

3 ADAPTAR PRODUCTOS Y PROCESOS

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

Foto: Vodafone



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

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

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

No todas las innovaciones recurren a tecnologías nuevas. Muchas adaptaciones de productos logran llegar a los pobres a

través de una medida que pareciera ser un paso atrás en el avance tecnológico. Sin embargo, la accesibilidad de parte de los beneficiarios previstos a los productos permite a los negocios dar saltos en cuanto a crecimiento y rentabilidad.

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

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

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

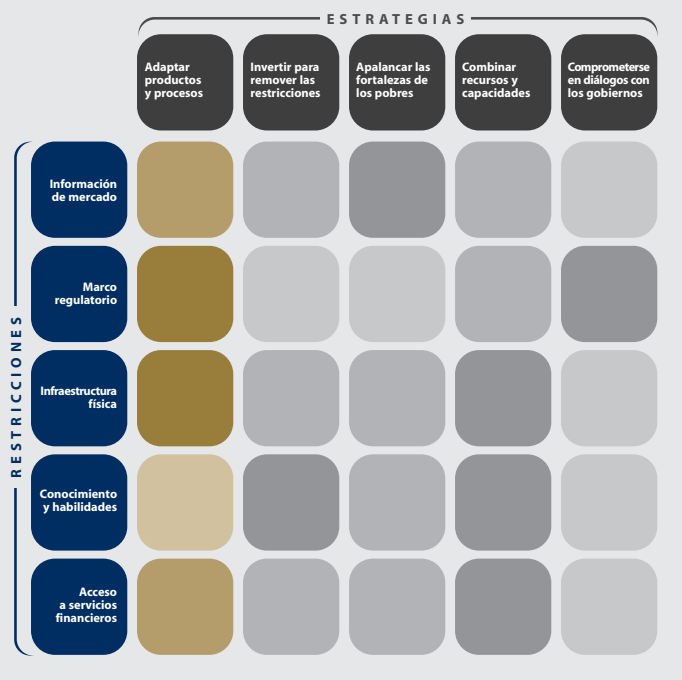
Es posible distinguir dos tipos de adaptaciones: las adaptaciones tecnológicas y el diseño de procesos de negocios. Con frecuencia ambas van de la mano, pero es muy importante hacer

la distinción. Por ejemplo, la difusión de la telefonía móvil en los países en desarrollo ha sido impulsada por la tecnología. Las redes inalámbricas liberan la transmisión de datos de la dependencia de redes alámbricas o de transporte. Sin embargo, la masificación del uso de la telefonía móvil en sí puede atribuirse, en parte, a un cambio en los procesos comerciales: el inicio de la venta de tiempo de aire mediante tarjetas prepagas, que hicieron innecesario que los clientes contaran con cuentas bancarias y liberaron a los proveedores de tener que hacer seguimiento de los pagos.¹

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

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

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



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

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

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

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

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



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

POTENCIAR LA TECNOLOGÍA

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

Hoy, la tecnología de la información y las comunicaciones ofrece a los modelos de negocios inclusivos adaptaciones de productos y procesos de un éxito sorprendente. Pero, también se están usando otras tecnologías para abordar restricciones en industrias que satisfacen las necesidades básicas, tales como

los servicios públicos y la atención de salud.

Las tecnologías que disminuyen el uso de recursos ofrecen modos de relacionar el objetivo de desarrollo humano al de la sostenibilidad ambiental.

Potenciar la tecnología de la información y las comunicaciones.

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

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

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

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

Los usuarios están descubriendo sus propias maneras de ampliar los beneficios de la banca móvil. *Sente* es la práctica informal de envío y recepción de dinero que potencia el uso de quioscos telefónicos y redes de confianza de Uganda. En vez de enviar dinero directamente de un teléfono a otro, quien tiene acceso a un teléfono puede enviar crédito de tiempo de transmisión a un operador telefónico en un quiosco a través de una red celular. Al convertir este tiempo de aire en dinero, el operador del quiosco le entrega el dinero a una persona conocida que carece de acceso a teléfonos o cuentas bancarias. En efecto, el operador del quiosco y su teléfono cumplen la función de un cajero automático.¹ El receptor final puede llegar a ahorrar hasta el costo de oportunidad de un día entero de trabajo además de los costos de desplazamiento a un centro de la banca móvil. Además, el sistema elimina

la necesidad de andar con efectivo, una bendición invaluable en zonas de peligro. *Sente* es un ejemplo de cómo las innovaciones de negocios y comunitarias pueden potenciarse mutuamente. Quizás surjan pronto respuestas de los proveedores de tecnología para que la práctica sea aún más segura y conveniente.

1 Chipchase 2006.



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

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

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

De manera más general, la telefonía móvil ofrece una infraestructura para prestar otros servicios basados en datos. La supercarretera de

la información con frecuencia puede reemplazar a caminos en malas condiciones o la ausencia de redes logísticas. Por ejemplo, la “telemedicina” le está otorgando a la gente de zonas remotas mejor acceso a atención de salud de calidad: en las zonas rurales de India, Narayana Hrudalaya ha establecido centros de “telesalud” conectados por satélite con instalaciones centralizadas, gracias a lo cual los médicos pueden prestar asistencia a distancia.

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

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

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

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

Implementar soluciones específicas para cada sector.

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

- Nuevas tecnologías energéticas evitan las limitantes de los servicios basados en la red eléctrica. En muchas zonas, el costo de construir una red ha privado a los pobres del acceso a la electricidad. Las soluciones energéticas que no dependen de esta red generan energía en el lugar de uso, para hogares o comunidades completas, sin incurrir en grandes inversiones de infraestructura interurbana. Para ello, se usan recursos renovables como luz solar, viento, agua o biomasa. En el sur de Malí, Électricité de France colaboró con socios locales e internacionales para crear dos empresas de servicios energéticos rurales que producen energía a través de instalaciones fotovoltaicas y dos generadores diesel para 24 aldeas y 40.000 personas.

Por otra parte, el acceso a energía permite métodos de producción más eficientes y el uso de otros productos y servicios, lo que prepara el terreno para la implementación de modelos de negocios más inclusivos.

- Los sistemas de purificación de agua permiten transformar un agua que ya existe en la comunidad pero que no es apta para el consumo en agua para beber y cocinar. Así, ya no se necesitan tuberías para su entrega. En todo el mundo en desarrollo, desde Haití hasta Viet Nam y Pakistán, en colaboración con organizaciones sin fines de lucro, Procter & Gamble hoy vende sobrecitos de un polvo purificador de agua en el lugar de uso llamado PUR. Las organizaciones sin fines de lucro compran los sobres en US\$0,04 la unidad (a costo de producción) y los venden por US\$0,05 a los empresarios locales, quienes a su vez los venden en las aldeas por menos de US\$0,10. A fines de 2006, Procter & Gamble había vendido 57 millones de sobrecitos y provisto 260 millones de litros de agua limpia y segura en el mundo entero. La empresa hoy vende el producto en Estados Unidos a US\$2,5 la unidad.
- Las tecnologías de saneamiento permiten tratar las aguas cloacales in situ. En India, Sulabh utiliza un excusado que seca

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

Para hacer valer el reconocimiento constitucional del agua como un derecho humano

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

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

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

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

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

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

DISEÑAR PROCESOS COMERCIALES

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

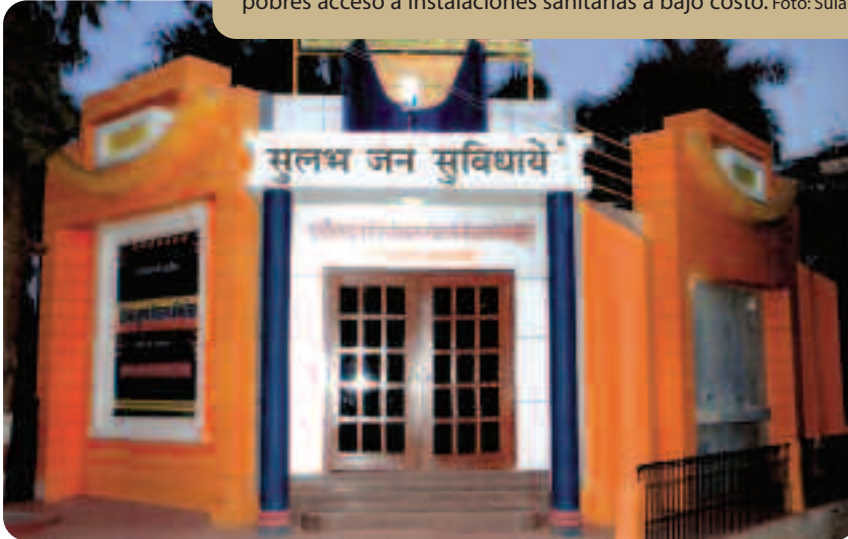
Ajustarse al flujo de caja de los pobres.

Los pagos inteligentes y procedimientos de fijación de precios permiten que los modelos de negocios inclusivos reflejen el flujo de caja de los clientes y proveedores, quienes se encuentran limitados por ingresos bajos y variables así como por la falta de acceso a servicios financieros. Tener ingresos bajos y variables no significa que la gente no pueda consumir ni invertir, sólo

implica que no pueden permitirse desembolsar grandes sumas para futuros consumos. Sin acceso a ahorro, crédito o seguros, los pobres cuentan con pocas alternativas de gestión de sus recursos financieros. Muchos trabajadores pobres reciben su salario día a día y sólo compran lo que necesitan para la jornada. Los agricultores reciben su ingreso después de las cosechas, las cuales dependen de los ciclos de cultivo y pueden no ser más de una al año. Por ello, los modelos de negocio inclusivos requieren procedimientos de pago que reflejen tales patrones de flujos de caja.

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

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



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

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

Los pagos flexibles ofrecen a los consumidores la posibilidad de pagar en distintos

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

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

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

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

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

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

abordan otros modos en que las empresas pueden utilizar el compromiso con la comunidad como un giro para evitar restricciones).

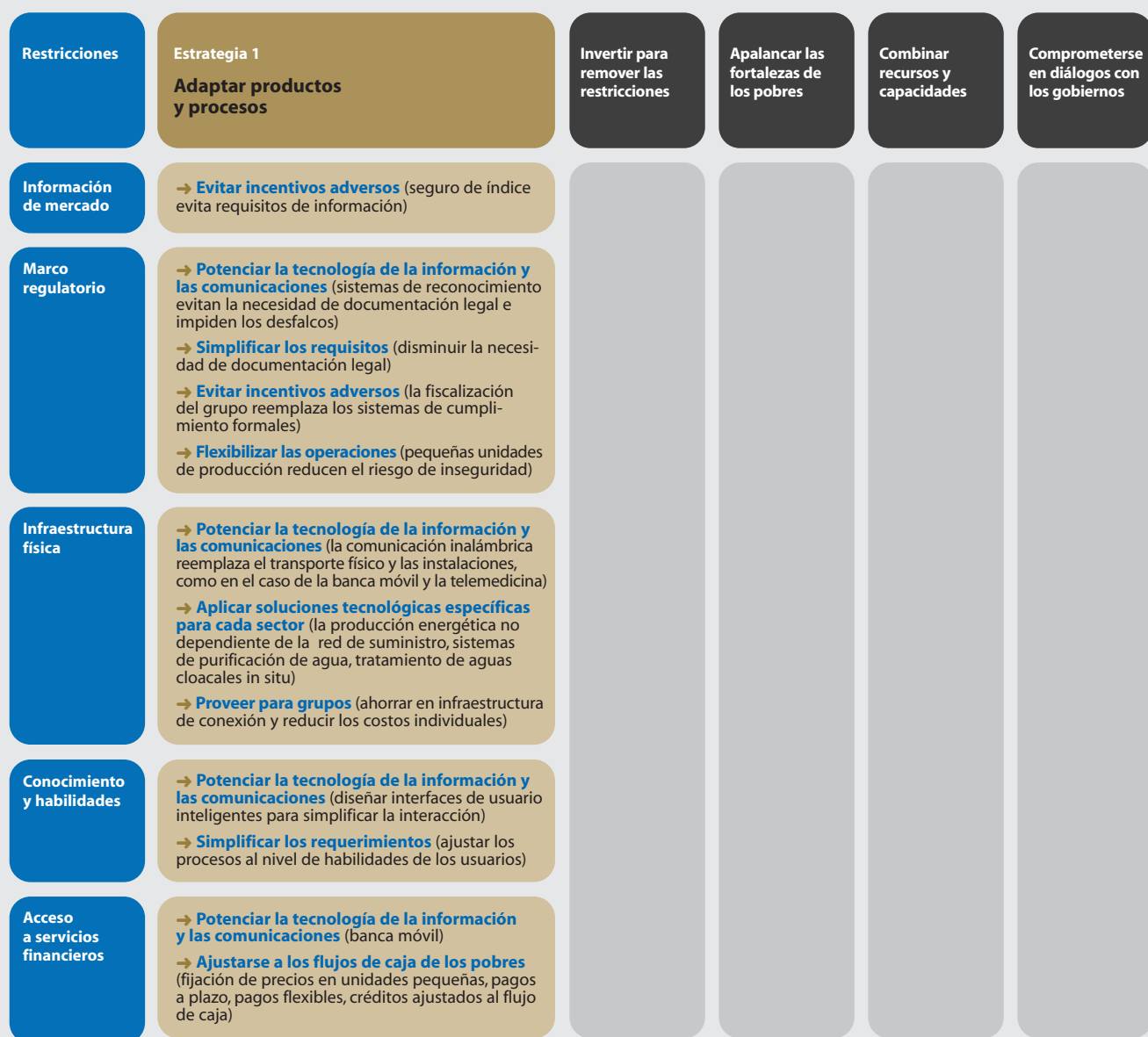
El seguro de índice climático que la institución de microfinanzas BASIX ofrece en India es otro ejemplo de adaptación para sortear incentivos adversos. Los seguros agrícolas tradicionales en los que el asegurador paga la indemnización sobre la base de la evaluación de las pérdidas han sido un fracaso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

Flexibilizar aún más las operaciones.

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

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

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



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

El acceso compartido puede organizarse de dos maneras:

- Un miembro de la comunidad hace la compra y le cobra a los demás una cuota de acceso. En este modelo ampliamente utilizado, el emprendedor es el único cliente de la compañía. Los 'Mamans GSM' en la República Democrática del Congo son un buen ejemplo

de cómo comprar teléfonos móviles y tiempo de aire y arrendarlos a otros. En Sudáfrica, SharedPhone diseñó una aplicación SIM que le permite al revendedor fijar un monto mínimo y limitar el tiempo de la llamada (claramente indicado en el sistema).¹¹

- Los usuarios reciben una factura individual por su consumo. Este modelo requiere un método transparente y eficaz de contabilidad y facturación. Las soluciones técnicas fueron ideadas por la Asociación de Operadores

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

Los e-Choupals, o quioscos de Internet de India, son un modelo de cómo proveer recursos compartidos a productores. Para hacer del pesaje y el pago de los porotos de soja un proceso más eficaz, la compañía de productos agrícola india ITC Limited instaló sus quioscos en las aldeas de los proveedores. Un quiosco atiende a un promedio de 600 agricultores en 10 aldeas dentro de un radio de unos cinco kilómetros. Al eliminar la necesidad de llevar los porotos a un mercado así como la presencia de intermediarios, los quioscos mejoran el poder de negociación de

los agricultores y a la vez permite a ITC conseguir la soja a precios más favorables; tanto es así que a ITC le resulta rentable proveer los quioscos gratuitamente. Con esta red, ITC pretende cubrir 100.000 aldeas durante el próximo decenio.¹²

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

1. Un ejemplo: "La introducción de servicios prepagados ha sido uno de los factores que más ha contribuido a la expansión explosiva de la telefonía móvil en [los países menos desarrollados], donde más de la mitad de la población vive con menos de un dólar diario. Las tarjetas de prepago permiten a sus suscriptores tener más control sobre sus gastos en telefonía móvil y libera a los operadores de hacer controles de crédito que llevan mucho tiempo y resultan esenciales en un esquema de suscripciones" (ITU 2006).

2. Citado en Gancho 2007.

3. Hammond y otros 2007, pág. 22.

4. Porteous y Wishart 2006.

5. PNUD 2001, pág. 27.

6. La fijación de precios en unidades pequeñas no necesariamente abarata el producto. Por el contrario, con frecuencia genera un aumento del precio cuando se compara la relación precio-cantidad de los productos en unidades pequeñas o más grandes. Pero este modelo de precios aumenta la accesibilidad al ajustar el gasto necesario de la compra al flujo de caja del comprador.

7. Para más información sobre los esquemas de prepago de FlexGo de Microsoft, ver www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-21EmergingMarketConsumersPR.msp.

8. Éstos están sujetos a los requisitos que impone el banco central respecto del manejo de información sobre el cliente, el anti-lavado de dinero, la regulación en contra del terrorismo financiero.

9. Sitio web del Banco Grameen (www.grameeninfo.org/bank/ataglance/GBGlance.htm).

10. No obstante, allí donde no hay infraestructura similar a las estaciones meteorológicas confiables, es posible que no se disponga de esta información. El seguro de índice tiene sus propios problemas, tal como la confiabilidad de la información. El daño producto de condiciones climáticas puede variar enormemente debido a las diferencias topográficas que no están incluidas en la información meteorológica.

11. Sitio web de SharedPhone (www.sharedphone.co.za).

12. Annamalai y Rao 2003, pp. 1-2 (www.echoupal.com).