiares o amigos, estos preferirán quedarse en viviendas de más baja calidad por una cuestión de conveniencia, por el ahorro de tiempo y de costos de transporte, y por la presencia de redes de asistencia social. La ubicación es un componente decisivo de cualquier estrategia de promoción inmobiliaria que aspire al éxito, pese a que en algunas zonas metropolitanas, la disponibilidad de terrenos a precios asequibles para los compradores de bajos ingresos suele ser escasa y constituye todo un desafío.

FINANCIAMIENTO HIPOTECARIO INCLUSIVO

El modelo Viviendas Rentables depende de la disponibilidad de financiamiento hipotecario para compradores de bajos ingresos. En la práctica, en muchos países solo la gente pudiente tiene acceso a las hipotecas, o bien existe una gran diferencia entre las hipotecas privadas para la gente pudiente y las subvenciones públicas para los más pobres. Tal como se mencionó con anterioridad, algunos países están desarrollando programas de hipotecas para empezar a llenar este vacío. En algunos sitios, el sector privado empieza a adentrarse. IFC empieza a observar determinadas empresas de esta índole en su cartera de inversiones. Por ejemplo, el cliente de IFC La Hipotecaria ha concedido cerca de 20 000 hipotecas a prestatarios de bajos ingresos e ingreso mediano bajo de Panamá y El Salvador.

Para que el servicio a los prestatarios de bajos ingresos tenga éxito, las empresas hipotecarias del sector privado dependen en gran medida de una tramitación estandarizada de los préstamos y de las autorizaciones, así como de procesos de concesión más eficientes mediante el uso de tecnología. Igualmente, se aseguran de que la tasa de cobros sea alta a través de medidas que incrementan la conveniencia de los prestatarios, como por ejemplo, servicios de pago en supermercados o mediante servicios de transferencia de dinero, o incluso mediante deducción automática de la nómina. Por último, en algunos países aprovechan los incentivos del Gobierno para conseguir que las hipotecas sean más asequibles para los prestatarios de ingreso más bajo. En Panamá, por ejemplo, el Gobierno concede créditos fiscales a las empresas hipotecarias que ofrecen precios subvencionados.



MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO:

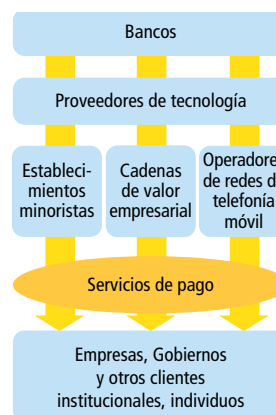
Plataformas de Transacciones Electrónicas

PERSPECTIVA GENERAL DEL MODELO

Alrededor de 3500 millones de personas en el mundo carecen de acceso a servicios financieros. Una de las principales razones es que las instituciones financieras deben hacer frente a elevados costos de transacción y a una logística compleja para llegar a los pobres, sobre todo en zonas aisladas, debido a las dificultades que entrañan el transporte y la distribución de efectivo de manera segura. También comparten estos desafíos los proveedores de otros bienes y servicios que requieren una infraestructura de distribución y unos mecanismos de pago para hacer negocios con los pobres. Sin embargo, las plataformas de transacciones electrónicas empiezan a abordar estos desafíos mediante la creación de oportunidades para prestar sus servicios a clientes de bajos ingresos y favorecer así su integración en una sociedad sin efectivo. Las transacciones virtuales aportan una serie de ventajas a estos clientes, tales como conveniencia, eficiencia, seguridad, acceso al mercado e integración en el sistema financiero formal.

IFC está invirtiendo en varias empresas de tecnología que están contribuyendo a crear la infraestructura compleja necesaria para poner en marcha una sociedad sin efectivo. Por ejemplo, YellowPepper ofrece "billeteras electrónicas" a través del teléfono móvil para facilitar el pago de bienes y servicios a los clientes no bancarizados; Suvidhaa ofrece los medios que permiten la compra electrónica de bienes virtuales, como billetes de tren o minutos de telefonía, a través de más de 40 000 establecimientos minoristas; por su parte, FINO ofrece, entre otros servicios, "billeteras electrónicas" basadas en tarjetas biométricas inteligentes, para que más de 23 millones de clientes puedan recibir y disfrutar los beneficios sociales que concede el gobierno indio.

Estas empresas cuentan con distintos modelos de negocio. No obstante, en sus fundamentos comparten ciertas similitudes interesantes. A continuación, se resumen estos puntos en común.



DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos		Desarrollar una oferta de alto valor y bajo costo	Asegurar el acceso a los productos a la vez que se minimizan los costos de distribución	Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	Fortalecer la propuesta de valor, conservar a los clientes y marketing de boca en boca
Soluciones		1 Valor añadido y reducción de costos <ul style="list-style-type: none"> tecnología 	2 Ampliar el alcance <ul style="list-style-type: none"> aprovechar las redes minoristas consolidadas aprovechar los puntos de venta minoristas existentes aprovechar la existencia de redes constitutivas 3 Fortalecimiento de capacidades <ul style="list-style-type: none"> capacitación clases particulares 	4 Transmitir el valor <ul style="list-style-type: none"> mensaje principal incentivos concienciación del cliente 	5 Servicio postventa <ul style="list-style-type: none"> acceso constante a efectivo

1 Valor añadido y reducción de costos: El modelo Plataformas de Transacciones Electrónicas utiliza la **tecnología** a fin de facilitar los medios necesarios para que tanto los clientes no bancarizados como los subbancarizados puedan recurrir al dinero electrónico: una alternativa al dinero efectivo que resulta conveniente, de bajo costo, segura y transparente. La tecnología del dinero electrónico o virtual consta de dispositivos de control, como teléfonos móviles, tarjetas inteligentes o terminales de punto de venta para acceder a reservas de dinero electrónico, y dispone de una infraestructura de conmutación y procesamiento a nivel de administración para mover el dinero electrónico y mantener registros. Mediante las transacciones electrónicas, los clientes

particulares ahorran tiempo (antes debían desplazarse y recorrer grandes distancias o esperar en largas filas) y dinero (costos asociados al transporte o salarios desperdiciados). Además, de este modo están menos expuestos al robo y a la corrupción. En lo que respecta a clientes institucionales como bancos o empresas, las plataformas de transacciones electrónicas reducen los costos de los servicios a clientes de bajos ingresos, puesto que las plataformas tecnológicas que comparten, los canales de distribución e incluso las marcas ofrecen economías de escala.

Todo ello, a su vez, amplía las posibilidades de elección del consumidor y le ofrece el acceso a productos y servicios de distribución virtual que en el pasado no estaban disponibles o eran de difícil

acceso. Entre estos figuran préstamos, envíos de dinero, productos de ahorro, seguros o billetes de medios de transporte.

- 2 **Ampliar el alcance:** El modelo Plataformas de Transacciones Electrónicas requiere un volumen elevado de clientes para afrontar márgenes de beneficio reducidos. Por este motivo, el modelo cuenta con diversas soluciones a fin de hacerse con dicha cantidad importante de clientes de una manera rápida y rentable. Una de estas soluciones consiste en **aprovechar las redes minoristas consolidadas** para aumentar la presencia de personas o empresas contratadas para que capten nuevos clientes y faciliten las transacciones. Por ejemplo, YellowPepper aprovecha la existencia de redes de distribuidores de tarjetas de recarga de telefonía móvil. Suvidhaa, un cliente de IFC que se dedica a las transacciones electrónicas en India, aprovecha los centros de la administración electrónica del país. En los casos en que no se disponga de la existencia de redes o estas no tengan un alcance suficiente, las empresas también pueden **aprovechar la existencia de establecimientos minoristas independientes**, en vez de crear sus propios locales.

Otra solución para alcanzar una cantidad importante de clientes en poco tiempo consiste en dirigirse a grandes instituciones con **redes constitutivas** considerables, ya sea de clientes, empleados o ciudadanos. Por ejemplo, YellowPepper se dirige a empresas como Coca-Cola o SAB Miller, que cuentan con un gran número de pequeñas empresas y clientes en sus cadenas de valores. El cliente de IFC FINO, una empresa de tecnología de servicios financieros de India, trabaja actualmente con el Gobierno del país para transferir los beneficios derivados de los seguros médicos y del empleo rural a millones de beneficiarios de bajos ingresos.

- 3 **Fortalecimiento de capacidades:** En el proceso de cambio del dinero en efectivo al dinero electrónico, el fortalecimiento de la capacidad de los agentes resulta esencial, puesto que ellos son los que proporcionan estos servicios al cliente, prestan asistencia y educan a los clientes sobre cómo realizar transacciones virtuales y cambiar dinero efectivo a dinero electrónico. La interacción del cliente con su agente crea la confianza imprescindible para la adopción y el uso de las transacciones electrónicas. Por ello, el modelo incluye una **capacitación** que versa sobre el servicio que de hecho se presta, sobre técnicas de captación de clientes y sobre la economía y las finanzas en general, aspectos esenciales para mantener la liquidez necesaria que permite ayudar a los clientes a cambiar efectivo por dinero electrónico y viceversa, siempre que lo necesiten. Varias empresas que se valen de este modelo, como Suvidhaa o FINO, también ofrecen **clases particulares** para ayudar a los agentes a gestionar sus operaciones.
- 4 **Transmisión del valor:** Las empresas de plataformas de transacciones electrónicas que aspiran al éxito dependen de un **mensaje principal** que exprese una propuesta de valor con la que los clientes se identifiquen fácilmente. En su campaña de publicidad, YellowPepper ofrece a los clientes "más tiempo para usted". Los proveedores de servicios de transacciones electrónicas también emplean incentivos para invitar a los clientes a probar el nuevo servicio. Por ejemplo, YellowPepper anima a sus clientes a probar una precarga de minutos gratuita, con un valor equivalente al de la cuota de inscripción. Sin embargo, la publicidad o los incentivos resultan insuficientes para captar a los clientes que no conocen los servicios financieros formales. La **concienciación del cliente** es imprescindible. Los agentes

desempeñan un papel fundamental a la hora de informar a los clientes sobre los beneficios de pasar del efectivo al dinero electrónico, aunque a veces es necesario impartir conocimientos más amplios o de manera más intensiva. Por ejemplo, FINO organiza talleres de capacitación sobre temas financieros en zonas rurales, para enseñar a los clientes cómo funciona el sistema bancario, los servicios financieros en general y la banca electrónica en particular.

- 5 **Servicio postventa:** Con el tiempo, el dinero electrónico llegará a todas partes. Entre tanto, mientras coexistan el efectivo y el dinero electrónico, las empresas deben asegurar el **acceso constante de dinero efectivo** a sus clientes. De lo contrario, el sistema dejará de ser práctico y los clientes desconfiarán de él. Cuando FINO empezó a operar, los clientes nuevos hacían ingresos por valor de 100 rupias y al cabo de cinco minutos sacaban 99 rupias para comprobar que podían recuperar su dinero. Aportar una experiencia positiva al cliente asegura su permanencia y una difusión positiva de boca en boca, algo que contribuye a la captación de la próxima generación de clientes.

FACTORES EXTERNOS DE ÉXITO

Marco regulatorio: Los marcos regulatorios determinan que instituciones no financieras, como operadores de telefonía móvil o empresas de tecnología, puedan ofrecer servicios de transacciones electrónicas o servicios financieros. En la mayoría de los casos se exige que estén asociadas a bancos. Las regulaciones equitativas hacen posible la inclusión financiera, al permitir que los proveedores de servicios de transacciones electrónicas capten clientes de la BdP a un bajo costo. Por ejemplo, los requisitos para "conocer al cliente" podrían ser más flexibles. Por un lado, dichos requisitos son costosos o muy difíciles de cumplir, sobre todo para clientes de la BdP que carecen de documentos de identidad oficiales con un domicilio comprobado. Sin embargo, estos clientes cuentan con pequeñas reservas de dinero electrónico y pueden realizar transacciones pequeñas de bajo riesgo para el sistema financiero.

Voluntad de los socios: Para poder llegar de manera rápida a una cantidad importante de usuarios, las grandes corporaciones y los Gobiernos deben estar dispuestos a integrar los servicios de transacciones electrónicas en sus redes de suministro. Con socios de este tipo se obtiene acceso a un gran número de minoristas, clientes, empleados y otros ciudadanos. Además, y sobre todo cuando es la ley quien lo exige, los proveedores de servicios de transacciones electrónicas necesitan asociarse con bancos que no estén dispuestos no solo a servir a la población de la BdP, sino a utilizar nuevos canales de distribución diferentes a los tradicionales.

Elevada penetración de la telefonía móvil: La mayoría de los proveedores de servicios de transacciones electrónicas utilizan los teléfonos móviles como dispositivos de control y acceso para los usuarios. La popularidad de estos aparatos no irá sino en aumento: se estima que en 2012 habrá 1700 millones de personas de los países en desarrollo que poseerán un teléfono móvil pero no tendrán acceso a servicios financieros.



Comparación de los modelos

Hemos observado que los siete modelos de negocio inclusivos descritos en este informe presentan una amplia variedad de soluciones adoptadas por las empresas para afrontar los principales desafíos empresariales presentes a lo largo de la cadena de valor. Hasta el momento, nos hemos limitado a presentar los negocios como modelos, con el objetivo de facilitar a los lectores toda la información que necesitan con el mayor detalle posible. Al mismo tiempo, consideramos —y así nos lo han confirmado nuestros clientes— que aprender del conjunto de los distintos modelos tiene un valor añadido. Muchos de los desafíos a los que se enfrentan las empresas son parecidos y nunca está de más disponer de un conjunto más amplio de soluciones que contribuyan a la implementación o sirvan de inspiración para la innovación. Agrupando los desafíos y soluciones de cada modelo empresarial descrito a lo largo de este informe hemos elaborado el siguiente resumen.

RESUMEN DE DESAFÍOS Y SOLUCIONES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO INCLUSIVOS

Cadena de valor	Adquisiciones	Desarrollo de productos/servicios	Distribución	Ventas y comercialización	Servicio al cliente
Desafíos	Conseguir un suministro de calidad, estable y a un costo competitivo	Desarrollar una oferta de alto valor y bajo costo	Garantizar la facilidad de acceso a los productos y minimizarlos costos de distribución	Fomentar la disposición a pagar y la capacidad de pago de los prestatarios	Reforzar la propuesta de valor, conservar a los clientes y promover el marketing de boca en boca
Soluciones	<p>Agrupamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • centros de acopio • asociaciones de productores <p>Fortalecimiento de capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • agentes de extensión • escuelas de campo para agricultores • parcelas de demostración <p>Acceso a los insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> • compra al por mayor • venta de insumos al precio de costo • donación de insumos <p>Acceso a financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • compra de insumos a crédito • préstamo en efectivo • financiamiento de terceros 	<p>Valor añadido</p> <ul style="list-style-type: none"> • alta calidad • potencial de generar ingresos • acreditación • paquete de productos • tecnología <p>Reducción de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • estandarización • compra al por mayor • diseño de bajo costo • eficiencia energética • aprovechar el conocimiento sobre los clientes actuales <p>Compatibilidad con los flujos de capital de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • envases pequeños • producto modular • acceso compartido 	<p>Ampliar el alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • aprovechar las redes minoristas y constitutivas consolidadas • aprovechar la existencia de puntos de venta minoristas • recurrir a distribuidores especializados independientes • distribución virtual • horario nocturno • ubicación adecuada <p>Entrega personalizada</p> <ul style="list-style-type: none"> • entregas pequeñas y frecuentes • selecciones de productos personalizados <p>Fortalecimiento de capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • formación • orientación personalizada <p>Acceso al financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • compra de inventario a crédito <p>Reducción de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • tecnología de distribución eficiente • financiamiento público 	<p>Transmitir el valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • concienciación del cliente • difusión de boca en boca • mensaje principal • incentivos <p>Precios asequibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • precios diferenciados • financiamiento público <p>Mejora del índice de cobros</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacitación empresarial • uso de medidores inteligentes • sentido de la propiedad • aprovechar la existencia de puntos de venta minoristas • incentivos de pago <p>Acceso al financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • compra a crédito • financiamiento de terceros 	<p>Servicio postventa</p> <ul style="list-style-type: none"> • educación y capacitación de los clientes • mantenimiento y reparación • servicio de reventa • servicios de orientación profesional • acceso constante a efectivo

La observación de los desafíos y de las soluciones a los que se enfrentan las empresas en los diferentes modelos presentados refuerza una serie de perspectivas que influyen en la manera en que IFC trabaja con sus clientes en los modelos de negocio inclusivos.

➤ La generación de valor para la BdP es primordial

Para tener éxito y ser sostenible a largo plazo, un modelo de negocio debe generar valor para la empresa y sus socios en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Cada uno de los modelos descritos en este informe genera un valor añadido para los proveedores, distribuidores, minoristas y consumidores de la BdP.

Esta afirmación puede parecer obvia. Sin embargo, la creación de valor para la BdP puede no ser tan evidente, y trabajar sobre suposiciones puede llevar a las empresas a cometer errores. Muchos dan por sentado que conocen perfectamente lo que quieren o necesitan los menos favorecidos. No obstante, si

las empresas se basan en buenas intenciones en lugar de en consultas efectivas, no llegarán a conocer completamente los mercados en los que intentan actuar. ¿Qué es lo que el cliente compra en la actualidad? ¿Dónde, por qué y a qué precio? ¿Qué otras necesidades influyen en los patrones de consumo: la interacción social, la consolidación de relaciones o la necesidad de encajar en la sociedad? ¿Qué aspiraciones tiene el cliente y qué influencias reflejan dichas aspiraciones? Se pueden plantear preguntas similares acerca de los patrones de producción y distribución y sobre las prácticas empresariales que rigen la cadena de distribución y el comercio minorista. Contar con más y mejor información a lo largo de la cadena de valor puede ser de gran utilidad, y algunas empresas están desarrollando nuevos métodos innovadores de investigación que incluyen a las organizaciones de la sociedad civil. Más allá de la investigación, la experiencia práctica suele ser un requisito indispensable para lograr entender a las poblaciones de la BdP.

Este tipo de conocimiento permite a una empresa desarrollar una propuesta de valor convincente y de importancia crítica, que resulte en una reducción de costos, una mejora de la calidad, un potencial de ganancias mayor, una mejora de la autoestima u otra cosa. Para los clientes, la adquisición de un nuevo producto o servicio debe realmente merecer la pena, dadas las limitaciones presupuestarias a las que se ven sometidos. Para los proveedores, distribuidores y minoristas debe también merecer la pena el riesgo de modificar una estrategia de generación de ingresos calibrada con tanta precisión, con vistas a introducir una nueva oportunidad de negocio o una nueva práctica empresarial. Pese a que la reducción y el reparto de los costos pueden resultar esenciales, la disposición a pagar (de los consumidores), o a invertir (de los proveedores, distribuidores o minoristas), supone la base de cualquier modelo de negocio inclusivo que aspire a ser económicamente sostenible y ampliable. Es importante recordar que el valor es un concepto subjetivo. Para que un negocio inclusivo sea exitoso —y cumpla con el objetivo de desarrollo de empoderamiento de los pobres— las empresas deben crear valor de acuerdo con la concepción de valor de las personas que viven en la BdP.

➤ **Los modelos de negocio inclusivos casi siempre requieren un alto grado de participación**

Todos los modelos de negocio inclusivos descritos en este informe requieren un *alto grado de participación*. Requieren un esfuerzo considerable para convertir, por ejemplo, a agricultores de subsistencia en proveedores productivos y fiables; a tiendas de barrio en canales de distribución y comercios minoristas altamente rentables; a personas escépticas y con problemas de liquidez en consumidores asiduos que se lo cuenten a sus amigos.

Estos modelos de negocio no solo ofrecen una propuesta de valor contundente, sino que también se esfuerzan por difundir este valor entre las comunidades de bajos ingresos. Puede haber proveedores, distribuidores y minoristas que estén poco familiarizados con nuevos productos, servicios y oportunidades de acceder a medios de subsistencia y no demuestren especial interés en ellos. Tal vez sus impresiones sean equivocadas. Por ejemplo, cuando Promigas comenzó su actividad en Colombia, en los hogares se creía que el suministro de gas natural era peligroso. En otros casos, puede que las personas de la BdP no estén acostumbradas a pagar por un producto o un servicio determinado, como el agua tratada. Como tienen pocos ingresos disponibles, los clientes de la BdP a menudo tienen que recortar o sacrificar gastos a los que estaban acostumbrados para acceder a un nuevo producto o servicio. Las empresas están respondiendo a la necesidad de aumentar la conciencia y apreciación de la propuesta de valor del producto o servicio por parte de los clientes de la BdP con soluciones como la mensajería dirigida, la capacitación del cliente, el marketing de boca en boca y los incentivos.

Sensibilizar a los clientes y educarlos para que entiendan la propuesta de valor a menudo no basta; las empresas deben también tomar medidas para fortalecer la capacidad de acción del grupo objetivo. Puede que los proveedores desconozcan las necesidades del mercado en el que quieren operar o no tengan las capacidades exigidas para producir de acuerdo con las especificaciones. Es posible que los distribuidores y minoristas carezcan de habilidades para gestionar su inventario o de los conocimientos de marketing necesarios para garantizar que los productos que exigen los clientes siempre estén disponibles en

los almacenes para satisfacer la demanda. También es posible que los clientes no dispongan del conocimiento o la habilidad necesarios para sacar el máximo provecho de un producto o servicio, y no experimenten el deseo de querer comprarlo una segunda vez. Tal es el caso del sector de la vivienda y los servicios financieros donde los esfuerzos no se concentran en maximizar la experiencia del cliente, sino en educarlos con respecto al funcionamiento y debido uso de los productos y servicios para evitar que tengan problemas (por ejemplo, endeudamiento excesivo). Las empresas están respondiendo a estos retos con soluciones basadas en la formación y la orientación a lo largo de toda la cadena de valor.

Finalmente, los modelos de negocio inclusivos exitosos a menudo incluyen el financiamiento de proveedores, distribuidores, minoristas y clientes que, o bien carecen de ahorros para afrontar una compra cuantiosa en un solo pago (como equipamiento agrícola, renovación de un local, capacitación o vivienda), o bien carecen de capital circulante para gastos periódicos o incluso cotidianos (como cultivar y recolectar, comprar bienes para el inventario o asegurar que hay comida en el plato cada día). Las empresas están respondiendo con soluciones como la opción de compra a crédito, el acceso a financiación por terceros e incluso, en algunos casos, los préstamos en efectivo.

El mensaje principal es que, para la gran mayoría, los mercados y las fuentes de abastecimiento de la BdP no están sencillamente ahí esperando a ser descubiertos; necesitan un estímulo que los active⁹. Los modelos que requieren un alto grado de participación hacen un uso intensivo de los recursos locales. Son empresas que deben tener o estar dispuestas a tener una presencia considerable a nivel local, algo que implica tanto infraestructura y personal como sistemas, además de un cierto compromiso a largo plazo con el mercado. Finalmente, los modelos que requieren un alto grado de participación deben ser capaces de generar suficientes ingresos para alcanzar la viabilidad comercial. Las dos últimas ideas de esta sección se refieren a dos maneras diferentes, y potencialmente complementarias, de conseguir esto.

➤ **Muchos de los modelos de negocios inclusivos que llegan a tener éxito no son solo modelos de la “base de la pirámide”, sino modelos del “conjunto de la pirámide”**

Los modelos de negocio inclusivos requieren casi siempre un alto grado de participación, pero los consumidores de bajos ingresos necesitan que los precios sean relativamente bajos. ¿Cómo pueden las empresas conciliar estos dos imperativos, aparentemente conflictivos? Una respuesta puede ser un margen operativo elevado¹⁰. Algunos modelos de negocio obtienen de hecho márgenes operativos muy elevados, por ejemplo, cuando las empresas dominantes son ineficientes o explotadoras y cobran precios muy altos, lo que permite a las nuevas empresas llegar con estructuras de costo mucho más bajas

9 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzansky, y Nishant Lalwani. 2011. “Is the Bottom of the Pyramid Really for You?” (La base de la pirámide, ¿está preparada para ti?), *Harvard Business Review* 2011, Volumen 3.

10 Simanis, Erik, abril 2011. “The Margin Myth: Why Low Margins Sink Businesses at the Bottom of the Pyramid” (El mito del margen: por qué los márgenes bajos hundieron los negocios en la base de la pirámide). Documento de trabajo. Centro para la Empresa Global Sostenible. Cornell University.

y reducir los precios tan solo ligeramente. La diferencia —o margen operativo— se utiliza para cubrir el costo de estimular la demanda, fortalecer las capacidades, acceder al financiamiento, y otros aspectos derivados del alto grado de participación que requiere el negocio. Es preciso destacar que el margen de beneficios, menos los gastos operacionales, puede aún ser bajo —cumpliendo con el mantra “volumen grande, margen pequeño” que ha llegado a dominar el espacio de la BdP—, y los costos de inversión directa también constituyen un factor en la ecuación de la viabilidad financiera general.

No son frecuentes las oportunidades de negocio de la BdP que ofrecen márgenes operacionales elevados. Con mucha mayor frecuencia, IFC ve negocios inclusivos con un alto grado de participación alcanzar el éxito gracias a la inclusión de segmentos de la BdP en la cadena de proveedores en mercados más amplios. Muchos de los modelos de negocio exitosos de la cartera de inversiones de IFC no son solo modelos de la “base de la pirámide”, sino más bien modelos que abarcan el “conjunto de la base de la pirámide”. Este enfoque más integral permite a las empresas aprovechar la infraestructura existente, conseguir economías de escala y, a veces, valerse de subsidios cruzados al cobrar precios diferenciados basados en una selección de indicadores de la capacidad de pago. Todo esto permite a las empresas satisfacer la demanda de los clientes de bajos ingresos a precios más asequibles. Entre los beneficios para las empresas se encuentran la participación en el mercado, la ventaja de ser pionero, y la oportunidad de innovar, factor que en el futuro puede también transformarse en una ventaja competitiva en mercados de ingresos más altos. Para las empresas que trabajan con productores de bajos ingresos, este concepto de base de la pirámide como un todo (por ejemplo, comprar tanto a productores agrícolas grandes y comerciales como a pequeños agricultores) también les puede ayudar a diversificar la red de proveedores y a gestionar el riesgo.

➤ **El financiamiento público puede utilizarse de manera estratégica**

En virtud del impacto que los modelos de negocio inclusivos pueden producir en el desarrollo, los Gobiernos, donantes bilaterales o multilaterales y fundaciones privadas pueden ofrecer

financiamiento no reembolsable. Los donantes a menudo centran sus esfuerzos en ayudar a empresas que se encuentran en la fase inicial del negocio, con el fin de agilizar el proceso para alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento financiero. Los modelos de negocio inclusivos que ya han alcanzado esta etapa también pueden beneficiarse de ayudas, siempre y cuando utilicen los recursos públicos de forma estratégica. Los recursos públicos no pueden substituir la justificación comercial, pero sí pueden reforzarla.

Una estrategia posible consiste en destinar el financiamiento público a ampliar el mercado a nivel de la BdP y así llegar a ofrecer servicios a los grupos de bajos ingresos, algo que no podría ser posible en condiciones estrictamente comerciales. Muchos Gobiernos proporcionan financiamiento para servicios como la electricidad o servicios de salud directamente a los usuarios finales, ofreciendo así a las empresas la oportunidad de convertir a los beneficiarios de esos servicios en clientes, con la expectativa de que podrán proveer servicios más eficientes o de mayor calidad. Una alternativa es la ayuda basada en resultados, situación en la que los Gobiernos y otros donantes otorgan financiamiento a las empresas una vez alcanzados los objetivos de servicio preestablecidos. La decisión de aprovechar el financiamiento público para penetrar en los mercados debería ponderarse cuidadosamente, ya que dicho financiamiento puede ser necesario de un modo más o menos permanente, y podría resultar complicado desde un punto de vista político el dejar de proveer un servicio en el caso de que se retire el financiamiento.

Otra estrategia es usar el financiamiento público para sufragar los costos de las actividades que requieren un alto grado de participación —por ejemplo, aumentar el conocimiento sobre los productos entre consumidores, reforzar las capacidades de los distribuidores de pequeña escala y comerciantes minoristas y ampliar el acceso a servicios financieros a lo largo de la cadena de valor—, actividades que son necesarias para el crecimiento de los negocios y que generan externalidades positivas. En estos casos, la necesidad de financiamiento público disminuye con el tiempo a medida que se superan los desafíos, se genera y difunde el conocimiento, y cambia el comportamiento de la gente.

Fortalecer las oportunidades de hacer negocios inclusivos

Las descripciones de los modelos y las perspectivas interrelacionadas del presente informe se han concebido a modo de referencias prácticas para que los directivos de empresas puedan usarlas para iniciar, ampliar o repetir modelos de negocio inclusivos por sí mismos. IFC espera que el presente informe oriente a las empresas en la dirección adecuada para abordar los desafíos a que se enfrentan, y queda a la entera disposición de quienes estén dispuestos a dar el siguiente paso.

Al mismo tiempo, este informe tiene implicaciones prácticas para todos aquellos que aspiren a ayudar a los directivos de empresas y empresarios a desarrollar modelos de negocio inclusivos.

Los donantes bilaterales o multilaterales pueden actuar a través de fondos de promoción, fondos de innovación y servicios de asistencia técnica que contribuyan a atraer empresas al espacio de los negocios inclusivos, a intensificar su participación y a ampliar el impacto de su desarrollo. Estos mecanismos garantizan la continuidad de la investigación y evaluación para extraer y repetir las mejores prácticas. Los donantes bilaterales y multilaterales pueden también ayudar a los Gobiernos a crear entornos más propicios para potenciar modelos de negocio inclusivos, como se describe a continuación.

Los Gobiernos deberían recordar, al leer este informe, la importancia que tienen el entorno regulatorio y las políticas. Los Gobiernos pueden crear marcos favorables para el desarrollo de negocios inclusivos a través de la adopción de medidas generales que favorezcan la situación jurídica de los pobres, como por ejemplo fortaleciendo los derechos de propiedad y a través de medidas específicas para estimular la innovación empresarial, sin dejar de garantizar la protección de los clientes en determinados sectores. Dado que los modelos de negocio inclusivos están aún evolucionando en numerosos sectores, el alcanzar este equilibrio exige un diálogo constante entre los sectores público y privado. El Grupo del Banco Mundial y otras instituciones para el desarrollo pueden contribuir a facilitar dicho diálogo.

Las organizaciones de la sociedad civil cuentan con relaciones valiosas en las comunidades de bajos ingresos y con un conocimiento local de gran valor añadido sobre el modo de vida, los valores y las aspiraciones de los miembros de esas comunidades. Estas organizaciones tienen el potencial de cumplir un rol en el desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio que sean sostenibles y autosuficientes y que mejoren

la situación de sus miembros de un modo certero, construyendo mejores puentes entre el sector privado y la sociedad civil. Es esencial fomentar el entendimiento mutuo, el respeto, y nuevos modos de trabajar juntos en proyectos que sean no solo filantrópicos, sino también rentables. Entre estos se incluyen los mecanismos de relación, contratos y modelos de ingresos que incentiven a los grupos de la sociedad civil a vincular aún más los programas de capacitación ya existentes a los negocios y a las necesidades del mercado, por ejemplo, o a permitir que compartan las perspectivas del mercado sin poner en peligro el bien más valioso que poseen: la confianza de la comunidad.

En lo que se refiere a modelos de negocio inclusivos, la ventaja comparativa de IFC es que proporciona servicios de inversión a gran escala y de asesoría específica a empresas. No obstante, IFC es consciente de que puede ser necesario un ecosistema para comenzar estos modelos, ampliarlos y profundizar en su alcance e impacto en el desarrollo.

En consecuencia, IFC también trabaja en la construcción y el fortalecimiento de los ecosistemas de los que dependen los modelos de negocio inclusivos, mediante la generación de conocimiento, la facilitación del diálogo, y la actuación como agente intermediario entre empresas, donantes, fundaciones e inversionistas de importancia, Gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, consultorías e instituciones de investigación. Por ejemplo, IFC está trabajando para ampliar el *acceso al financiamiento de los pequeños agricultores* con la colaboración de bancos, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil como Nib International Bank, la Fundación Gates y TechnoServe, en Etiopía. Está contribuyendo a la construcción de un *ecosistema de viviendas asequibles y sostenibles* en India junto con los constructores, las instituciones de financiación de viviendas, varias instituciones nacionales y regionales, y donantes, entre ellos, Dewan Housing Finance Limited, National Housing Bank, y el Banco Mundial. Y está apoyando a *nuevos modelos de empresas de servicios sin conexión a la red principal* de la India y África junto con empresas en fase inicial, inversionistas de importancia y corporaciones, como WaterHealth, Husk Power, Acumen Fund, la Fundación Shell, y Diageo.

Ante estas y muchas otras oportunidades para iniciar, ampliar o profundizar en el impacto de desarrollo de los modelos de negocio inclusivos, invitamos a los lectores a sumarse a nosotros. IFC tiene sus puertas abiertas a los negocios inclusivos.

Para obtener más información, póngase en contacto con
Inclusive Business Group, de IFC:

Toshiya Masuoka
tmasuoka@ifc.org

Eriko Ishikawa
eishikawa@ifc.org

+1 (202) 473-9538
ifc.org/inclusivebusiness

IFC
2121 Pennsylvania Ave., NW
Washington, DC 20433, USA
ifc.org/inclusivebusiness

2011