

Un Marco Conceptual Para Desarrollar Estrategias de Mercado en Beneficio de Comunidades de Bajos Ingresos

By Valeria Budinich¹

La pobreza es en gran medida el resultado principalmente de la marginalización de dos tercios de la población mundial de la economía formal. Debido a que normalmente las comunidades de bajos ingresos son ignoradas por los mercados, éstas se encuentran a la merced de proveedores ineficientes o se ven privadas de bienes y servicios esenciales como electricidad, vivienda, servicios financieros y salud, a través de los cuales, podrían mejorar su calidad de vida y desarrollar sus negocios.

Lo que no siempre se reconoce es que las familias de bajos ingresos tienden a pagar más que el resto de nosotros por los bienes y servicios que requieren para sobrevivir. Y a pesar de esto, la mayoría de negocios continúan considerándolas como clientes 'no viables' o



Favela en Sudáfrica / Foto © Janet Jarman

demasiado riesgosos. Sin embargo, esta situación está empezando a cambiar ya que autores como Prahalad ² y Hart ³ están demostrando al sector empresarial, que el aprender a servir a la "Base de la Pirámide" (BoP) puede de hecho ser la próxima frontera de la globalización y del crecimiento.

Durante los últimos 20 años, nada ha contribuido más a cambiar las percepciones de las personas de bajos ingresos como clientes viables que la "Revolución del Microcrédito." Miles de organizaciones alrededor del mundo han encontrado una forma de proporcionar en forma sustentable pequeños préstamos (menos de US\$ 250 dólares por préstamo) a más de 50 millones de microempresarios.

Cuando este fenómeno global se inició en la década de los 80 hubo detractores y escépticos en todos los sectores de la sociedad. Los

banqueros comerciales pensaban que era demasiado riesgoso y que nunca sería un negocio que alcanzaría una escala significativa. Los líderes de organizaciones de la sociedad civil expresaban su preocupación que al cobrar tasas positivas de interés (en lugar de tasas subsidiadas) sus organizaciones se alejarían de la misión de servir a los pobres.

La banca multilateral de desarrollo y los gobiernos dudaban en invertir en un enfoque que se estaba diseminando a una velocidad sin precedentes, pero que aun consideraban que no estaba suficientemente consolidado como una herramienta efectiva de desarrollo. Les tomó a los gobiernos más de una década para empezar a construir un entorno legal para el impulsar el microcrédito, y la mayoría de los países todavía están trabajando en esto. Pero los 50 millones de microempresarios que ahora son "bancables" y que empiezan a superar la pobreza pueden hablar por ellos mismos.

En la actualidad, todos estos actores reconocen que tienen un papel único que desempeñar y que juntos tienen una responsabilidad histórica de llevar esta nueva industria a cientos de millones de personas de bajos ingresos que aun carecen del acceso a servicios financieros, a pesar de estar en capacidad de pagar por ellos.

Como se analiza a continuación, las dinámicas de mercado de los segmentos de bajos ingresos desafían la lógica que los negocios tradicionales aplican a los segmentos de ingresos medio y alto: las estrategias de precios apuntan al precio más bajo posible, la infraestructura de producción y distribución debe de ser capaz de manejar un número significativo de pequeñas—en su mayoría diminutas—transacciones, las estrategias de promoción requieren un énfasis significativo en educación del consumidor y hasta las necesidades y valores de los consumidores son, en muchos sentidos, estructuralmente diferentes.

Para la mayor parte de las empresas, particularmente las de gran tamaño, el aprender a servir a los pobres mediante enfoques basados en el mercado involucra una aguda curva de aprendizaje, esto también es el caso para muchas Organizaciones del sector de la Sociedad Civil (OSC). Para tener éxito en la Base de la Pirámide (BoP) se requiere inventar nuevas formas de hacer negocios y un nivel sin precedentes de congruencia entre el sector social y el sector empresarial.

En las últimas tres décadas se han creado millones de OSCs alrededor del mundo. ⁴ El sector de organizaciones no-gubernamentales maneja ya un volumen estimado de recursos del orden de \$1.1 billones y genera 19 millones de trabajos a nivel mundial (excluyendo las congregaciones religiosas), su peso relativo es equivalente a la octava economía del mundo. ⁵ Muchas de estas OSCs tienen más experiencia que las empresas—especialmente las empresas multinacionales—en proporcionar productos y servicios a consumidores de bajos ingresos y a pequeños productores. En el proceso de cumplir su misión social de generar un cambio social positivo, estas organizaciones—y los emprendedores sociales que las lideran—son pioneros en el desarrollo de innovaciones al servicio de ciudadanos de bajos ingresos.

El micro crédito es solo un ejemplo del creciente número de innovaciones sociales con un enfoque de desarrollo de mercado y, por lo tanto en muchos casos un enfoque potencialmente rentable⁶.

Además de una variedad de innovaciones sociales en la BoP, este fenómeno

mundial de crecimiento acelerado de OSCs esta resultando en una explosión de redes sociales—muchas invisibles para aquellos que no conocen este fenómeno. Estas redes sociales constituyen las etapas iniciales de una infraestructura que se especializa en servir a los pobres, una infraestructura que también puede ser apalancada por las empresas interesadas en ingresar a este nuevo segmento de mercado.

En Ashoka, creemos que si como sociedad queremos eliminar la pobreza, debemos avanzar con decisión hacia esta convergencia entre los sectores social y empresarial. Entendemos por esto, colaboraciones comerciales de largo plazo que se centran en el apalancamiento de las competencias claves de ambos sectores y que están diseñadas para transformar positivamente las economías y las condiciones de vida de comunidades de bajos ingresos. El nombre que le hemos dado a este nuevo modelo de negocios con impacto social es de "cadenas híbridas de valor."⁷

El Marco Conceptual y El Mosaico de Soluciones

Changemakers y la Iniciativa de "Ciudadanía Económica para Todos" (FEC) de Ashoka ha diseñado un marco conceptual para esta competencia 'colaborativa' que se orienta a identificar y difundir modelos de negocio que generen impacto social y sean a la vez rentables. Las nueve soluciones o modelos de negocio que se incluyen en el mosaico para ilustrar los principios que están emergiendo en la BoP corresponden a casos de empresas y de OSCs. De hecho, en nuestra experiencia las soluciones más potentes en beneficio de los consumidores de bajos ingresos y los pequeños productores son precisamente aquellas que no están limitadas por las distinciones de 'con fines de lucro' y 'sin fines de lucro'. La mayor parte de estas soluciones involucran a más de un tipo de actor o están basadas en colaboraciones entre ambos sectores.

Este marco conceptual opera en dos dimensiones. Primero, en las tres columnas se indican los factores más importantes que diferencian a la BoP de otros mercados. Detrás de cada factor existen barreras (reales o percibidas), para ingresar al mercado de la base de la pirámide, y son estas barreras las que muchos profesionales utilizan para justificar su escepticismo acerca del potencial de este mercado. En las filas de la matriz, se enuncian tres principios claves para tener éxito en la BoP. Estos principios representan los nuevos estándares que están emergiendo de las aplicaciones prácticas que nos inspiran y orientan en cuanto a las posibilidades en la BoP. Al interior de la matriz están las innovaciones o soluciones que ilustran los diferentes aspectos de cada principio. Estas nueve soluciones fueron desarrolladas y refinadas durante años por empresarios o emprendedores sociales pioneros que estaban decididos a demostrar que es posible lograr una escala significativa de operación, generar impacto y al mismo tiempo generar utilidades.

Pero antes de analizar estos factores y las múltiples opciones estratégicas que sugieren, analicemos brevemente los tres principios que emergen de estas soluciones.

- **Diseñar productos y servicios que se orienten a potenciar la riqueza de los pobres:** transformar la aparente escasez de recursos en la BoP en múltiples oportunidades para capitalizar los recursos que ya están disponibles para las comunidades de bajos ingresos.

- **Cambiar radicalmente la lógica detrás de su *modelo de negocios*:** para tener éxito en lograr una escala significativa de operación se requiere no solamente de un producto o un servicio que sea asequible, se requiere 're-definir' cada paso en la cadena de valor, desde la producción y la distribución a las estrategias de precio, promoción y entrega de servicios.
- **Apalancar el poder de las *comunidades* tanto en lo que respecta a consumidores como a productores:** de una manera en que las intervenciones que contribuyen a aumentar el ingreso de pequeños productores y microempresarios tengan el efecto sinérgico de aumentar la demanda de bienes y servicios de estas mismas familias.

Todas las soluciones que se analizan a continuación tienen el potencial de convertirse en una nueva generación de mejores prácticas, redefiniendo las estrategias tanto de los negocios como de las OSC. Debido a que las innovaciones usualmente emergen simultáneamente en más de un lugar y contexto, el lector probablemente pensará en otras iniciativas alrededor de mundo que utilizan estrategias o un 'know-how' similares a las que aquí mencionamos.

Durante los próximos tres meses Changemakers los invita a compartir estos ejemplos en esta página con otros participantes y contribuir a que la comunidad refine estos tres principios, o posiblemente decida que hay que añadir nuevos. También notará que las mejores soluciones se concentran en resolver múltiples factores o 'cuellos de botella', así como también incorporan los elementos de más de un solo principio.

Finalmente, reconocemos que en el proceso de destacar un aspecto específico de cada solución, probablemente hemos simplificado considerablemente, lo que las más de las veces es una solución de cambio sistémico, en la que múltiples intervenciones están cuidadosamente sincronizadas. Los invitamos a que visiten las páginas Web de estas empresas y OSC para 'escuchar' desde su propia voz las estrategias que han desarrollado y los resultados que están obteniendo.

Mosaico de Estrategias Comerciales en Beneficio de Poblaciones de Bajos Ingresos ⁹
Soluciones Desarrolladas por Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil:

Factores ⁹ Principios ¹⁰	Clientes individuales con limitada capacidad de compra	Negocio a gran escala basado en pequeñas (casi minúsculas) transacciones individuales	Un entendimiento limitado del capital humano y social existente en las comunidades de bajos ingresos
Diseñar productos y servicios para acceder a la riqueza de los pobres	<u>"Calidad Excepcional a un Precio Asequible"</u> David Green Salud (Global)	<u>"Combinando Ventas al Detalle con Servicios Financieros"</u> Casas Bahía Bienes de Consumo (Brasil)	<u>"Adquiriendo Tecnología a través de Microleasing"</u> Fabio Rosa Energía (Brasil)

Cambiar radicalmente la lógica en la que se basa su modelo de negocios	<u>"Sistema de Precios multi-nivel"</u> Rebeca Villalobos Salud (Costa Rica)	<u>"Micro-créditos Grupales y Agregación de Demanda"</u> Prof. Muhammad Yunus Servicios Financieros (Global)	<u>"Ahorre y Construya su Patrimonio Hoy "</u> CEMEX/Patrimonio Hoy Vivienda (México)
Potenciar el poder de las comunidades tanto como consumidores como productores de bienes y servicios	<u>"Compras Compartidas"</u> Grameen Telecom ICT (Bangladesh)	<u>"Transformando las economías de Pequeños Productores"</u> Dr. Verghese Kurien Industria Lechera (India)	<u>"Apalancando Redes Sociales"</u> ICICI y Organizaciones de la Sociedad Civil Servicios Financieros (India)

Los Factores y Soluciones que los Manejan

Son tres los factores (percibidos o reales) que afectan negativamente la habilidad de empresas y organizaciones de la sociedad civil para servir los mercados de bajos ingresos. Como se muestra en el diagrama mosaico a continuación estos factores son: (i) el limitado poder de compra de los clientes individuales; (ii) el alto volumen de negocios que se basan en transacciones pequeñas (y en algunos casos, minúsculas) y, (iii) un bajo nivel de comprensión acerca del capital social y humano que poseen las comunidades de bajos ingresos. A continuación se expone un análisis de cada uno de estos factores y aquellas estrategias diseñadas por emprendedores sociales y comerciales que están logrando con éxito sobrepasar estas barreras.

1. Limitado poder de compra individual:

Cuando comentan sobre la demanda en la BoP, la mayoría de negocios y OSCs rápidamente señalan que los ingresos bajos limitan el poder de compra individual y por lo tanto la demanda de mercado. Este factor se traduce en que para los negocios, la mayoría de la población mundial es considerada poco atractiva como cliente, mientras que para las OSCs y los gobiernos es la justificación para proporcionar sistemas que descansan, muchas veces innecesaria o excesivamente, en subsidios y por lo tanto no logran escala o sustentabilidad a largo plazo.

Son hasta ahora pocos los actores en el mercado de familias de bajos ingresos que asumen el desafío de desarrollar y ofrecer productos y servicios que estos consumidores estén en posibilidad de pagar. Por ende, la paradoja resultante es que los consumidores de bajos ingresos, usualmente clientes de pequeñas empresas o microempresas del sector informal, tienden a pagar precios más altos por los mismos productos y servicios que los consumidores con mayores niveles de ingreso.

Si bien es cierto que el poder de compra de consumidores de bajos ingresos puede ser bajo a nivel individual, la situación cambia cuando agregamos un número masivo de clientes. Estos consumidores pueden representar una oportunidad significativa de mercado siempre y cuando encontremos formas de que el precio de los productos y servicios no sea una barrera para adquirirlos. Por ejemplo, [Rebeca Villalobos](#) (Ashoka Fellow)—una emprendedora social en

Costa Rica—estableció un sistema rentable que proporciona servicios integrados para el cuidado de la visión a cientos de miles de consumidores, sin importar sus niveles de ingreso. A través del uso de un sistema de precios de "multi-niveles", Rebeca hace posible que cada consumidor pague de acuerdo a su capacidad de pago y evita así discriminar clientes de acuerdo a precios.

[David Green](#) (Ashoka Fellow), otro emprendedor social, líder en el tema y quien está llevando este concepto aún más lejos argumentando que lo que necesitamos es "capitalismo compasivo." David está demostrando que si se enfoca en bajar el costo de los productos de salud puede servir a millones de personas en forma rentable. A través de Project Impact, David brinda a millones de ciudadanos de bajos ingresos, tecnología médica de óptima calidad y excelente atención médica. Sus lentes intraoculares y aparatos auditivos, fabricados en India, cuestan hasta 20 veces menos que otras marcas similares en el mercado. David está en el proceso de expandir este negocio a nivel global mediante alianzas entre empresas y OSCs.¹¹

En situaciones en las que ni subsidios ni un modelo de bajo costo son adecuados, es conveniente explorar las implicaciones de pensar en consumidores potenciales como grupos que generan una demanda colectiva y diseñar para estas modalidades de "compra compartida". En Bangla Desh, [Grameen Telecom](#), es un ejemplo éxito de como una compañía de teléfonos celulares—que trabaja en sociedad con el Grameen Bank, uno de los bancos más grandes del mundo que se especializa en servir áreas rurales—ha contribuido a crear más de 110,000 microempresas que venden minutos en teléfonos celulares en los lugares mas recónditos del país. Este sistema es tan efectivo que Bangla Desh esta considerando obviar totalmente la necesidad de invertir en una infraestructura de líneas fija para las áreas rurales.

Todos estos casos destacan el hecho de que muchas veces el enfocarse en el limitado poder de compra de consumidores individuales de bajos ingresos, es solo el reflejo de nuestra incapacidad de imaginar y desarrollar una oferta y un modelo de negocios viable para este segmento de mercado.

2. Negocio a gran escala basado en pequeñas (casi minúsculas) transacciones individuales:

En un mercado basado en transacciones pequeñas y en algunos casos hasta minúsculas, el desafío tanto para los negocios como para las OSCs es encontrar formas de poder hacer negocios en gran escala. Pero de poder comprometerse a alcanzar grandes escalas de operación en la BoP ambos sectores necesitan encontrar respuestas para preguntas estratégicas como las que incluimos a continuación.

¿Si usted es el dueño de una empresa y puede generar el mismo monto de utilidades con 1,000 clientes, por qué tomarse el trabajo de expandir su negocio a 100 veces mas clientes si esto incrementara significativamente la complejidad de sus operaciones y el riesgo involucrado? ¿Si usted lidera una organización de la sociedad civil y esta decidido a maximizar su impacto, pero le preocupa asegurar la sustentabilidad de su organización, cómo puede lograr un balance adecuado entre lo que cobra por sus servicios y la cobertura que lograra tener?

En cada industria, la respuesta especifica será probablemente diferente, pero lo que no cambia es que la globalización esta obligando a las

empresas a competir cada vez mas intensamente por nuevos mercados. Algo similar esta también ocurriendo en el sector social, cuando se trata de fuentes de financiamiento para programas sociales.

Por múltiples razones, son muy pocas las grandes compañías que consideran el impacto social que podrían generar cuando evalúan nuevas oportunidades de negocio. Especialmente, si estas nuevas oportunidades requieren la capacidad de manejar un numero significativamente mayor de clientes, aumentan la complejidad de la operación e involucran una utilidad comparativamente menor por transacción. Un empresario que se convirtió en una leyenda cuando asumió este desafío fue Henry Ford.

La visión de Ford consistió en transformar el automóvil de ser un producto de boutique para los ricos en un producto para las masas. Para hacer realidad esta visión, Ford tuvo no solo que hacer una serie de innovaciones radicales al motor de cuatro cilindros en si, sino que también inventó el concepto de la línea de ensamblaje y con ello, transformó los principios de las grandes operaciones de fabricación en todas las industrias. Su innovación resulto en la creación y distribución masiva del "Modelo T", que por un precio de US\$ 260 por unidad, costaba solo una fracción del precio de su competidor más cercano. En los primeros cinco años de producción se vendieron mas de 1.5 millones de automóviles 'Modelo T', mas que todos los automóviles producidos en la historia.¹²

Al transformar la industria del automóvil, Ford contribuyó a mejorar las condiciones de vida de millones de personas. En este contexto histórico, Ford fue tanto un emprendedor de negocios como un emprendedor social.

De una manera similar a Ford, al inicio de la década de los 80's, el Profesor Muhammad Yunus, fundador y gerente del [Grameen Bank](#), inventó los "micropréstamos grupales" en Bangla Desh. Con esto, inició lo que se ha dado en llamar, la "Revolución del microcrédito". Al igual que Ford, Yunus no estuvo limitado por el hecho de que necesitaría inventar un sistema que pudiera manejar miles de millones de pequeñas transacciones de menos de un dólar cada una anualmente (todo esto en áreas rurales y sin electricidad o computadoras). En el clásico estilo de un emprendedor, Yunus decidió que lo que se necesitaba era crear un producto financiero asequible a los pobres y una infraestructura capaz de servir a millones de clientes. Los "micropréstamos grupales" están poniendo a prueba los límites del sistema financiero al desafiar a las instituciones financieras a enfrentar el hecho que servir a los pobres puede ser un buen negocio si se sabe como hacerlo.

El microcrédito no es la única innovación de servicio financiero para los pobres. Las compañías minoristas y financieras como [Casas Bahia](#) en Brasil y Electra en México se están convirtiendo en operaciones de billones de dólares al expandir agresivamente sus ofertas de bienes de consumo y electrónicos a los segmentos de mercado de bajos ingresos.

¿Es este un signo de que prestar a los pobres se está haciendo más importante? Tal vez. ¿Podrían un número significativo de negocios y OSCs desarrollar el conocimiento y habilidades indispensables para manejar en forma rentable un alto volumen de pequeñas transacciones? ¿Podría el apoyo a la generación de mayor competencia resultar en mejores condiciones financieras para los clientes de bajos ingresos? Muy probablemente.

Algunos críticos señalan que hacer que la combinación de ventas minoristas

y financiamiento de bienes de consumos se convierta en un modelo, podría en muchos casos, empobrecer aún más a los pobres. Otros argumentan que debe ser cada consumidor individual quien decida, y que mientras las ofertas incluyan oportunidades de generación de ingresos, éstas beneficiarían a los pobres. Sin embargo, lo que nadie se atreve a argumentar, es que las operaciones con ánimo de lucro como Casas Bahía y Electra, continuarán creciendo y comprobando que existe una oportunidad gigantesca dentro del mercado de BoP.

Cuando se trata de crear empleo y oportunidades generadoras de ingresos, [Amul Dairy](#) es un ejemplo sobresaliente de los beneficios de atreverse a pensar a gran escala. Amul es una sociedad de inversión (holding) que tiene como socios a más de 10,000 cooperativas lecheras y empresas procesadoras de leche en India. Todo el sistema es una operación rentable, cuyos "accionistas" son también 8 millones de productores lecheros que poseen tan solo una o dos vacas las que crían en los patios de sus casas.

Amul y las empresas relaciones son hoy una "corporación" del orden de un billón de dólares y una de las principales marcas proveedoras de leche fresca y productos lácteos en India. Amul fue básicamente el resultado de la visión del Dr. Verghese Kurien, quien en la década de los 50 'se dio el permiso' de reinventar la industria lechera de su país. Su visión consistió en imaginar a Amul como un conglomerado de millones de operaciones productoras de leche descentralizadas articulado como una gigantesca corporación al servicio de la misma clase de pequeños productores.

Con los años, el Dr. Kurien y su equipo han desarrollado múltiples intervenciones a lo largo de la cadena de valor y ha llegado a establecer múltiples instituciones, incluyendo una Universidad que se especializa en servir las necesidades de sus productores lecheros y sus comunidades. Al identificar de manera sistemática una serie de oportunidades comerciales, Amul se ha convertido en la sociedad de inversión y federación de cooperativas más exitosa en el mundo.

3. Un bajo nivel de comprensión del capital humano y social existente en las comunidades de bajos ingresos:

Dado que la mayoría de las comunidades de bajos ingresos se enfrentan a condiciones de vida extremadamente difíciles, para sobrevivir estas han desarrollado múltiples habilidades y fuentes de recursos alternativos. Entre los más potentes esta una red de relaciones de confianza y grupos de auto-ayuda que constituyen el corazón de las comunidades a nivel de base. Como se describe a continuación, los emprendedores sociales y algunas empresas, están demostrando que esto puede ser un recurso invaluable para contribuir a empoderar a los consumidores y pequeños productores a que mejoren sus condiciones de vida.

Hay toda una gama de productos de consumo masivo que pueden ser comercializados sin que se requiera un conocimiento a profundidad de las dinámicas de los mercados de bajos ingresos. Ejemplos de esto incluyen marcas reconocidas mundialmente de refrescos, baterías y bebidas alcohólicas. Pero cuando se trata de llegar con soluciones a necesidades básicas—como electricidad, vivienda, salud o servicios para el desarrollo de micro y pequeñas empresas—es esencial que aquellos involucrados en el diseño de nuevas ofertas analicen e identifiquen el capital humano y social disponible en las comunidades a las que desean dirigir sus productos. Mientras que los programas de desarrollo han estado haciendo esto por

años con diferentes resultados—algunos con mucho éxito y otros no necesariamente—son muy pocas las empresas que han intentado apalancar el capital social en el desarrollo de sus mercados.

Natura y Avon, ambas empresas innovadoras de la industria de cosméticos, han aplicado creativamente el concepto de "asesoras o consultoras de belleza" a una escala sin precedentes. Con más de 400,000 promotoras de ventas cada una en Brasil solamente, estas compañías son hoy operaciones de billones de dólares.

¿Como podríamos aplicar los conceptos de 'mercadeo de redes' a otros mercados? ¿Podrían estas 'asesoras de belleza' aplicar sus habilidades emprendedoras para abordar tanto temas de negocios como sociales? Guilherme Leal, uno de los socios fundadores de Natura, está comprometido a explorar esta nueva frontera entre lo empresarial y lo social. Leal está desafiando a su empresa a re-examinar los valores y la ética empresarial más allá de los modelos más tradicionales de responsabilidad social corporativa, un área en la que Natura es ya una de las empresas líderes a nivel mundial.

Los sistemas de energía basados en paneles solares han estado disponible por décadas pero muy pocos consumidores están ya sea interesados o tienen la posibilidad de asumir el riesgo de invertir más de US\$ 2,000 dólares en adquirirlos. Por otro lado, los proveedores de servicios financieros rara vez están dispuestos a ofrecer crédito para inversiones de bienes de capital que pueden ser fácilmente removidos y por lo tanto no los aceptan como colateral.

Sin una opción de crédito viable, millones de familias que viven en las áreas rurales no tienen acceso a la electricidad, a pesar de que existe la tecnología apropiada para esto. [Fabio Rosa](#) (Ashoka Fellow) está difundiendo el concepto de 'microleasing', una solución que permite a los consumidores rurales adquirir esta tecnología y extender sus pagos por un periodo de varios años.

Rosa inició su travesía en la frontera de lo social y lo empresarial haciéndole a sus clientes potenciales una pregunta diferente de la que investigaciones más tradicionales de mercado harían. En vez de la pregunta clásica: ¿Cuánto está dispuesto usted a pagar por acceso a electricidad?, Rosa encontró una manera de calcular la cantidad que las familias ya estaban pagando por la combinación de fuentes de energía tales como diesel, kerosén, velas, baterías y otras fuentes alternativas de energía. De esta manera, logró determinar que una familia gasta alrededor de US\$ 25 dólares al mes en energía. A partir de ese momento el desafío de Fabio pasó a ser el diseño de un sistema de "leasing" que les permitiría pagar una cantidad similar por adquirir el sistema de paneles solares. La promoción del sistema la hacen miembros de estas comunidades quienes son entrenados como promotores de ventas y a quienes se les paga una comisión.

Un enfoque similar, pero a mayor escala, está siendo implementado en México por Cemex, la tercera empresa productora de cemento en el mundo. Un equipo de Cemex fue enviado a vivir por varios meses en una comunidad urbana de bajos ingresos con el propósito de aprender sobre el proceso que típicamente sigue una familia en este segmento de mercado para mejorar su vivienda. La respuesta fue una combinación de innovaciones que llevó a Cemex a crear el programa "[Patrimonio Hoy](#)," una

nueva empresa que con más de 100,000 clientes activos está operando uno de los programas de mejoramiento de vivienda más exitosos en el mundo.

Entre los aprendizajes que dieron vida a "Patrimonio Hoy" está el hecho de que son las mujeres, no los hombres, los que ahorran regularmente para construir progresivamente una vivienda mejor. Inspirado originalmente en el concepto de 'préstamos grupales' de Grameen Bank, el equipo de Cemex diseñó una oferta que requiere que los clientes ahorren \$120 pesos mexicanos por semana (equivalente a US\$ 11 dólares) por un periodo de 70 semanas, lo que les permite financiar los materiales de construcción requeridos para construir un nuevo techo o agregar una habitación a su vivienda.

Los clientes de Patrimonio Hoy pueden escoger entre más de 250 tipos diferentes de materiales de construcción, los que son distribuidos por proveedores que operan en toda la República Mexicana. La esencia de la oferta de Patrimonio Hoy está basada en la comprensión que el producto o servicio de la empresa no es el material en sí, sino más bien "hacer posible que estas mujeres hagan realidad su aspiración de tener una casa mejor." Esto ha llevado a Patrimonio Hoy a escoger promotores entre los miembros de la comunidad y cambiar así de manera fundamental la conversación entre sus clientes potenciales y los más de mil promotores que ofrecen sus servicios en estas comunidades. Ahora esta conversación no está basada en transacciones comerciales y las bondades de los materiales de construcción, sino más bien en los valores y aspiraciones de vida de cientos de miles de familias. A través de este enfoque, Cemex está cambiando radicalmente la lógica de su modelo de negocios, desde uno basado en competir por ser la empresa que ofrezca los mejores precios a uno que ofrece un paquete de servicios diseñado específicamente para agregar valor a clientes en el segmento de bajos ingresos.

ICICI, uno de los bancos comerciales líderes de la India, está logrando expandir rápidamente sus servicios a zonas rurales apalancando la base de clientes y las redes sociales de organizaciones de micro crédito. ICICI está contribuyendo a mejorar no solamente la efectividad y rentabilidad de sus operaciones, sino también la de sus socios en el sector social. En el corazón de este 'modelo piramidal' están 8,000 grupos de auto-ayuda comunitarios que tienen la habilidad de movilizar el ahorro y ofrecer 'prestamos grupales' a través de un sistema basado en 'colateral social.'

¿Pasará este modelo de ICICI a constituir una nueva forma de hacer negocios en la Base de la Pirámide para el banco comercial? ¿Es esta simplemente una alianza temporal, la cual será necesaria para ICICI solo mientras logra una escala significativa de clientes? En el largo plazo, ¿pueden organizaciones de la sociedad civil que están operando programas rentables y que cuentan con un capital social significativo transformarse en una infraestructura de ventas más eficiente a nivel comunitario que la que podrían establecer directamente los bancos comerciales?

Al profundizar en los ejemplos que se incluyen en este mosaico nos encontraremos con que los modelos de negocios exitosos tienen múltiples dimensiones. Para los segmentos de bajos ingresos, esto se traduce en la combinación de los tres principios que se enuncian en el mosaico: (i) productos y servicios capaces de acceder a la riqueza de los pobres, (ii) una nueva lógica que hace posible modelos de negocios con la capacidad de administrar una escala sin precedentes de pequeñas transacciones; y (iii) nuevas formas (a menudo sorprendentes) que nos permiten apalancar el poder de las comunidades tanto como consumidores como productores de

bienes y servicios.

Al avanzar hacia el concepto de "Calidad excepcional a un precio asequible", David Green potenció el capital humano y social del hospital Aravind en la India. Por otra parte, Rebeca Villalobos va más allá de la provisión rentable de servicios para el cuidado de la visión cuando moviliza masivamente a comunidades rurales y colegios de educación primaria para prevenir la ceguera como problema social. También como mencionamos, CEMEX/Patrimonio Hoy está combinando el 'mercadeo de redes' con un paquete integrado de servicios diseñado para empoderar a las mujeres de bajos ingresos y sus familias a que aspira a una vivienda mejor.

También es importante destacar que el Banco Grameen está en posición de agregar la demanda de sus dos millones de clientas a través de una serie de pasos estandarizados, pero a la vez todo el sistema descansa en las habilidades de decenas de miles de promotores de crédito de establecer relaciones de confianza y conversaciones con cada una de sus clientas de una manera que sea relevante para estas. Además, Grameen Telecom— como operador de teléfonos celulares en zonas rurales—es comercialmente viable porque descansa en la capacidad de Grameen Bank (una entidad separada) para no solamente contribuir a aumentar el ingreso de sus clientas microempresarias, sino también para proveer las redes sociales y la infraestructura que las "damas telefónicas Grameen" requieren para operar.

A través de estos y muchos otros ejemplos, una nueva manera de hacer negocios esta emergiendo. Consideramos que los enfoques de mercado basados en innovaciones sociales como las que hemos introducido aquí, tienen un potencial enorme para lograr el cambio social a gran escala y contribuir a la generación de riqueza abriendo nuevas oportunidades para comunidades de bajos ingresos, organizaciones de la sociedad civil y empresas.

Como es el caso de la mayoría de las innovaciones que buscan el cambio sistémico, el desarrollo de estas cadenas híbridas de valor esta poniendo en la palestra de discusión preguntas importantes sobre el rol y las responsabilidades de los diferentes actores. ¿Podrá el acceso a nivel comercial de productos y servicios mejorar significativamente las condiciones de vida de las comunidades de bajos ingresos? ¿Cómo podrán las empresas lograr servir tanto los intereses de sus accionistas como agregar cada vez más valor a los consumidores de bajos ingresos? ¿Constituye este enfoque "un buen negocio" para las empresas? ¿Se desviarán de sus misiones originales las organizaciones de la sociedad civil que decidan optar por enfoques rentables y por alianzas comerciales con empresas? Y desde una perspectiva de desarrollo sustentable, ¿Cómo podemos lograr un balance entre la necesidad de integrar dos tercios de la población mundial a la economía global y la necesidad de asegurar la sustentabilidad del planeta?

Para finalizar, recordemos que encontrar las respuestas apropiadas para este tipo de preguntas requerirá que removamos las barreras artificiales que existen entre los diferentes sectores de nuestras sociedades. En la medida que avancemos hacia nuevos niveles de congruencia entre los sectores empresarial y social, se hará necesario que aprendamos tanto a competir como a colaborar en este nuevo espacio. En el espíritu de "open source" (participación libre) de esta "competencia colaborativa" les invitamos a compartir sus enfoques, opiniones e innovaciones. Visítenos en www.changemakers.net y únase a esta histórica travesía.

Notas y Referencias:

1. Valeria Budinich tiene más de 20 años de experiencia en el desarrollo de innovaciones al servicio de micro y pequeños productores alrededor del mundo. Como Vicepresidente de Ashoka, estableció y lidera la iniciativa "Ciudadanía Económica para Todos" (FEC). Su trabajo se enfoca en servir a comunidades de bajos ingresos facilitando alianzas comerciales entre emprendedores sociales y de negocios. Las opiniones expresadas aquí son de su responsabilidad y no representan necesariamente los puntos de vista de Ashoka. La autora desea expresar su agradecimiento a sus colegas de Ashoka, especialmente a Stephanie Schmidt y Kimberly Manno-Reott, quienes han hecho contribuciones significativas a los conceptos e ideas presentados aquí.
[\[back \]](#)
2. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits", C.K. Prahalad (2004)
[\[back \]](#)
3. "Capitalism at the Crossroads", Stuart L. Hart (2005)
[\[back \]](#)
4. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies—Dimensions of the Non-Profit Sector, Johns Hopkins, Baltimore, USA, 1999.
[\[back \]](#)
5. "The 21st Century NGO: In the Market for Change." SustainAbility, UN Global Compact & UN Environment Program (UNEP) Publication, London, 2003. Ver www.sustainability.com
[\[back \]](#)
6. Si bien es cierto que no todas las innovaciones sociales podrían, o deberían necesariamente, llegar a resultar en negocios rentables, lo cierto es que para un número creciente de estas la rentabilidad es una oportunidad para lograr mayor impacto. Algunos de los ejemplos del mosaico o matriz (ver pagina 4) ilustran como algunos emprendedores sociales están combinando rentabilidad e impacto.
[\[back \]](#)
7. Para una descripción mas detallada del concepto de cadenas hibridas de valor, ver www.ashoka.org/global/fec.cfm
[\[back \]](#)
8. Las soluciones contenidas en este mosaico fueron escogidas porque ilustran estrategias, concretas y potentes, basadas en el mercado y enfocadas en comunidades de bajos ingresos. El hecho de que estén incluidas en este mosaico no significa necesariamente que Ashoka y Changemakers endosen el impacto social que están puedan o no estar generando.
[\[back \]](#)
9. El termino 'factores' se refiere a las características que distinguen los mercados de bajos ingresos de mercados tradicionales.
[\[back \]](#)

10. El termino 'principios' representa los nuevos estándares que están emergiendo de las lecciones aprendidas por aplicaciones practicas y se busca que nos inspiren y orienten y guíen el proceso de innovación. Es importante destacar que las mejores soluciones probablemente ilustran más de un principio, nosotros hemos escogido enfatizar un aspecto innovador específico. Si usted desea aprender acerca de las múltiples innovaciones detrás de cada solución, le sugerimos que haga clic sobre el nombre de cada solución y encontrara una descripción detallada.
[\[back \]](#)
11. [Profits, With a Conscience](#), publicado el 11 de Abril, 2005 en la revista Red Herring
[\[back \]](#)
12. "The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism", Shoshana Zuboff and James Maxim. (2003)
[\[back \]](#)

 [Página Principal](#)

[archivos](#) • [libro de visitas](#) • [quienes somos?](#) • [contacto](#) •

Busqueda En Este Sitio

Changemakers Internet

Copyright © 2005 Changemakers • [Confidencialidad](#)