

## 5 APALANCAR LAS FORTALEZAS DE LOS POBRES

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



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

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

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

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

El paludismo afecta a unos 300 millones de personas en todo el mundo. Se trata de una de varias enfermedades infecciosas

que, en conjunto, representan entre 70% y 90% de las enfermedades y muertes infantiles en países en desarrollo; todas ellas son tratables con medicamentos genéricos de muy bajo costo. No obstante, todos los días mueren más de 25.000 niños por falta de dichos medicamentos.<sup>1</sup>

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

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

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

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

abordar la limitada información de mercado.

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

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

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

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

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



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

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

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

Dora, otra enfermera franquiciada, también ha contribuido a mejorar su comunidad al tiempo que gana un sueldo digno y fortalece la confianza en sí misma. Durante el reciente episodio de violencia que afectó a Kenya, quedó de manifiesto el valor de la empresa de Dora y la de Scott para los keniatas pobres:

“Convencieron a las turbas de dejar mi centro de salud en paz. Les dijeron que necesitaban mis servicios médicos y que yo estaba ahí para asistirlos. En última instancia, ellos también podían verse afectados sin la farmacia y el pequeño centro de salud.”<sup>3</sup>

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



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

## LA PARTICIPACIÓN DE LOS POBRES COMO INDIVIDUOS

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

- Involucrar a los pobres en la investigación de mercado.
- Capacitar a los pobres para ser capacitadores.

- Construir redes locales de logística.
- Establecer proveedores locales de servicios
- Crear innovaciones en conjunto con los pobres.

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



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

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

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

gubernamentales), quienes compartieron sus conocimientos sobre cada uno de los habitantes del tugurio y sus características.<sup>4</sup>

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

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

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

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

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

#### Construir redes locales de logística.

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

Las microfranquicias son otro medio para expandir las redes de distribución locales. El concepto de microfranquicias se funda en el mismo concepto que sus pares de mayor tamaño: un modelo de negocio simplificado fácilmente replicable. Para que el sistema de franquicias funcione a escala micro, el modelo

debe rendir frutos con una baja inversión inicial (quizás con el apoyo de un sistema de microcrédito que evite recargar tempranamente a los concesionarios con el servicio de la deuda). El beneficio para los franquiciados es que operarán con un modelo de negocios probado y llave en mano que requiere menos riesgo y experimentación que uno nuevo. Pero las microfranquicias ofrecen también servicios básicos que van desde desarrollo de productos hasta gestión de cadenas de suministro y capacitación. Las microfranquicias rentables de la fundación HealthStore en Kenya son un ejemplo de lo anterior (ver el recuadro 5.1).

#### Establecer proveedores locales de servicios.

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

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

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



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



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

En Malí, Pésinet dispone de un servicio de alerta temprana

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

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

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

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

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

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

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

el Profesor Stuart Hart de la Johnson School, de la Universidad de Cornell, con el fin de ayudar a comprender las condiciones de un mercado objetivo y ‘crear conjuntamente’ modelos de negocios inclusivos.<sup>9</sup>

Los talleres de innovación pueden ser un medio eficiente para comprometer a los consumidores pobres en el posterior desarrollo de un negocio que ya tiene relaciones locales y buenas redes comunitarias. Un taller bien concebido producirá una interacción creativa entre el negocio y los consumidores, quienes al mismo tiempo aportarán sus conocimientos sobre los usos de un producto (o de productos relacionados). Tales conocimientos, junto con la pericia técnica de la empresa, pueden llevar al desarrollo de nuevas soluciones.<sup>10</sup> Por ejemplo, el Banco K-REP, proveedor keniano de micro-

créditos, utiliza las reuniones con sus clientes para recabar información y mejorar los servicios que brinda. Algunas de las innovaciones más prometedoras del K-REP, que incluyen préstamos de montos flexibles y reuniones grupales más frecuentes, surgieron de tales interacciones con los clientes.

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

## CONSTRUIR SOBRE LAS REDES SOCIALES EXISTENTES

Una comunidad es más que la suma de sus partes. Donde predomina la pobreza, las normas informales fijadas y aplicadas por la comunidad suelen ser más efectivas que las normas formales. Además, una comunidad puede habilitar a sus

miembros para ayudarse mutuamente y compartir recursos, facilitar la cooperación para la prestación de bienes comunes (como

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



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

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

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

### Potenciar los mecanismos informales de aplicación de contratos.

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

Gran parte del éxito del microcrédito se debe a los incentivos que crea por medio de los empréstitos grupales. Debido a que habitualmente todos los prestatarios de un crédito grupal saben que la posibilidad de acceder al mismo dependerá del cumplimiento de los demás miembros, sólo se permite la incorporación de personas realmente confiables –y el grupo

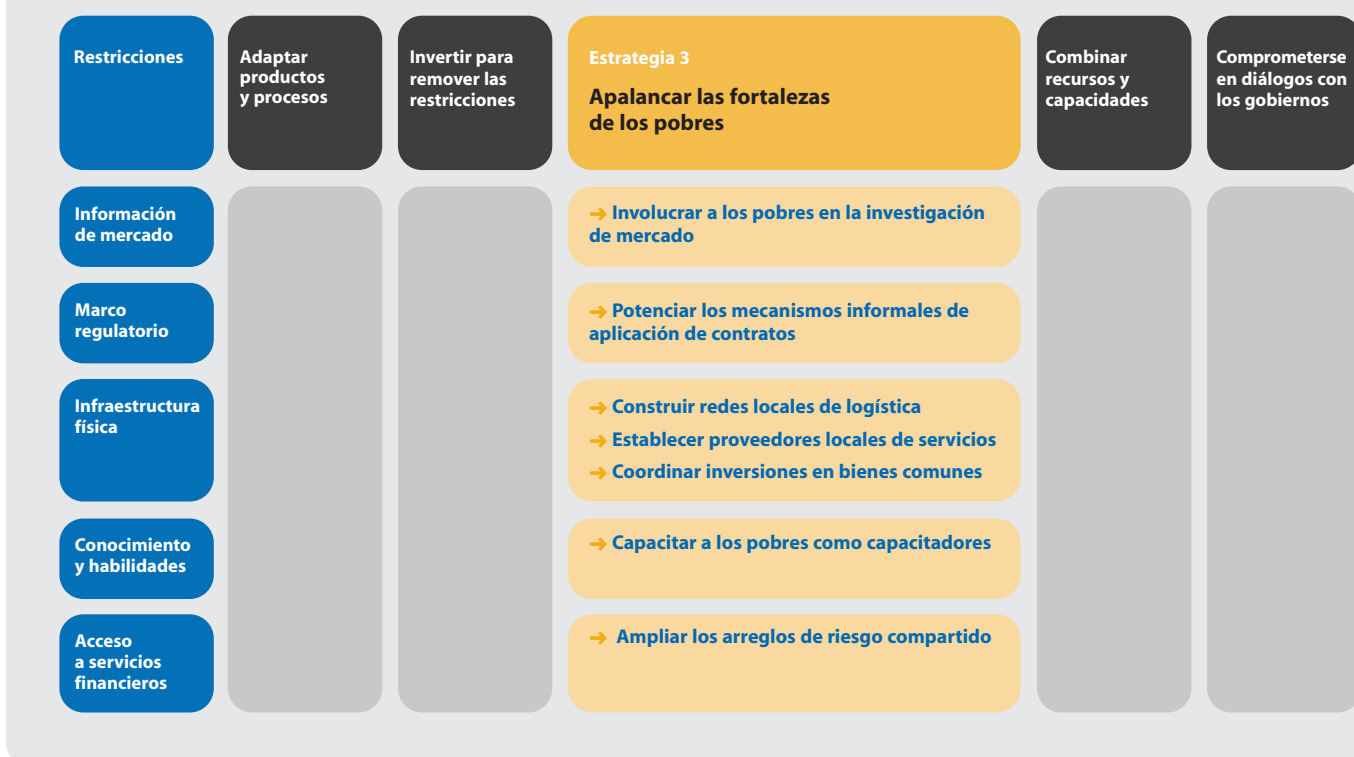
asegura que sus miembros paguen puntualmente sus préstamos. Por consiguiente, el grupo prestatario asume las tareas de selección, supervisión y aplicación. Con la entrega de créditos a grupos en lugar de créditos individuales, el sistema de microcrédito ha creado incentivos alternativos que han arrojado tasas de cumplimiento mejores que aquellas obtenidas con los préstamos tradicionales basados en avales o garantías.<sup>11</sup>

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

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



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



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

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

Juan Valdez es una cadena de cafeterías ubicada en Colombia y otros países y pertenece a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

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

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

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

En Pakistán, Saiban entrega lotes de tierra a precios asequibles a los pobres. Al comienzo, los servicios se limitan a lo más básico: fuente de agua comunal o transporte público al centro de la ciudad. Más adelante, cuando se ha acumulado suficiente dinero debido al pago de cuotas mensuales, este dinero se usa para finan-

ciar más servicios (conexiones domiciliarias de agua, alcantarillado, electricidad y pavimentación de caminos). El proyecto de autofinanciación crea incentivos para que la población se organice y acumule rápidamente suficientes fondos que permitan conseguir servicios necesarios.<sup>12</sup>

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

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