

4 INVERTIR PARA REMOVER LAS RESTRICCIONES DE MERCADO

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

Foto: Tiviski



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

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

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

La mayor parte de las tres millones de personas que viven en la árida Mauritania son pastores nómades. La idea de iniciar una lechera en ese lugar tomó forma cuando la

empresaria local Nancy Abeiderrahmane visitó una pequeña instalación lechera en Europa. Inmediatamente vio el potencial comercial que tenía el procesamiento de leche en Nouakchott, Mauritania, una ciudad donde la leche de camella se vendía de puerta en puerta en condiciones primitivas y antihigiénicas. Así describió la oportunidad, aún no explorada por nadie antes, de construir la primera estación de leche de camella en África: “Las ONG [organizaciones no gubernamentales] no lo harán [la lechería], el gobierno tampoco, tiene que haber alguien que de alguna manera crea en la rentabilidad económica del proyecto”.

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

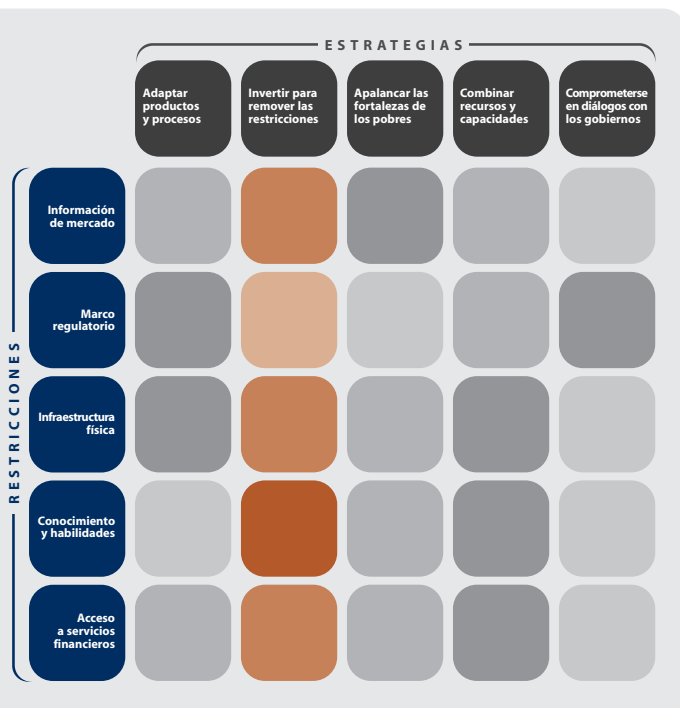
Nancy abordó estos desafíos llenando los vacíos del país en cuanto a infraestructura y comprometiéndose a los pobres. Su plan para recolectar y vender la leche de camella encontró un respaldo, La Caisse Centrale de Coopération Économique (hoy conocida como Agence Française de Développement), la cual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

Muchos modelos de negocios inclusivos invierten en el conocimiento y las habilidades de sus futuros clientes, productores, empleados o microempresarios a través de capacitación, comercialización y educación. Tal como muestra la matriz, se invierte con menos frecuencia en mejorar la efectividad del marco regulatorio, debido a que las empresas no tienen ni el

mandato ni la habilidad para aplicar y fiscalizar normas. Sólo pueden velar por el cumplimiento de las normas vigentes dentro de su propia organización, o crear reglas a las que ceñirse ellas mismas.

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

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



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

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



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

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

ASEGURAR VALOR PRIVADO

Remover las restricciones en los mercados de las personas pobres tiene efectividad en función de los costos cuando crea valor privado tangible (por medio del aumento de la productividad, la calidad o la demanda del mercado) y susceptible

de capturar (asegurando beneficios suficientes para la empresa). Pero eliminar las restricciones también puede ser eficaz en función de los costos cuando crea o genera valor privado intangible o de largo plazo.

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



Realizar investigaciones de mercado.

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

ventas de materiales de construcción, con miras a alcanzar el equilibrio de rentabilidad en los próximos años.

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

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

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

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

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



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

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

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

Cuando se invierte en eliminar las restricciones en materia de conocimientos y habilidades, algunas empresas comparten el costo con sus empleados o

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

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

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

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

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

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



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

La educación del consumidor mejora la reputación de la empresa al infundir confianza en la marca. En un mercado con pocos o ningún competidor, la estrategia puede ayudar a consolidar la ventaja de la empresa como la primera en el campo de juego. Sin embargo, mientras más competidores haya en el mercado,



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

menos probable es que una empresa pueda cosechar todos los beneficios de la inversión en educación del consumidor. Esta desventaja puede ser compensada en industrias con relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes. En tales industrias, una empresa puede limitar el acceso al conocimiento y a servicios de formación de habilidades exclusivamente a sus clientes. Por ejemplo, una empresa de servicios financieros puede ofrecer programas de alfabetismo financiero a los prestatarios de créditos de consumo o contabilidad básica e incluso gestión empresarial a pequeños empresarios que sean sus clientes.

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

Crear productos o servicios financieros.

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

imposible acceder a créditos para iniciar un negocio con su propio taxi. Como resultado, la empresa Rajawali diseñó un sistema de propiedad según el cual la empresa otorga garantías para que una empresa local de arrendamiento o *leasing* otorgue préstamos individuales a los conductores. Los préstamos son entonces reembolsados diariamente en un plazo de cinco años. Con una tasa de morosidad igual a cero³ y mejoras en el sistema de rendición de cuentas por parte de los conductores, la empresa se beneficia y los 2.257 conductores participantes reciben ingresos netos mucho mayores junto con una profunda sensación de seguridad y oportunidad.

Captar los beneficios intangibles.

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

Al ofrecer tales servicios, Tata también gana experiencia que le permitirá iniciar nuevas actividades clave para su actividad empresarial. Un ejemplo de esto es la empresa Jamshedpur Utilities and Services Company, subsidiaria de propiedad de Tata Steel que se prepara para explotar oportunidades comerciales aun no abordadas en la industria de servicios municipales, en particular, agua y saneamiento. El Director Gerente Sanjiv Paul explica: “Si India quiere avanzar, tarde o temprano tendrá que privatizar estos servicios en el resto del país también;



Nicaragua

Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

entonces podremos ampliar nuestros servicios”. La autoridad de obras de desarrollo de Haldia ha otorgado a Jamshedpur un contrato de suministro de infraestructura hídrica y la empresa se asoció con Veolia Water India para participar juntas en la licitación de obras públicas y privadas. En el futuro cercano, se concentrará en ciudades como Bengaluru, Nueva Delhi, Calcuta y Bombay.⁵

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



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

POTENCIAR EL VALOR SOCIAL

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

El valor social que crean estas inversiones ofrece la oportunidad de compartir los costos con fuentes de financiamiento con conciencia social. Esto es de suma importancia a la hora de ganarse la confianza de los emprendedores y de las empresas más grandes que desean invertir y en hacer que la inversión sea potencialmente eficaz en función de los costos para aquellos que dudan que puedan extraer suficiente valor privado de otra manera. Entre las fuentes de financiamiento con conciencia social están los donantes internacionales, filántropos particulares y fondos de inversión social sin fines de lucro,

así como los gobiernos. Ellos permiten que el sector privado cree valor social al compartir los costos de las inversiones de dos maneras: por intermedio de donaciones y por medio del costo reducido y el capital paciente.

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

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

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

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

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

Tal como mencionan el DFID y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), una práctica recomendada en el financiamiento de donaciones consiste en “atender el propósito del desarrollo institucional y de mercado sin distorsionar indebidamente el mercado o reducir los incentivos para un sólido desempeño institucional”.⁷ Según el Foro de Financiamiento para el Desarrollo, “un subsidio ‘inteligente’ cubre costos como costos iniciales, costos de investigación y desarrollo, costos de productos de alto riesgo e

impacto significativo, costos de construcción de capacidades, costos de construir la capacidad del cliente y costos de fortalecer el acceso a capital”.⁸

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

Rodrik advierte que las subvenciones a transacciones directas no siempre son acertadas, ya que pueden fácilmente “[invadir] el corazón de los procesos del mercado [y] generan el riesgo de distorsionar los precios y los incentivos”. No obstante, el economista afirma que atendiendo de manera minuciosa a su diseño, las subvenciones pueden crear efectos demostrativos¹⁰ muy bien recibidos. Un ejemplo de diseño minucioso: la subvención, respaldada con fondos de donantes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

México

Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

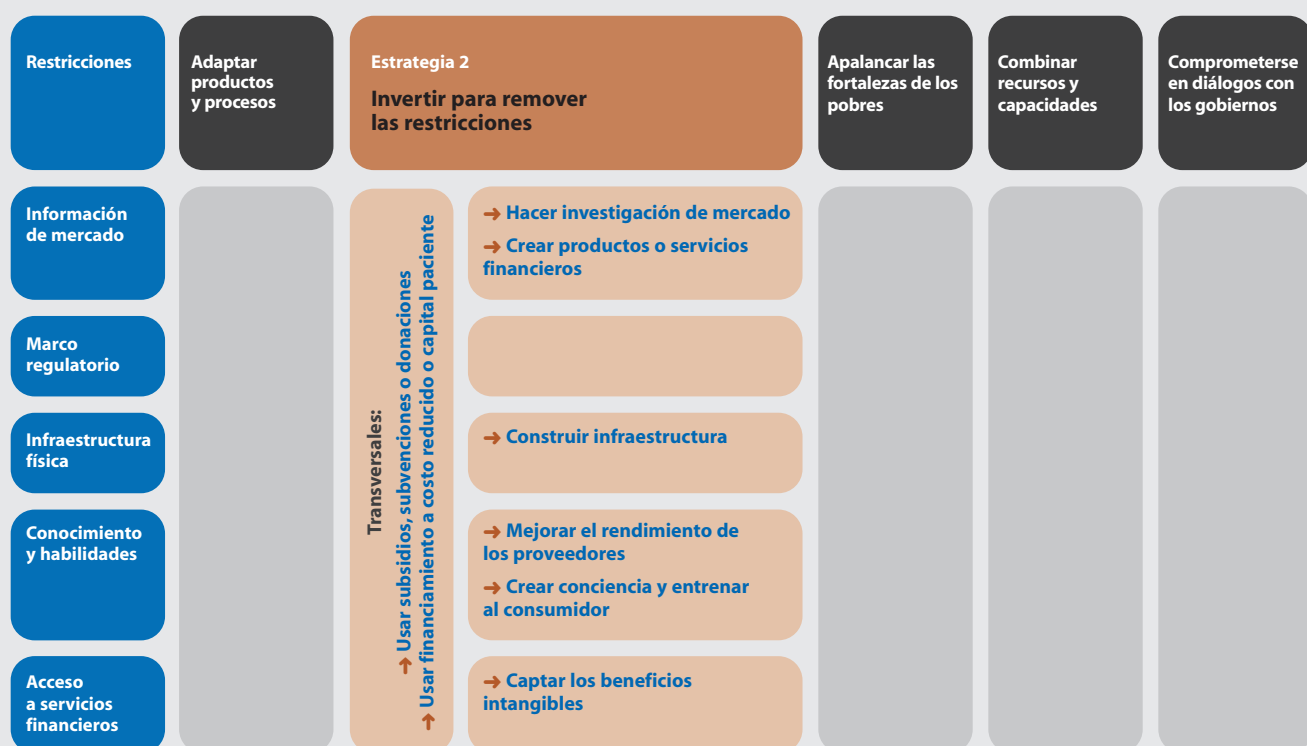


Aquellos que supervisan el presupuesto de una empresa en los aspectos de filantropía, asuntos públicos y responsabilidad social corporativa pueden ayudar a desarrollar modelos de negocios inclusivos. De hecho, algunos tienen el mandato expreso de invertir en la superación de las restricciones de mercado. Por ejemplo, la mala calidad de la salud pública merma la productividad y aumenta los costos de rotación de personal. Empresas como las mineras Lonmin¹¹ y Anglo American¹² que operan en África Subsahariana, donde se ha extendido el VIH/SIDA, han elaborado programas sólidos de responsabilidad social corporativa que brindan consejería, pruebas y tratamiento a sus empleados.

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

- **Un grupo de empresas privadas de Kenia que trabaja en la producción de bajo costo de artemisina y derivados de la artemisina para la industria farmacéutica, uno de los principales componentes de la terapia contra el paludismo.** Advanced Bio Extracts Ltd. nació con capital paciente de Novartis, que también suministró asistencia estratégica y gerencial, al tiempo que aceptó una rentabilidad por debajo del nivel de mercado.¹⁵ Gracias al capital paciente, la empresa resistió la crisis de los cultivos comerciales y la fábrica pudo alcanzar niveles de calidad mundial. Como resultado, la empresa ha cosechado éxitos y arroja externalidades positivas en materia de salud y también en la economía local, ya que compra a unos

7.500 agricultores del lugar que ganan más con este cultivo que con el maíz.¹⁶

- **Una empresa egipcia que trabaja en la agricultura biodinámica.** Sekem, en colaboración con socios comerciales de Alemania y los Países Bajos, ha obtenido asistencia financiera de la Comisión Europea, la Fundación Ford, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Acumen Fund y el Organismo Alemán de Financiamiento para el Desarrollo. Además, la Corporación Financiera Internacional otorgó un préstamo de US\$5 millones más asistencia técnica para fortalecer los vínculos con los agricultores en la cadena de suministro. Sekem ha crecido: sus ingresos llegaron a los US\$19 millones en 2005, tiene una fuerza laboral de 2.2850 empleados y pequeños agricultores y sus iniciativas de desarrollo han beneficiado a unas 25.000 personas.¹⁷

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

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