

8 PONERSE EN ACCIÓN

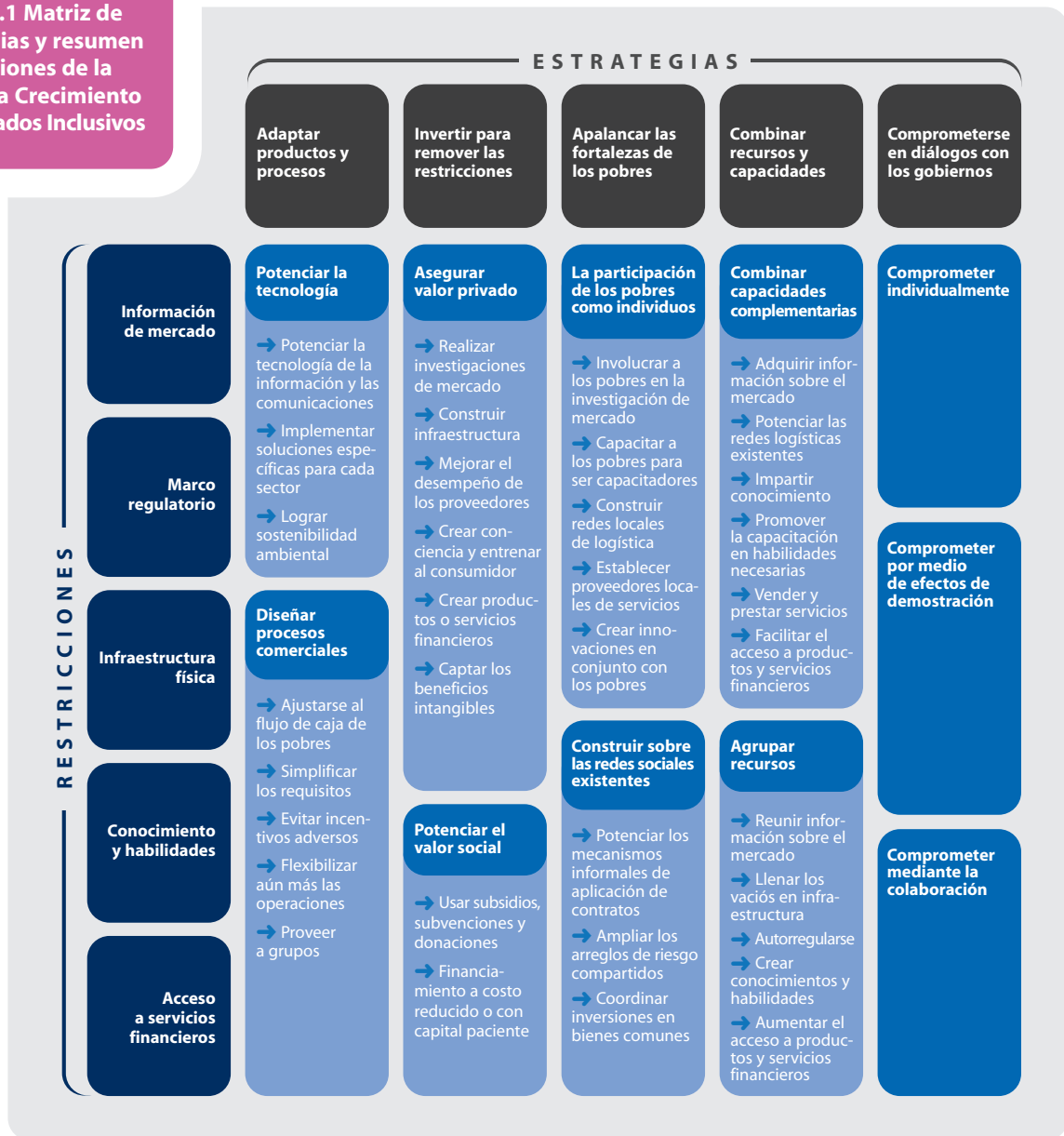
India: Con la creación de una red de quioscos de Internet, una gran empresa agrícola se puso en acción para darle a los agricultores locales acceso a información de mercado que los puede ayudar a mejorar sus ingresos. Foto: ITC Limited



Es difícil sobrestimar el valor que tiene incluir en mercados que funcionan a los miles de millones de personas que actualmente están excluidas de ellos. Tal valor irá en beneficio del negocio, de los pobres y de la sociedad en su conjunto. Los negocios pueden generar ganancias y crear potencial de crecimiento a largo plazo al desarrollar nuevos mercados, innovar con nuevas tecnologías, productos, servicios y procesos, expandir la disponibilidad de mano de obra y fortalecer la cadena de suministro. Las personas pobres pueden entrar a las cadenas de valor en varios puntos, desde la producción de materias primas hasta el consumo de productos finales y entre los beneficios que pueden obtener está el mejor acceso a bienes y servicios que satisfacen necesidades básicas y el aumento de la productividad. Además, pueden mejorar sus ingresos y salir de la pobreza por sus propios medios.

Las oportunidades para crear valor recíproco existen en muchos sectores, desde la agricultura hasta la manufactura, desde las telecomunicaciones hasta las finanzas. Algunos modelos de negocios inclusivos ya han alcanzado un crecimiento a gran escala, pero aún quedan por descubrir muchas más oportunidades.

Figura 8.1 Matriz de estrategias y resumen de soluciones de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos



Tal como muestra este informe, los ambientes en que se encuentran los pobres contribuyen a su falta de oportunidades. La falta de información de mercado dificulta que muchas empresas consideren tratar con ellos. Entre otros problemas, enfrentan ambientes regulatorios con reglas poco favorables y efectivas, y a las cuales muchas veces ni siquiera tienen acceso, y carecen de infraestructura adecuada, lo que incluye caminos y redes eléctricas, de agua y telecomunicaciones. Además, adolecen de diversos tipos de educación, habilidades, capacitación y otro conocimiento, al tiempo que también tienen poco acceso a crédito y seguros. Estas condiciones también restringen la capacidad empresarial. La población local

encuentra dificultades para hacer crecer sus negocios, mientras que a los empresarios externos les resulta difícil lidiar con los desafíos, especialmente cuando están acostumbrados a mercados que funcionan bien en sus países de origen.

Aún así, y tal como lo muestra este informe, existen estrategias que pueden dar buenos resultados. Los empresarios caracterizados en los estudios de caso de la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos han descubierto soluciones y hecho buenos negocios con las personas pobres. Han usado sus propias capacidades y recursos para superar las restricciones, frecuentemente en colaboración con organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, sin mencionar a los propios pobres.

Los empresarios que se describen en este informe ilustran lo que es posible lograr. Sus negocios contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio de formas que pueden acrecentarse si otros siguen su ejemplo:

- Nancy Abeiderrahmane cambió la cara de la industria lechera de Mauritania y estableció un negocio rentable. Al proporcionar más ingresos a sus 1.200 empleados y proveedores locales, la mayoría de ellos ganaderos nómades, ella está contribuyendo al Objetivo de Desarrollo del Milenio 1 –erradicar la pobreza extrema y el hambre– mientras ayuda a preservar el estilo de vida de los nómades.
- En Brasil, la empresa de cosméticos de Antônio Luiz da Cunha Seabra obtiene ingredientes naturales de las comunidades locales y contribuye así a sus ingresos, al tiempo que promueve el Objetivo de Desarrollo del Milenio 1.
- Bindheshwar Pathak, un empresario de la India, ofrece sistemas sanitarios limpios y baratos a 1,2 millones de hogares y opera 6.500 baños públicos pagados por cada uso. Para el año 2006, la empresa de Pathak había liberado a 60.000 personas que se ganaban la vida como basureros, 95% de las cuales eran mujeres y niñas. La empresa contribuye al Objetivo de Desarrollo del Milenio 3: promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y también a parte del Objetivo de Desarrollo del Milenio 7 al reducir la proporción de personas sin acceso a saneamiento básico.
- Dora Nyanja, enfermera franquiciada de una clínica Child and Family Wellness en Kibera, Kenya, provee atención de salud de mejor calidad y al alcance de los habitantes de tugurios. Sólo en el año 2006, las 66 tiendas y clínicas Child and Family Wellness de Kenya beneficiaron a casi 400.000 pacientes de bajos ingresos, lo que contribuye al Objetivo de Desarrollo del Milenio 6: combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Un empresario farmacéutico, Stephen Saad, está haciendo su parte para alcanzar el Objetivo de Desarrollo del Milenio 6 en Sudáfrica. Durante el período 2001-2006, Saad redujo de US\$428 a US\$13 el costo mensual por paciente de las medicinas antirretrovirales contra el VIH. Su empresa está desarrollando la capacidad de satisfacer

cerca del 60% de las necesidades actuales del programa nacional de tratamiento antirretroviral de Sudáfrica.

- Joshua y Winifred Kalebu han diseñado, desarrollado y administrado programas innovadores y asequibles de suministro de agua comunitaria en Uganda. Su empresa obtiene beneficios al mismo tiempo que promueve parte del Objetivo de Desarrollo del Milenio 7: aumentar la proporción de personas con acceso sostenible a agua potable segura.
- En Filipinas, Napoleón Nazareno dirige una empresa que provee tarjetas de prepago de tiempo de aire a bajo costo y la alternativa de hacer envíos de remesas usando tecnología de servicio de mensajes breves. Con una red que cubre más del 99% de la población, la empresa de Nazareno entrega servicios a 24,2 millones de personas, reduce la “brecha digital” y promueve el Objetivo de Desarrollo del Milenio 8: velar porque se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías.

Las soluciones que estos empresarios han encontrado y los modelos de negocios inclusivos que permiten estas soluciones pueden inspirar a otros. Hay espacio para muchos más modelos de negocios inclusivos, para más mercados inclusivos y para crear mucho más valor. En palabras de Mahatma Gandhi: “La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer podría ser suficiente para solucionar la mayoría de los problemas del mundo”.

La matriz de estrategias y resumen de soluciones (figura 8.1) enumera las maneras de aplicar las cinco estrategias principales para mitigar las cinco restricciones generales que suelen enfrentar los modelos de negocios inclusivos. Más de una solución, y más de una estrategia, suelen usarse simultáneamente para superar una restricción.

Este informe hace un llamado a la acción a las empresas y las insta a hacer lo que hicieron las empresas de estos ejemplos. Éstas encontraron y realizaron un cúmulo de oportunidades, tanto para sí mismas como para las personas pobres. Pero el informe también convoca a la acción al resto de nosotros: a los gobiernos, comunidades y asociaciones de negocios, a los organismos internacionales, organismos no gubernamentales y otras organizaciones de desarrollo, y les dice: todos podemos ayudar a generar más modelos de negocios inclusivos.

Qué pueden hacer las empresas: llegar a los pobres como consumidores, productores, empleados y emprendedores

- **Crear capacidad y espacio para la innovación dentro de la organización.** Por ejemplo, exponer al personal y la gerencia a nuevas experiencias a través de giras de campo, tareas voluntarias o talleres de innovación con comunidades locales. Hacer surgir ideas a través de concursos o sistemas de incentivos. Diseñar procesos de desarrollo de negocios que promuevan asumir riesgos y experimentar, y apalancar el conocimiento desde todas las unidades funcionales, particularmente aquellas que ya están comprometidas con los pobres.
- **Desarrollar herramientas de inversión,** tales como fondos especializados, calificaciones o procedimientos de inversión, que permitan a las empresas e inversores comerciales identificar y financiar modelos de negocio inclusivos que prometan mayor rendimiento para los pobres, los inversores y la sociedad en general.
- **Profundizar la participación de la comunidad** para entender mejor las necesidades de los proveedores y clientes pobres, crear canales innovadores de distribución, compartir costos y apalancar el conocimiento y las redes sociales locales. Desarrollar vínculos con las empresas locales, pequeñas y medianas. Participar en diálogos con organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales locales e individuos.
- **Construir capacidades para la colaboración efectiva,** aún con socios no tradicionales y con fines no explorados. Por ejemplo, contratar personal de otros sectores, establecer programas de comisión de servicio intersectoriales y participar en iniciativas de colaboración.
- **Participar en diálogos de políticas** para mejorar el campo de juego. Proveer información a los gobiernos sobre las restricciones del mercado de manera transparente y rindiendo cuentas, en forma individual o colectiva, como parte de una asociación de negocios, iniciativa de políticas o diálogo entre partes interesadas. Usar influencia para ejercer presión a favor de mejoras en educación, otros servicios básicos y empoderamiento legal de los pobres, como así también salvaguardar los derechos humanos y la calidad del medio ambiente.

Qué pueden hacer los gobiernos: desarrollar capacidades y condiciones para el funcionamiento de los mercados

- **Eliminar las restricciones del entorno de mercado.** Por ejemplo, generar regulaciones que faciliten los negocios competitivos, que reduzca la burocracia; asegurar un mercado financiero funcional e inclusivo que permita a los pobres acceder al sistema legal; mejorar la infraestructura de transporte, electricidad, agua y transmisión de datos y mejorar la educación general y profesional.
- **Establecer centros de información** que recopilen y compartan información de mercado y actúen como intermediarios entre las empresas regionales y locales, las organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones e iniciativas pertinentes.
 - Fortalecer la capacidad empresarial mediante capacitación, organización, desarrollo de capacidades y asesoría técnica.
 - Fortalecer el capital humano para comprometer su participación en actividades económicas productivas, por medio de sistemas eficaces de educación y salud.
- **Mejorar la conciencia y la educación de los consumidores** para fortalecer la demanda de productos en pro de los pobres.
- **Apoyar y financiar modelos de negocios inclusivos** por medio de incentivos calibrados cuidadosamente.
- **Fortalecer la capacidad institucional del gobierno para colaborar con el sector privado.** Por ejemplo, iniciar programas de comisión de servicio; contratar personal del sector privado; comprometer en iniciativas de colaboración; facilitar que entidades gubernamentales se comprometan en iniciativas conjuntas con el sector privado y promover asociaciones intersectoriales.
- **Establecer plataformas para comprometer a las empresas en calidad de socias en el desarrollo económico.** A través de planes de desarrollo regionales, sectoriales y nacionales, comprometer a las empresas, las asociaciones de desarrollo económico y a múltiples grupos de interesados en la forma de abordar temas concretos, como el agua o la basura.

Qué pueden hacer las comunidades: desarrollar negocios desde la base

- **Identificar oportunidades que las empresas puedan aprovechar.** Por ejemplo, recopilar y compartir información sobre la

comunidad y sus miembros a través de encuestas comunitarias.

- **Identificar productos que la comunidad pueda producir en forma competitiva.** Desarrollar asociaciones de productores y de comercialización para compartir costos, aglutinar la producción y apalancar poder de negociación.
- **Desarrollar redes de pequeñas empresas** (tales como minoristas) para agregar y fortalecer las redes de distribución, diversificar el inventario y vincularse con proveedores corporativos de mayor envergadura.
- **Construir organizaciones comunitarias transparentes**, tales como representaciones locales o cooperativas de consumidores y productores, que faciliten el diálogo entre la comunidad y las empresas.

Qué pueden hacer las organizaciones no gubernamentales y otros organismos de desarrollo: facilitar los vínculos y el intercambio de mejores prácticas

- **Asociarse con empresas para facilitar un compromiso comunitario** justo y equitativo, sensible a los valores locales y que contribuya al desarrollo humano. Actuar como un “intermediario confiable” al comprometer a las empresas para que satisfagan oportunidades a nivel comunitario.
- **Actuar como plataforma para estimular la colaboración y el diálogo sobre mejores prácticas.**
- **Cultivar una apertura a la colaboración con el sector privado.**
- **Facilitar el diálogo público-privado eficaz, legítimo y transparente** al proveer orientación, herramientas y procesos, y actuar como entidad de control.

Qué pueden hacer los donantes y las organizaciones internacionales: catalizar y expandir nuevos enfoques

- **Aumentar la conciencia entre los profesionales del desarrollo y de los negocios** acerca de la oportunidad de incluir a las personas pobres en los negocios.
- **Proveer ‘capital paciente’ y otras formas apropiadas de financiación** para desarrollar modelos de negocios inclusivos.
- **Crear modelos de entrega de subvenciones innovadores y que se orienten en función de los impactos**, tales como fondos de desafío o premios a la innovación

que eliminarán barreras críticas al desarrollo humano. Entregar premios de un tamaño lo suficientemente grande como para ser un incentivo para el esfuerzo y la experimentación seria. Establecer formas eficaces y eficientes de evaluar los modelos ganadores y compartir el aprendizaje.

- **Facilitar el diálogo intersectorial.** Proveer plataformas comunes de aprendizaje, intercambio y toma de decisiones; ofrecer desarrollo de capacidades y servicios de intermediación y trabajar para establecer un lenguaje común.

Qué pueden hacer otros: dirigir el objetivo de aprendizaje, la conciencia y el consumo para expandir las prácticas de negocios inclusivos.

- **El sector académico y otras instituciones de investigación pueden trabajar para mejorar nuestra comprensión** acerca del tamaño y la estructura de los mercados donde viven los pobres, cómo funcionan los modelos de negocios inclusivos, cómo son los mecanismos de inversión eficaces y cómo velar por la rendición de cuentas, la legitimidad y la efectividad de los procesos de diálogo entre las empresas y los gobiernos. También pueden identificar nuevas tecnologías para catalizar los modelos de negocios inclusivos.
- **Las escuelas de políticas públicas y de negocios, junto con otras instituciones de instrucción, pueden impartir conocimientos** sobre los modelos de negocios inclusivos y las oportunidades que ellos pueden generar, motivando a los estudiantes a entrar en este campo. Además, pueden ofrecer oportunidades de aprendizaje intersectorial y posibilitar e instar a los estudiantes a realizar proyectos de estudio con modelos de negocios inclusivos.
- **Las asociaciones de negocios y los intermediarios de asociaciones pueden recabar información sobre modelos inclusivos de diferentes sectores** que estén abiertos a la colaboración, ayudar a encontrar el socio adecuado para proyectos específicos y dar orientación sobre cómo diseñar y administrar la colaboración.
- **Las asociaciones de negocios pueden coordinar la acción colectiva del sector privado para eliminar las restricciones.**

Por ejemplo, las asociaciones industriales pueden desarrollar programas conjuntos de capacitación o realizar investigaciones de mercado conjuntas.

- **Los medios de comunicación pueden crear conciencia sobre las oportunidades disponibles para las empresas en el desarrollo.** Al caracterizar iniciativas exitosas, pueden ayudar a crear conciencia,

promover el entendimiento mutuo y eliminar barreras entre interesados.

- **Los individuos pueden apoyar los modelos de negocios en favor de los pobres** comprando a empresas que son abastecidas por los pobres o contribuyendo con dinero y habilidades en organizaciones no gubernamentales que facilitan los modelos de negocios inclusivos.

La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos es una plataforma que busca facilitar el compromiso de todos los actores con la creación de más modelos de negocios inclusivos. Reúne información pertinente, resalta buenos ejemplos, desarrolla estrategias operativas prácticas y crea espacio para el diálogo. Este informe y el proceso colaborativo que condujo al mismo son sólo los primeros pasos en la consecución de los objetivos de la iniciativa. La plataforma en línea de la iniciativa, www.growinginclusivemarkets.org, provee acceso a todos los datos existentes y estudios de caso recopilados y se enriquecerá y ampliará constantemente con información y herramientas actualizadas.

En el año 2007, el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, emitió un llamado a la acción sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, instando a un esfuerzo internacional que acelere el progreso y ayude a que el año 2008 sea un punto de inflexión en la lucha contra la pobreza. En este contexto, se ha alentado al sector privado a plegarse energicamente a este esfuerzo. La iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos es una invitación complementaria a adoptar un enfoque de negocios cuya escala y replicabilidad puedan cerrar la brecha entre las restricciones de hoy y la promesa del mañana.

¡Únanse a nosotros en este emprendimiento! ☺