

RESUMEN EJECUTIVO

LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXITOSAS



Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas



Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal

Objetivo 3: Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer

Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil

Objetivo 5: Mejorar la salud materna

Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA POBREZA: ESTRATEGIAS EXITOSAS

Julio de 2008

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) quisiera agradecer las contribuciones de las organizaciones asociadas a "Crecimiento de Mercados Inclusivos." Cada organización asociada está contribuyendo de diferentes modos, y las visiones y recomendaciones expresadas en este informe no necesariamente son compartidas por cada una de esas organizaciones asociadas. Es más, las visiones y recomendaciones expresadas en este informe no necesariamente representan las de la ONU, el PNUD o sus estados miembros. Los límites políticos y los nombres utilizados en los mapas de calor no implican respaldo oficial o aceptación por parte de las Naciones Unidas.

Copyright © 2008

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza, Nueva York, NY 10017, EE.UU.

Todos los derechos reservados. Queda prohibido reproducir, transmitir o almacenar en un sistema de recuperación o transmitir, de cualquier manera o medio, electrónico, mecánico, fotocopiado o de otro tipo, esta publicación sin previa autorización del PNUD.

Diseño: Suazion, Inc. (NY, EE.UU.)

Producción: Scanprint (Dinamarca)

PRÓLOGO DEL ADMINISTRADOR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Este informe se concentra en lo que el sector privado puede hacer para incluir a los pobres en los negocios, como consumidores, empleados y productores. Sustentándose en los antecedentes del PNUD de abogar por el cambio, y conectar a los países a los conocimientos, experiencia y recursos para ayudar a las personas a conseguir una mejor

vida, el informe comienza con una descripción de los mercados de los pobres. Muestra los desafíos de hacer negocios donde los mercados adolecen de falta de información, infraestructura e instituciones. Pero también muestra cómo los negocios tratan con estos desafíos: a través del diseño de modelos de negocios inclusivos que unen a los negocios y a los pobres para crear valor para todos.

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

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



Kemal Derviş
Administrador, PNUD

ÍNDICE DE CONTENIDO

ACERCA DE LA INICIATIVA Y SU INVESTIGACIÓN 1

RECONOCIMIENTOS 7

DESCRIPCIÓN GENERAL 13

RECUADROS

- Recuadro 1 Consejo Asesor de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • 2
- Recuadro 2 Estudios de caso elaborados para la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • 5
- Recuadro 3 ¿Qué son los modelos de negocios inclusivos? • 14
- Recuadro 4 Modelos de negocios inclusivos y Objetivos de Desarrollo del Milenio • 24

FIGURAS

- Figura 1 Mapa de calor del mercado para el acceso a crédito en Guatemala • 15
- Figura 2 Matriz de estrategias de la Iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos • 20
- Figura 3 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de Crecimiento de Mercados Inclusivos • 22

ACERCA DE LA INICIATIVA Y SU INVESTIGACIÓN

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

Foto: UNICEF/Julie Pudlowski



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

Los objetivos generales de la iniciativa son:

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

Recuadro 1. Consejo Asesor de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos

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

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

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

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

Esta iniciativa se orienta según cinco principios de trabajo:

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

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

- **Agenda local.** La iniciativa sigue explícitamente el modelo del éxito del PNUD en cuanto a ubicar sus Informes sobre Desarrollo Humano dentro del contexto

local, para que den forma a las agendas nacionales y promuevan cambios de políticas en países alrededor del mundo. La Oficina País del PNUD en Egipto ya publicó un informe nacional sobre 'Soluciones de Negocios para el Desarrollo Humano' y propició un diálogo entre múltiples interesados del ámbito local.

- **Asociaciones y enfoque en múltiples interesados.** La iniciativa tiene un enfoque de red y multisectorial y el compromiso de involucrar a muchos socios de diferentes orígenes, desde el mundo académico hasta la comunidad del desarrollo y las asociaciones de negocios que lideran el pensamiento sobre negocios y desarrollo. Con este espíritu, la información, el análisis y las herramientas generadas por la iniciativa se publicarán en línea para ser discutidas y recibir aportes de parte de los interesados. ☉

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

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

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



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

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

ENFOQUE

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

La investigación se basó estrictamente en un principio empírico. Los casos identifican patrones comunes entre los modelos de negocios

descritos y no confirman una hipótesis previa respecto de cuáles patrones podrían existir.

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

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

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



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

Recuadro 2. Estudios de caso elaborados para la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos

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

RECONOCIMIENTOS



Viet Nam

Foto : Jim Holmes/FNUDC

MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR

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

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

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

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

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

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

Grupo de trabajo sobre estudios de caso

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

Grupo de trabajo sobre datos y estadísticas

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

Grupo de trabajo sobre comunicaciones y extensión

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

AUTORES DE LOS ESTUDIOS DE CASO

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

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

APORTES FINANCIEROS

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



DESARROLLO DEL INFORME

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

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

CONSEJO DIRECTIVO DEL PNUD

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

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

EQUIPO DE LA INICIATIVA CRECIMIENTO DE MERCADOS INCLUSIVOS

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

División del Sector Privado

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

Secretariado de Crecimiento de Mercados Inclusivos

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

Principales coautores del informe

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

Revisores de los estudios de caso

- Jane Comeault, becaria de investigación visitante, Universidad de Dalhousie

- Kevin McKague, becario superior de investigación, Instituto York de Investigación e Innovación en Sostenibilidad

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

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

Oficina de Estudios del Desarrollo

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

Oficina de Comunicaciones

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

Editores

Bruce Ross-Larson y Nick Moschovakis. ☺

DESCRIPCIÓN

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

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



La extrema preponderancia de la pobreza en el mundo de hoy nos convoca a actuar urgentemente. De los 6.400 millones de habitantes del mundo, alrededor de 2.600 millones viven con menos de US\$2 al día.¹ Más de 1.000 millones carecen de agua potable, 1.600 millones carecen de electricidad² y 5.400 millones no tienen acceso a Internet.³ Sin embargo, los pobres esconden un potencial de consumo, producción, innovación y actividad emprendedora que es generalmente desaprovechado.

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

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

Recuadro 3. ¿Qué son los modelos de negocios inclusivos?

Los modelos de negocios inclusivos incluyen a los pobres

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

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

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

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

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

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

OPORTUNIDADES DE CREAR VALOR PARA TODOS

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

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

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

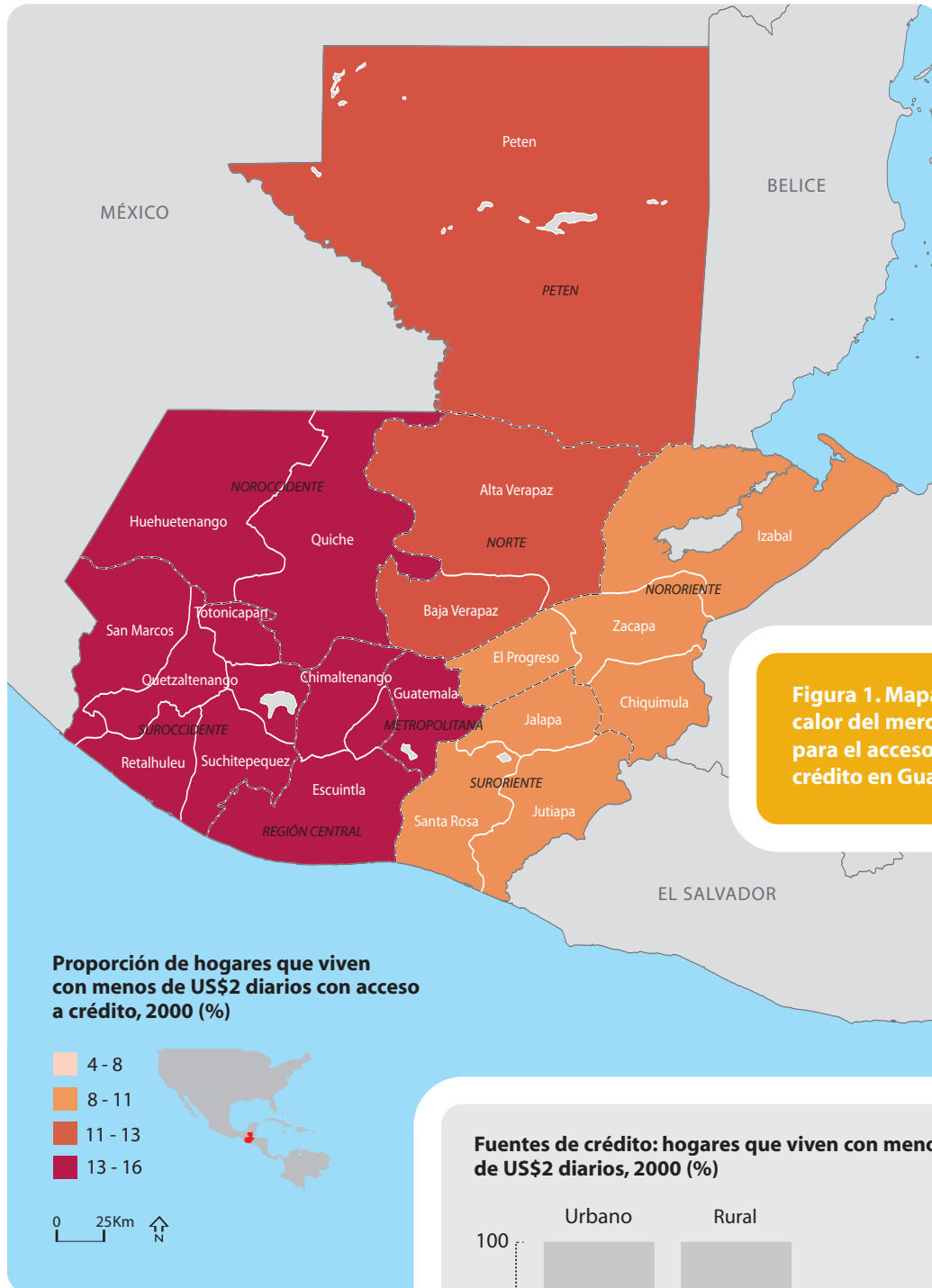
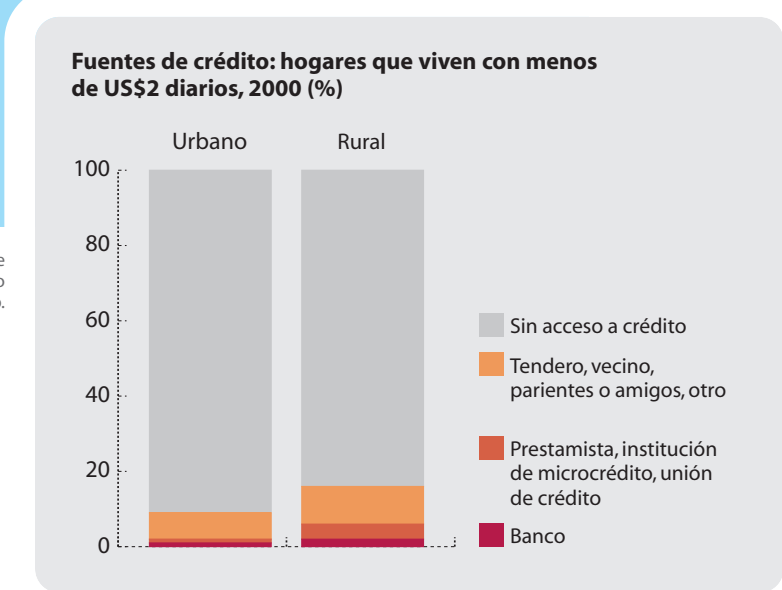


Figura 1. Mapa de calor del mercado para el acceso a crédito en Guatemala

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



OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS: RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

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

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

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

de los pobres– pueden cosechar a cambio utilidades sin precedentes.

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

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

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



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

OPORTUNIDADES PARA LOS POBRES: ADELANTANDO EL DESARROLLO HUMANO

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

Satisfacer las necesidades básicas.

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

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

agua y electricidad a las barriadas de Casablanca, gracias a lo cual aumenta en 20% la proporción de personas que dispone de servicios de electricidad y agua.

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

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

RESTRICCIONES EN EL CAMINO

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

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

Limitada información de mercado.

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

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

Infraestructura física inadecuada.

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

Falta de conocimientos y habilidades.

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

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

CINCO ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Pese a estos retos, una creciente cantidad de empresas está operando con éxito en mercados pobres. Los ejemplos que se presentan en este informe cubren una amplia gama de países e industrias. Cada negocio presentado desarrolló un conjunto especializado de soluciones, permitiéndole tener éxito en su contexto local, de acuerdo con sus singulares objetivos. Sin embargo, los estudios de caso revelan patrones comunes. Los empresarios responden a los

obstáculos eludiéndolos o eliminándolos. Para hacerlo usan cinco estrategias básicas: adaptan productos y procesos, invierten para eliminar restricciones de mercado, apalancan las fortalezas de los pobres, combinan recursos y capacidades con otras organizaciones y se comprometen en diálogos sobre políticas con el gobierno.

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

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

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

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

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

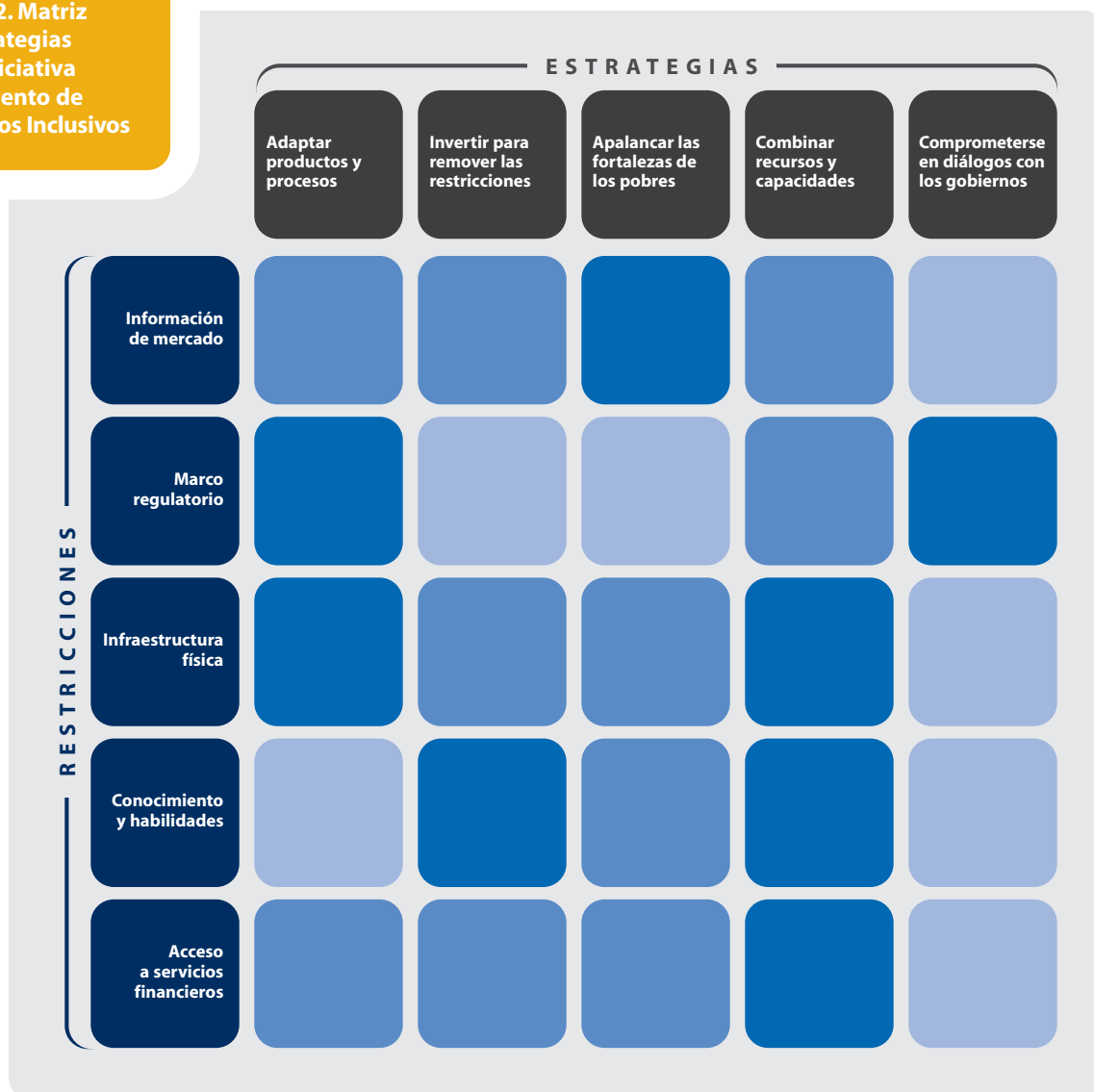
La reestructuración de los procesos comerciales puede cobrar tanta importancia como el uso de nuevas tecnologías. Por ejemplo, la expansión mundial de la telefonía

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

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

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

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



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

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

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

Invertir para remover las restricciones de mercado puede generar beneficios, tanto públicos como privados. Por ejemplo, cuando una empresa educa y capacita a sus empleados ayuda a producir mano de obra más calificada; un recurso compartido cuando los trabajadores se mueven a otro puesto o empresa. Este valor social agregado abre la posibilidad de compartir los costos con fuentes de financiamiento con

objetivos sociales. Tales fuentes –que pueden incluir donantes internacionales, filántropos individuales, fondos de inversión social sin fines de lucro y gobiernos– permiten al sector privado compartir los costos de crear valor social de tres maneras: donaciones, menores costos y ‘capital paciente’.⁷

Apalancar las fortalezas de los pobres.

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

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

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

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

Combinar recursos y capacidades con otros. Tal como sucede con muchos modelos de negocio, con frecuencia los modelos de negocios inclusivos tienen éxito al unirse a

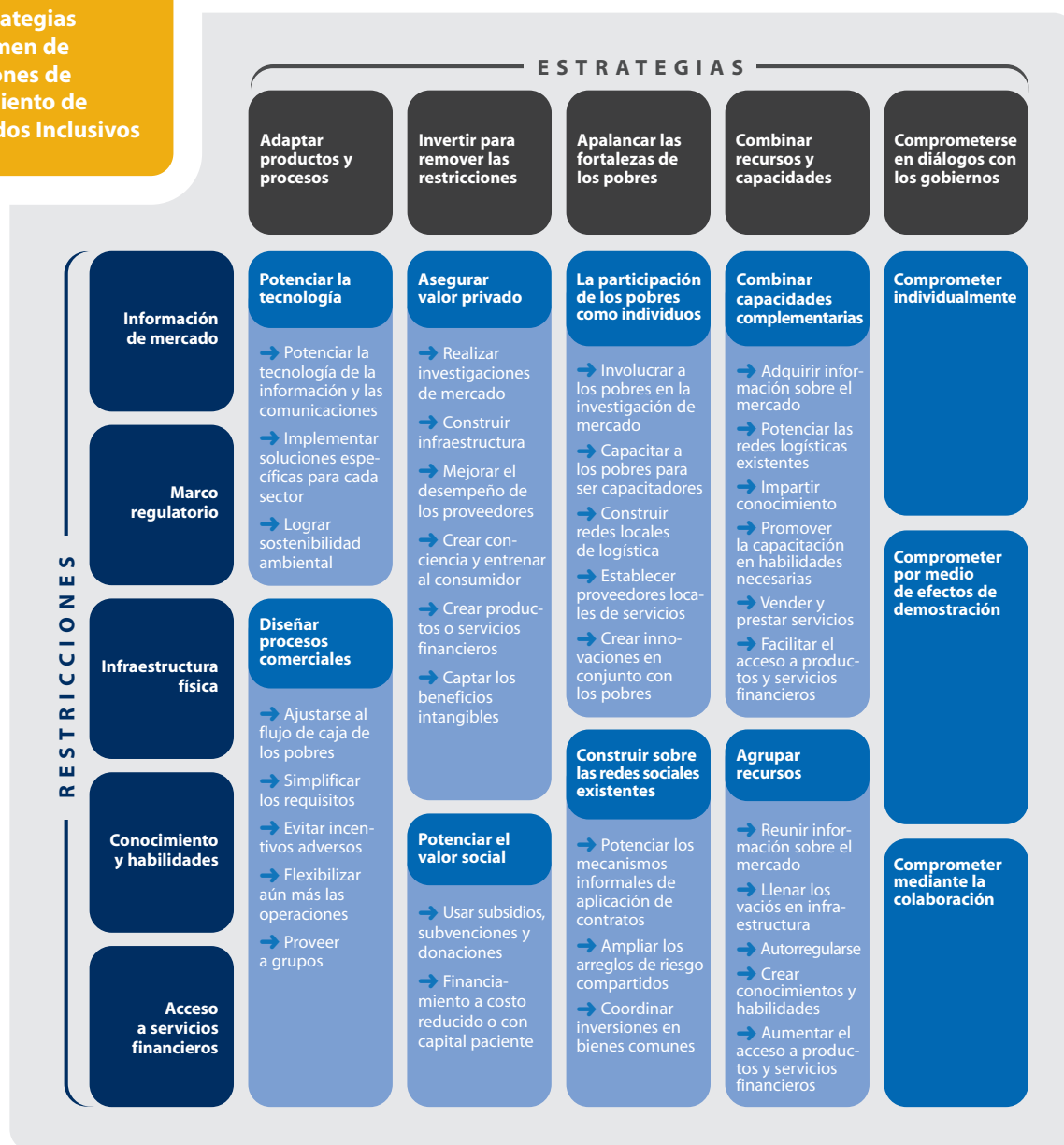
otros negocios en asociaciones y cooperativas mutuamente beneficiosas. También recurren a la colaboración con socios no tradicionales, como organizaciones no gubernamentales y proveedores de servicios públicos. A través de dichas colaboraciones, las empresas pueden conseguir acceso a capacidades y recursos complementarios para eludir o eliminar las restricciones en el ambiente del mercado.

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

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

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

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



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

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

la empresa y con apoyo adicional del Banco Mundial, el Gobierno de Malí estableció las reglas y procedimientos requeridos.

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

PONERSE EN ACCIÓN

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

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

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

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

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

En Colombia, la empresa Juan Valdez ofrece hoy ingresos más altos y más estables a más de 500.000 pequeños productores de café. En Filipinas, donde los productores de coco están entre las personas más pobres, CocoTech involucra a más de 6.000 familias en la producción de redes de fibra de coco.



Objetivo de Desarrollo del Milenio 2: Lograr enseñanza primaria universal

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 4: Reducir la mortalidad infantil

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 5: Mejorar la salud materna

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades

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



Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

En 57 poblados de Uganda, la Asociación de Operadores Privados de Agua suministra agua y servicios de alcantarillado a más de 490.000 personas. En las poblaciones marginales de Casablanca, Marruecos, Lydec ha aumentado drásticamente el porcentaje de personas con acceso a agua y electricidad.



Objetivo de Desarrollo del Milenio 8: Desarrollar una asociación global para el desarrollo

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

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



Crecimiento de Mercados Inclusivos
Una alianza entre negocios y desarrollo

www.growinginclusivemarkets.org



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
www.undp.org