

6 COMBINAR RECURSOS Y CAPACIDADES CON OTROS

México: En colaboración con consulados y clubes de migrantes, Construmex ayuda a familias en México a construir o comprar viviendas dignas mediante transferencias "de efectivo a activo" de sus familiares que viven en los EE. UU. Foto: CEMEX



Como todos los modelos de negocio, los modelos inclusivos con frecuencia logran buenos resultados cuando involucran a otras empresas en asociaciones y colaboraciones mutuamente beneficiosas. Por ejemplo, CEMEX trabaja en estrecha colaboración con una red de más de 2.000 pequeños y medianos minoristas para distribuir los materiales de construcción que migrantes mexicanos en Estados Unidos adquieren a través de Construmex para sus familias en más de 1.200 lugares de México. También tiene un acuerdo con DOLEX, uno de los principales operadores de transferencias de remesas de Estados Unidos, a fin de facilitar a sus clientes las operaciones de pago en más de 800 puntos de venta.

En el caso de los modelos de negocios inclusivos, una estrategia tan importante como comprometer a otras empresas está creando asociaciones con socios no empresariales. Estos socios pueden ser iglesias, cooperativas agrícolas, instituciones de microfinanciamiento, organizaciones no gubernamentales que trabajan por el desarrollo humano y organizaciones que prestan servicios públicos, como escuelas, hospitales, municipios y organismos gubernamentales nacionales.

Recuadro 6.1. Estudio de caso - Construmex: '¡Hazla, Paisano!'

Muchas personas pobres no pueden permitirse el lujo de planificar para el futuro. En México, sin embargo, Construmex empodera a miles de pobres y a sus familias ampliadas para que logren ser propietarios de una vivienda permanente.

Construmex ayuda a los migrantes mexicanos que viven en Estados Unidos a usar los ingresos que obtienen más allá de sus fronteras para comprar, construir o reparar viviendas en su tierra natal. Cuando se creó el negocio en 2006, los mexicanos expatriados enviaban a sus familias de México remesas por miles de millones de dólares. Sin embargo, se estima que unos 25 millones de personas en México carecían de albergues adecuados. Esta escasez apuntaba a un claro déficit en el mercado de viviendas del país. CEMEX, uno de los tres principales productores de cemento del mundo y de lejos la constructora más grande de México, vislumbró una oportunidad en esta situación.

CEMEX contaba con un mercado bastante consolidado de consumidores mexicanos de bajos ingresos y ya había tenido buenos resultados con Patrimonio Hoy, su proyecto de micropréstamos para la construcción. Héctor Ureta, el director de soluciones sociales, comentó al respecto: "Gracias a estas iniciativas nos comprometemos [con los consumidores de bajos ingresos] y con ello hemos creado valor para la comunidad, para nuestra cadena de valor [y para] pequeños y medianos distribuidores, como también para la empresa".


No obstante, satisfacer la demanda de los migrantes en Estados Unidos involucraba complejos desafíos. Por ejemplo, éstos tenían mucho menos efectivo líquido del que había creído la empresa en un comienzo y debido a un prolongado historial de abusos, fraudes y amenazas violentas desconfiaban de cualquier programa de remesas para la vivienda. CEMEX tenía que ganarse la confianza de los migrantes y aprender además sobre sus necesidades y aspiraciones.

Así, CEMEX creó un modelo de negocio para Construmex y consiguió ayuda mediante la colaboración con las organizaciones existentes. La empresa comprometió a los consulados mexicanos de varias ciudades de Estados Unidos para que averiguaran más sobre las prioridades de los clientes y su

Con frecuencia se recurre a la colaboración para abordar casi todas las restricciones. De la matriz no se desprende que la colaboración suele usarse muchas veces en conjunto con otras estrategias o como facilitadora de ellas, como cuando las empresas trabajan con organizaciones de desarrollo comunitario para com-

prometer a los pobres o para organizar acciones colectivas y participar en el diálogo sobre políticas.

Los modelos de negocios inclusivos involucran a las organizaciones de dos maneras. La primera es combinando capacidades complementarias. Todas las empresas intentan agrupar un conjunto de capacidades en una "competencia clave" que les permita competir de manera rentable; mientras que otras capacidades necesarias pueden contratarse externamente.¹ Estos compromisos pueden variar desde nexos informales entre proveedores y distribuidores hasta el compromiso profundo de asociarse en negocios estratégicos.

Una segunda manera de involucrar a otras empresas u organizaciones consiste en agrupar recursos con el propósito de ampliar la escala o promover metas comunes. Esta práctica es menos frecuente porque las empresas corren el riesgo de perder ventajas competitivas ante beneficiarios oportunistas. De todas maneras existen ejemplos exitosos, desde pequeñas iniciativas colectivas para alcanzar objetivos específicos (empresas regionales que se juntan para ofrecer programas de capacitación o servicios para empleados) hasta otros tipos de colaboración mucho más complejos (empresas farmacéuticas que agrupan recursos para investigación y desarrollo). 



satisfacción con los productos que ofrecía. En asociación con clubes de migrantes extranjeros en varios estados mexicanos, puso en marcha iniciativas de mejoramiento comunitario para generar lazos de confianza y dar a conocer la marca en su mercado clave. La empresa se benefició asimismo de una iniciativa de fondos de contrapartida del Ministerio de Desarrollo Social del país que entregaba donaciones en apoyo a la infraestructura comunitaria. Estas colaboraciones ventajosas para todas las partes, que permitieron a la empresa abordar de manera efectiva su mercado objetivo y satisfacer sus necesidades, ayudaron a la viabilidad de Construmex como empresa y dieron lugar a un sinnúmero de beneficios concomitantes en materia de desarrollo.

El lema comercial de Construmex es '¡Hazla, paisano!' y la empresa ha continuado aplicando esa lógica. A través del sencillo acto de permitir a las personas pobres tener acceso justo a viviendas estables y seguras, Construmex no sólo está construyendo casas, sino asimismo autoestima, seguridad y esperanza para el futuro. Hacia fines de 2006, había recibido más de 18.000 solicitudes de reparto de materiales de construcción y el 23% de sus clientes son mujeres. En el futuro, los clientes de Construmex tendrán mayores posibilidades de ahorrar dinero porque sus casas ya no necesitarán tanto trabajo. Y los esfuerzos de desarrollo comunitario de la iniciativa están fortaleciendo el alma de los lugares donde ésta opera.

Construmex está a punto de lograr una rentabilidad sostenida. En sus primeros cuatro años obtuvo US\$12,2 millones de la venta de materiales de construcción y esa cifra debería aumentar una vez que se extienda su cobertura. 'Nuestras iniciativas sociales nos permiten encontrar el eslabón faltante: la relación directa con nuestros clientes de bajos ingresos', comenta Ureta.



COMBINAR CAPACIDADES COMPLEMENTARIAS

Los estudios de caso del Instituto York de Investigación e Innovación en Sostenibilidad muestran que en países en desarrollo las empresas sostenibles prosperan dentro de una densa red de organizaciones, que incluye a empresas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro y organismos de desarrollo.² Un modelo de negocios inclusivo puede obtener buenos resultados al aproximarse a todas estas organizaciones y beneficiarse de sus capacidades, específicamente en materia de:

- Adquirir información sobre el mercado.
- Potenciar las redes logísticas existentes.
- Impartir conocimiento.
- Promover la capacitación en habilidades necesarias.
- Vender y prestar servicios.
- Facilitar el acceso a productos y servicios financieros.

Adquirir información sobre el mercado.

Si no hay datos publicados que ayuden a un negocio a comprender las características de su mercado objetivo y evaluar su potencial, es probable que las organizaciones que ya trabajan con el grupo objetivo tengan conocimientos cualitativos sobre sus habilidades, preferencias y otras características, además de valiosos datos cuantitativos. La administración pública, los bancos de desarrollo y otras organizaciones de donantes pueden, en ocasiones, proporcionar información estadística pertinente o estudios sobre la industria. CEMEX se asoció con los consulados de México en las principales ciudades de Estados Unidos para realizar una investigación de mercado entre los migrantes mexicanos (recuadro 6.1).

Las empresas y organizaciones de la sociedad civil, por su parte, pueden brindar información sobre el panorama competitivo, especialmente sobre posibles socios y aliados. En 1997, el Banco Grameen, institución de

Recuadro 6.2. ¿Cómo encontrar un socio —sin un socio?

A continuación se presenta un breve listado de algunas iniciativas e instituciones de intermediación. El listado no es exhaustivo, por lo tanto, existen muchas otras instancias de intermediación para la formación de asociaciones, en especial a nivel nacional, regional y local.

Organismos multilaterales de desarrollo

- Programa *Business Linkages* e Iniciativa Grassroots Business de IFC
- Redes locales del Pacto Mundial
- Programa de Nexos de Negocios de la UNCTAD (*Business Linkages*)
- Iniciativa de Crecimiento de Negocios Sostenibles del PNUD (*Growing Sustainable Business*)
- Programa de asociación y subcontratación industrial eXchange Programme de UNIDO (SPX)

Organismos bilaterales de desarrollo

- Fondo de Desafío de Nexos de Negocios del DFID (*Business Linkages Challenge Fund*)
- Programa de Asociaciones público-privadas del GTZ
- Alianza de Negocios Inclusivos de la Organización Neerlandesa de Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
- Alianza Global para el Desarrollo de USAID

Organizaciones no gubernamentales

- Ashoka
- Enablis
- Endeavor
- Alianzas Estratégica de Negocios para el Crecimiento de África
- Iniciativa tailandesa de Negocios en Desarrollo Rural
- TechnoServe
- Youth Business International

Asociaciones o redes empresariales

- Sistema de Acreditación de Intermediarios de Alianzas (PBAS) de IBLF y el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI)
- Cámaras de comercio mundial, regional y nacional (como la Confederación India de la Industria o la Red de Información de Comercio)
- Iniciativa empresarial nacional de Sudáfrica
- Empresas Filipinas para el Progreso Social (PBSP)
- Consejos empresariales regionales para el desarrollo sostenible del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
- La Alianza Empresarial contra el Hambre Crónico del Foro Económico Mundial (WEF)

Entidades públicas y asociaciones público-privadas

- Business Trust (Sudáfrica)
- Iniciativas nacionales de desarrollo económico y sostenible (como el Consejo Sudafricano de Desarrollo Económico y Laboral).
- Agua y Saneamiento para los Pobres Urbanos (WSUP)

microfinanciamiento de Bangladesh, y la empresa de telecomunicaciones noruega Telenor, iniciaron una actividad conjunta, GrameenPhone, para ofrecer a la gente de Bangladesh servicios de telecomunicaciones y nuevas fuentes de ingresos. El Banco Grameen tenía la infraestructura local, las operaciones y la reputación; mientras que Telenor aportó la experiencia técnica y la capacidad de inversión. Su idea fue crear un sistema de microfranquicias en el que los clientes del Grameen podrían comprar teléfonos y arrendarlos a sus vecinos. Entre sus clientes de microcréditos, Grameen identificó a unas 100.000 “damas de teléfonos de aldea”, microempresarias telefónicas a nivel de aldea que hoy representan el 10% de los ingresos de GrameenPhone.³ En palabras de Nicholas Sullivan, los teléfonos móviles hoy son las “nuevas vacas” y compiten con éstas, pues se trata del activo productivo en que la mayoría de las mujeres había invertido sus préstamos.⁴

No siempre es fácil encontrar un buen socio para emprender un nuevo modelo de negocio, en particular en mercados donde la información es escasa. “Los intermediarios en la búsqueda de socios” pueden jugar un papel crucial, ya que reúnen información sobre organizaciones de distintos sectores que están abiertas a la colaboración, ayudan en la búsqueda de un socio adecuado según el tipo de proyecto y ofrecen asesoría sobre cómo diseñar y manejar las colaboraciones (recuadro 6.2).

Potenciar las redes logísticas existentes.

Donde la infraestructura física es inadecuada, recoger y distribuir productos exige soluciones logísticas. Un modelo de negocios inclusivo puede aprovechar las redes logísticas de otras organizaciones. Las organizaciones no gubernamentales y los servicios públicos suelen tener estas redes ahí donde el sector con fines de lucro no está muy desarrollado.

Un sector donde se pueden superar no sólo los desafíos logísticos es, por ejemplo, el sector de la salud. Médicos sin Fronteras es una organización no gubernamental con una amplia red en África Subsahariana que ofrece asistencia de emergencia a personas afectadas por epidemias, conflictos armados y otros desastres de origen humano o natural. La farmacéutica Sanofi-aventis colaboró con Médicos sin Fronteras para distribuir sus medicamentos contra la enfermedad del sueño. Sus capacidades se complementaron: Sanofi-aventis aportó los medicamentos y el

Fuente: Adaptado de Nelson, 2007.



México

Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

respaldo financiero y Médicos sin Fronteras usó sus capacidades médicas y logísticas para administrar los medicamentos en lugares apartados. Esta colaboración ha ayudado a 14 millones de pacientes de 36 países.

Impartir conocimiento. Colaborar con otras organizaciones abre canales de comunicación, especialmente en lugares donde la densidad de los medios de comunicación y las tasas de alfabetismo son bajas. Algunas de las organizaciones con esta capacidad son escuelas y universidades, servicios de salud y administración pública.

En Madagascar, Bionexx cultiva *Artemisia annua*, planta medicinal que se usa en los tratamientos contra el paludismo. Para la empresa es difícil aumentar la producción debido a que los agricultores no valoran el cultivo de la planta. Para crear conciencia sobre los beneficios de la planta y superar el rechazo de los productores, Bionexx se asoció con una estación de radio local perteneciente a una organización religiosa para difundir la información.⁵

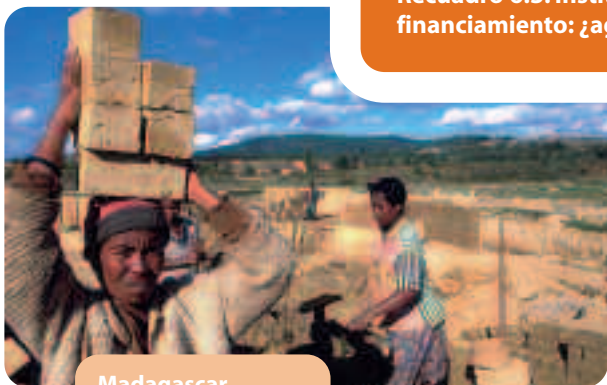
Contribuir con los gobiernos a través de campañas conjuntas de sensibilización pública no sólo permite divulgar información sino también mejora la credibilidad de un negocio. En Polonia, Danone aprovechó la situación privilegiada del gobierno para dar a conocer los

beneficios de su producto Milk Start orientado a familias de bajos ingresos para la nutrición infantil. Puso en marcha actividades sociales para sensibilizar a la población sobre temas de salud infantil en conjunto con asociados, como medios de comunicación, escuelas y representantes del gobierno, quienes redactaron 12 principios claros y sencillos sobre nutrición saludable. En una de las iniciativas, los 12 principios fueron adoptados por el programa “Estamos Creciendo Saludables” de la Oficina del Gobernador de la región de Swietokrzyskie. Los maestros de la región utilizaron colecciones de materiales de enseñanza especiales, que contenían una muestra de Milk Start, durante las reuniones con padres y niños.

Promover la capacitación en habilidades necesarias. En los tugurios urbanos o aldeas rurales, las organizaciones que pueden ofrecer capacitación a las personas suelen ser organizaciones no gubernamentales o programas públicos orientados a temas como desarrollo rural, salud e higiene, planificación familiar o alfabetización y otros tipos de formación de capacidades. Colaborar con organizaciones establecidas puede ayudar a ganarse la confianza de los que reciben capacitación.

Amanco, por ejemplo, trabaja con organizaciones no gubernamentales de Guatemala y

Recuadro 6.3. Instituciones de micro-financiamiento: ¿agentes minoristas rurales?



Madagascar

Foto: Adam Rogers/FNUDC

En muchos países, las instituciones de microfinanciamiento son algunas de las organizaciones que tienen las redes más extensas, ya que establecen grupos de crédito y ahorro incluso en poblados muy apartados. Esta capacidad no pasa desapercibida para otros negocios.

En India, por ejemplo, la institución de microfinanciamiento BASIX ofrece no sólo servicios de crédito y ahorro, sino también seguros para cosechas, salud y ganado, otros servicios financieros como transferencia de remesas, servicios de desarrollo agrícola y de negocios, y servicios de desarrollo institucional, como

facilitación del diálogo sobre políticas. Entre sus clientes hay pobres rurales y urbanos y muchas mujeres.¹

Trabajar con una institución de microfinanciamiento como canal logístico tiene la ventaja de poder prestar los servicios financieros junto con la recolección o entrega de otros productos o servicios. Un ejemplo de esto es la colaboración entre BASIX y Pepsico para la producción de papas como materia prima de las papas fritas Frito Lay. En 2006-2007, más de 1.100 agricultores participaron en esta actividad que trajo consigo importantes aumentos en el rendimiento de los cultivos, acceso a crédito, seguros para cosechas y materiales de siembra de calidad. Se espera que BASIX maneje el proceso de adquisiciones de 4.000 toneladas de papas para Frito Lay en 2008.

1. BASIX 2007.

México para enseñar a los agricultores sobre sus sistemas de riego. Estas organizaciones demuestran a los agricultores el uso y los beneficios de los sistemas y los agricultores que los adoptan reciben capacitación sobre cómo usarlos. Debido a que estos agricultores ya están familiarizados con los servicios de extensión de las organizaciones no gubernamentales, agradecen la demostración y aceptan la información que se les ofrece. Este modelo ha ayudado a Amanco a triunfar –logrando ventas netas en América Latina y el Caribe de US\$688 millones en 2005– y ha beneficiado a agricultores, microempresas locales y el medio ambiente.

En Fiji, país con una gran población sin acceso a servicios bancarios formales, el Banco ANZ y el PNUD han comenzado a colaborar para mejorar el acceso a financiamiento. El Banco ANZ ha creado un servicio bancario rural con seis bancos móviles que recorren regularmente unos 250 poblados. El PNUD proporciona los servicios de capacitación necesarios: creó un programa de alfabetización financiera para comunidades rurales, capacitó a organizaciones intermediarias clave, entre ellas a autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y representantes de la comunidad, y

brindó capacitación y asistencia técnica al personal de ANZ. La alianza es todo un éxito: en los primeros 18 meses se abrieron 54.000 cuentas en zonas rurales y se aprobaron 400 microcréditos en un año. El modelo se replica actualmente en otros países insulares del Pacífico.⁶

Vender y prestar servicios. La calidad de las ventas y de la prestación de servicios depende en gran medida de la disponibilidad. Aprovechar las redes existentes de otras organizaciones suele ser más eficiente que crear una nueva (recuadro 6.3).

En Ghana, el Banco Barclays encontró una manera de trabajar con la Asociación de recaudadores Susu que benefició a ambas partes. El Susu es un sistema tradicional en muchos países africanos que consiste en que los cobradores pasan a recoger regularmente los ahorros de las familias y cobran una pequeña comisión. También ofrecen pequeños préstamos a corto plazo. En Ghana hay unos 4.000 recaudadores Susu que atienden a entre 200 y 850 clientes cada día. Los recaudadores ahora pueden depositar el dinero de manera segura en las sucursales de Barclays, donde se benefician ellos y sus clientes gracias a los intereses que ganan. El banco los capacita en gestión

financiera, lo cual les permite prestar este servicio a sus clientes. A cambio, Barclays tiene acceso a los clientes de los recaudadores. El banco se beneficia de las buenas relaciones entre los recaudadores y sus clientes y del conocimiento que tienen sobre ellos, y puede así vender otros servicios a través de los recaudadores, como créditos para pequeñas empresas. El programa mejora el flujo de caja del Banco sin tener que expandir su propia red.

Uno de los bancos privados más grandes de India, ICICI, ha comprometido a organizaciones no gubernamentales de microfinanciamiento como agentes de servicios para construir su cartera de microfinanciamiento. Las organizaciones identifican a posibles prestatarios, toman decisiones sobre el otorgamiento de créditos, desembolsan fondos por cuenta del banco y supervisan los préstamos y el servicio de la deuda. A cambio, se les permite cobrar a los clientes una comisión por servicios. Dos años después de liderar este modelo, ICICI tiene hoy más clientes de microfinanciamiento que la institución más grande de India dedicada al rubro y que comenzó a operar hace 12 años.⁷

Facilitar el acceso a productos y servicios financieros. En mercados donde el acceso a financiamiento todavía deja de lado a los pobres, las empresas que requieren de servicios de crédito o seguros deben facilitar el acceso. La mayoría recurre a las capacidades de proveedores de servicios financieros existentes para ofrecer soluciones financieras integrales. Estos proveedores pueden ser instituciones de microfinanciamiento, bancos comerciales y organismos gubernamentales.

Votorantim Celulose e Papel (VCP) de Brasil comprometió a proveedores de crédito para ofrecer alternativas de crédito a los productores de eucalipto que se ajustaran a los flujos de caja de su negocio. Los eucaliptos recién pueden ser cosechados después de siete años. Tras haber financiado la plantación de los árboles por medio de una colaboración con ABN AMRO Real, el préstamo inicial y los intereses se cobran cuando VCP compra la madera a los productores, quienes entonces podrán plantar sin necesidad de tener reservas financieras ni de usar sus propiedades como garantía. Maurik Jehee, analista de crédito de ABN AMRO Real, explica los objetivos del banco: “Además de las cuestiones

ambientales, [el proyecto] tiene un aspecto social interesante y potencial para el desarrollo regional. Además, tiene la capacidad de atraer nuevos clientes para el banco en un lugar donde éste tiene poca penetración. Para el 2012, siete años después del inicio del programa, se espera alcanzar un volumen de financiamiento de US\$30 millones y haber beneficiado a entre 20.000 y 25.000 productores.


El grupo hospitalario Narayana Hrudayalaya de India, en asociación con la Fundación Biocon y el proveedor de servicios financieros ICICI Lombard Ltd., creó un sistema de seguros orientado a los pacientes de bajos ingresos, en el que cada mes el cliente debe pagar 15 rupias (unos US\$3). El seguro incluye tres días de hospitalización sin costo y servicios ambulatorios a mitad de precio. Los pacientes reciben los servicios en hospitales rurales a cargo de organizaciones de beneficencia y el gobierno.

Colombia ofrece un interesante ejemplo de cómo los gobiernos locales, en colaboración con el sector privado, pueden facilitar el acceso a productos y servicios financieros, eliminando las restricciones como la falta de información y habilidades. “Cultura E” es un programa dirigido por el gobierno de la ciudad de Medellín que desarrolla los Cedezo o Centros de Desarrollo Empresarial Zonal. Ubicados en los barrios más pobres, los Cedezo albergan a una red de microcrédito integrada por el Banco de las Oportunidades, financiado por el gobierno, y otras 14 instituciones de microfinanciamiento. Esta red dirige a los empresarios a la institución que más se adapta a sus necesidades y recursos. En ferias de crédito, la red suministra información sobre los servicios financieros y no financieros que ofrecen las



Costa Rica: Organizaciones proveen formación en áreas como alfabetización y competencias informáticas. Foto: Banco Interamericano de Desarrollo

distintas instituciones. Los Cedezo también promueven la cultura empresarial por medio de iniciativas innovadoras, como los concursos de capital semilla. Todos los años, se invita a empresarios de toda la ciudad a enviar planes de negocio y solicitar el capital semilla, financiado por el gobierno, necesario para iniciar nuevas empresas. Los empresarios que carecen

de habilidades para elaborar el plan de negocios reciben asistencia del personal de los Cedezo y de organizaciones no gubernamentales participantes, quienes los guían en el llenado de formularios fáciles de usar. Los nuevos empresarios también reciben el respaldo necesario para incubar sus ideas comerciales en un espacio físico hasta que sean independientes.⁸ 

AGRUPAR RECURSOS

Si un modelo de negocios inclusivo enfrenta desafíos ya superados por otras empresas u organizaciones gubernamentales o de la sociedad civil, la colaboración es un método eficiente para que estos actores adquirieran las capacidades necesarias. Pero, ¿qué sucede si nadie tiene esas capacidades? ¿Qué hacer si no basta con sencillamente abordar las restricciones, sino que es necesario eliminarlas? En estos casos, el éxito depende de llenar los vacíos existentes y crear las condiciones de mercado requeridas. En ocasiones una empresa puede invertir de manera privada para llenar los vacíos en conocimiento, habilidades, infraestructura o productos y servicios financieros (como se vio en el capítulo 4). Sin embargo, en otras ocasiones la inversión requerida es demasiado pesada para los hombros de una sola empresa y sólo se puede superar el desafío agrupando los recursos de varios socios.

Organizar acciones colectivas para eliminar las restricciones es un desafío en sí mismo, ya que puede incentivar la presencia de beneficiarios oportunistas que aprovechen en forma gratuita las inversiones de otros. Por lo tanto, la agrupación de recursos requiere una estructura de gobernabilidad que asegure el aporte de parte de cada miembro según lo acordado. Esto se puede hacer por medio de intermediarios establecidos, como asociaciones empresariales, o mediante la creación de un ente dedicado especialmente para ello.

Esta sección aborda las diferentes formas en que los modelos de negocios inclusivos pueden asociarse con otras empresas u organizaciones de la sociedad civil para:

- Reunir información sobre el mercado.
- Llenar los vacíos en infraestructura.
- Autorregularse.
- Crear conocimientos y habilidades.
- Aumentar el acceso a productos y servicios financieros.

Reunir información sobre el mercado.

Las agencias calificadoras proveen información sobre clientes y ésta se encuentra disponible a todas las instituciones crediticias. Este mecanismo permite reducir el costo de la provisión de créditos y, a la vez, permite que los bancos otorguen préstamos de menor monto y a tasas de interés más bajas. No obstante, este servicio rara vez está disponible para empresas pequeñas o medianas de países en desarrollo, en parte debido a que los grupos destinatarios no tienen suficiente crédito. Para llenar este vacío, el Banco ICICI, Standard Chartered y otros bancos nacionales de India han creado la Agencia Clasificadora de Pequeñas y Medianas Empresas como operación conjunta.⁹ La agencia simplifica las exigencias de las instituciones de crédito a las pequeñas y medianas empresas al proporcionarles evaluaciones confiables de la solvencia de éstas.

Agrupar recursos también es una estrategia útil cuando se intenta llenar los vacíos de información sobre el mercado. La Alianza contra el Hambre Crónico del Foro Económico Mundial busca mejorar las cadenas de valor –y aumentar con ello el suministro de alimentos, la nutrición y los ingresos de las regiones donde

hay hambre— por medio de un enfoque global-local que implica un compromiso de varias industrias del sector privado con la comunidad y socios locales. La alianza integra información sobre posibles productos del distrito (reunida a nivel comunitario) con estudios más amplios sobre la demanda local, nacional y regional (evaluados por un grupo experto de reflexión local), a fin de identificar productos con viabilidad comercial para invertir en ellos y desarrollarlos en un distrito piloto específico. En el distrito de Siaya, Kenya, los socios de la alianza lideran 14 iniciativas piloto, muchas en asociación con el Proyecto Millennium Villages, para expandir la capacidad de producción y las oportunidades de mercado de los agricultores y pequeños minoristas locales. Estos proyectos son liderados por empresas locales e internacionales que trabajan con organizaciones no gubernamentales, miembros de la comunidad y gobiernos locales. Con demasiada frecuencia, las intervenciones fallan porque se realiza en aislamiento. Al comprometer a varios socios a lo largo de la cadena de valor, la alianza busca eliminar las restricciones y expandir las oportunidades, y con ello mejora las probabilidades de marcar una diferencia duradera.

Llenar los vacíos en infraestructura.

Debido a que la infraestructura básica usualmente es dominio del gobierno, las empresas

con frecuencia colaboran con éste en la construcción de bienes necesarios como caminos, puertos o redes de suministro eléctrico. Pero quizás las empresas de una misma región o industria compartan la necesidad de infraestructura más especializada: por ejemplo, cadenas de refrigeración, plantas de tratamiento de aguas residuales o instalaciones de procesamiento y envasado. Para llenar estos vacíos, pueden agrupar recursos por medio de la acción colectiva o garantizar a un proveedor un mínimo volumen de venta acordado.

En Tamil Nadu, estado sureño de India, el gobierno local formó una empresa mixta con la asociación de exportadores, *Tirupur Exporters Association*, y una organización privada de financiamiento, *Il&FS*, para crear la empresa de abastecimiento de agua *New Tirupur Area Development Corporation*. Esta empresa encara los problemas de agua y saneamiento de una ciudad cuya economía se basa en la industria textil y donde unas 80.000 personas viven en tugurios urbanos. El programa se inició a través de un diálogo entre diversos interesados, entre ellos representantes de la industria local, que tenía como fin identificar las debilidades de la infraestructura y fijar prioridades. El gobierno asumió un rol coordinador y ayudó a los interesados a agrupar sus recursos. Los interesados acordaron que el suministro confiable de agua

Filipinas: Manila Water provee agua potable en áreas que antes no contaban con el servicio. Foto: Manila Water



era una mejora prioritaria. De esa manera, la asociación incluyó en sus actividades la puesta en marcha de un sistema de abastecimiento permanente de agua de buena calidad, un sistema de alcantarillado con tratamiento de aguas residuales y saneamiento a bajo costo tanto para la industria, que pagó altos cargos de uso, como los tugurios, que pagaron tarifas mucho menores. Para llevar a cabo esta modernización, la corporación instaló (y ahora opera) la red de agua y alcantarillado, la cual se financia exclusivamente gracias a la rentabilidad comercial. Las empresas textiles se beneficiaron del mejor servicio de agua y los hogares, en particular los pobres rurales, de la mayor cobertura. Antes del programa había 43.000 conexiones domiciliarias; a la fecha, el programa ha instalado 8.000 conexiones nuevas y tiene capacidad para agregar otras 17.000.

Autoregularse. La autorregulación puede mejorar el entorno regulatorio sin requerir la intervención de quienes formulan políticas. Este proceso puede ser efectivo en lugares donde el gobierno no puede actuar, como en situaciones de conflicto o en contextos transfronterizos.

En Sierra Leona, DeBeers y Rapaport se unieron a organizaciones internacionales de desarrollo y a los gobiernos para formar la Alianza *Peace Diamonds*, que diseña esquemas de compra de diamantes en condiciones justas y competitivas a mineros de pequeña escala. La alianza ayudó a aumentar las exportaciones legales de diamantes de US\$1,5 millones en 1999 a US\$70 millones en 2003 y permitió a Sierra Leona recuperar una buena cantidad de ingresos.¹⁰ Los fondos fueron asignados a la construcción de escuelas, mercados y otras estructuras públicas. Por primera vez, se controlan las comisiones y derechos de explotación de diamantes, se informó a los mineros sobre el valor de las piedras preciosas, se abordaron cuestiones de degradación del medio ambiente y se redujo la explotación de los mineros, especialmente de los niños.¹¹

La autorregulación es efectiva en contextos transfronterizos, de modo que es muy útil donde las personas pobres contribuyen a una cadena de valor global como productores o empleados. Los estándares comunes ayudan a una industria a evitar una “carrera hacia los requisitos mínimos” cuando se vulneran las normas referentes a responsabilidad social y

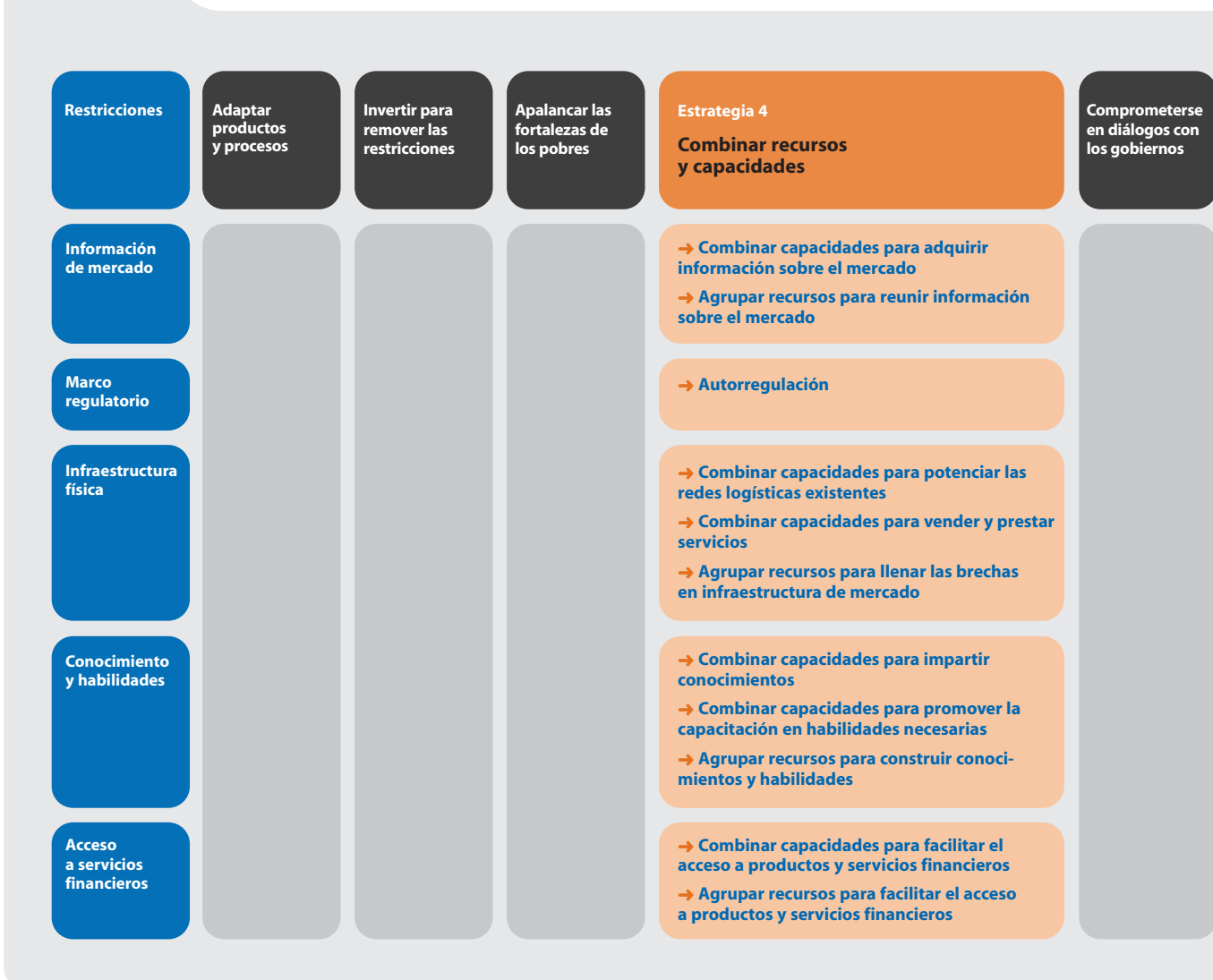
ambiental, algo que de otra manera habría sido difícil de soslayar, especialmente cuando la competencia de precios es feroz. Por ejemplo, la industria del vestuario ha desarrollado un código internacional y un mecanismo independiente de control para manejar las normas sociales en la cadena de suministro. El sistema de Producción Mundial Responsable de Prendas de Vestir certifica el cumplimiento de un código de conducta que abarca desde prácticas laborales hasta legislación aduanera. De manera similar, las asociaciones de fabricantes de prendas para exportación han elaborado códigos de conducta y programas educativos para sus empresas miembros en Bangladesh, El Salvador, Guatemala, Honduras y Malasia.¹²

Crear conocimientos y habilidades.

Donde quiera que las empresas efectúen negocios similares y no tengan relaciones exclusivas con quienes contribuyen a su cadena de valor, comparten el interés común por agregar mayores habilidades a esos contribuyentes. Estos intereses compartidos son comunes en los mercados de productos básicos en los que participan muchos actores. Más aún, en estos mercados, que los compradores sean los únicos en pagar el costo de capacitar a los proveedores puede ir en contra de sus intereses: un proveedor que se beneficia de la capacitación que costea un solo comprador puede vender a otro comprador si éste le ofrece mejor precio. La solución para los compradores es agrupar sus conocimientos y habilidades usualmente comprometiendo en la tarea a las organizaciones de la sociedad civil.

Un ejemplo de lo anterior es la Fundación Mundial del Cacao que aglutina a más de 50 empresas como ADM, Cargill, ECOM, Hershey, Kraft, Nestlé y Starbucks. Esta fundación ha trabajado con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional para ayudar mediante su programa de cultivo sostenible de árboles a los productores africanos de cacao en varios países como Camerún, Côte d’Ivoire, Ghana, Liberia y Nigeria. Las organizaciones son importantes intermediarios para sus miembros ya que llevan su cacao al mercado y los apoyan con capacitación, proveedores y crédito. No obstante, con frecuencia carecen de personal capacitado. La Fundación Mundial del Cacao contribuye a mejorar la efectividad de las

Figura 6.1. Resumen: Enfoques para combinar capacidades y recursos con otros



organizaciones de productores de cacao y a mejorar la rentabilidad de sus relaciones comerciales. Las empresas de la fundación se benefician de un producto de mejor calidad y de un suministro confiable.

Aumentar el acceso a productos y servicios financieros. Las empresas pueden compartir el costo de extender el acceso a productos y servicios financieros en zonas difíciles de alcanzar.

Los cuatro bancos más grandes de Sudáfrica, Absa, First National Bank, Nedbank

y Standard Bank, se asociaron entre sí y con un banco del gobierno, Postbank, para brindar servicios bancarios de bajo costo y fáciles de usar en un radio de 15 kilómetros y para todos los sudafricanos. Los servicios incluyen cajeros automáticos y cuentas de ahorro llamadas “Mzansi”. Si bien los bancos ahora comercializan las cuentas de manera competitiva, compartieron los costos de desarrollo de la marca, que ascendieron a unos 15 millones de rand o US\$2 millones.¹³ La alianza prestó servicios a 3,3 millones de personas entre 2004 y 2006.¹⁴ ☉

-
1. La competencia básica es 'un área de conocimientos especializados que surge de la armonización de complejas corrientes de tecnología y actividad laboral' (Prahalad y Hamel 1990).
 2. Wheeler y colaboradores 2005.
 3. Mair y Seelos 2005.
 4. Sullivan 2007.
 5. PNUD Madagascar 2007.
 6. Liew 2005.
 7. Ivatury y Abrams 2005, pág. 14, citado en UNDESA/UNCDF (2006), pág. 86.
 8. Noguera 2008.
 9. Jenkins 2007.
 10. USAID 2006.
 11. Lartigue y Koenen-Grant 2003.
 12. Business for Social Responsibility 2004.
 13. *Business Day* 2005.
 14. Sitio web de la Asociación bancaria, Sudáfrica (www.banking.org.za).