

# **NEGOCIOS INCLUSIVOS –MODELOS EMPRESARIALES INCLUYENTES**

Conceptos, casos y perspectivas para la Alianza de aprendizaje

*Damien Vander Heyden y Mark Lundy, Managua, Junio 2010*

Conceptos

# Negocios Inclusivos

*Junto con el WBCSD, SNV impulsa el desarrollo de un nuevo y rentable modelo de negocio: **Los Negocios Inclusivos**. Son relaciones “ganar-ganar” para las empresas y las comunidades de bajos ingresos.*

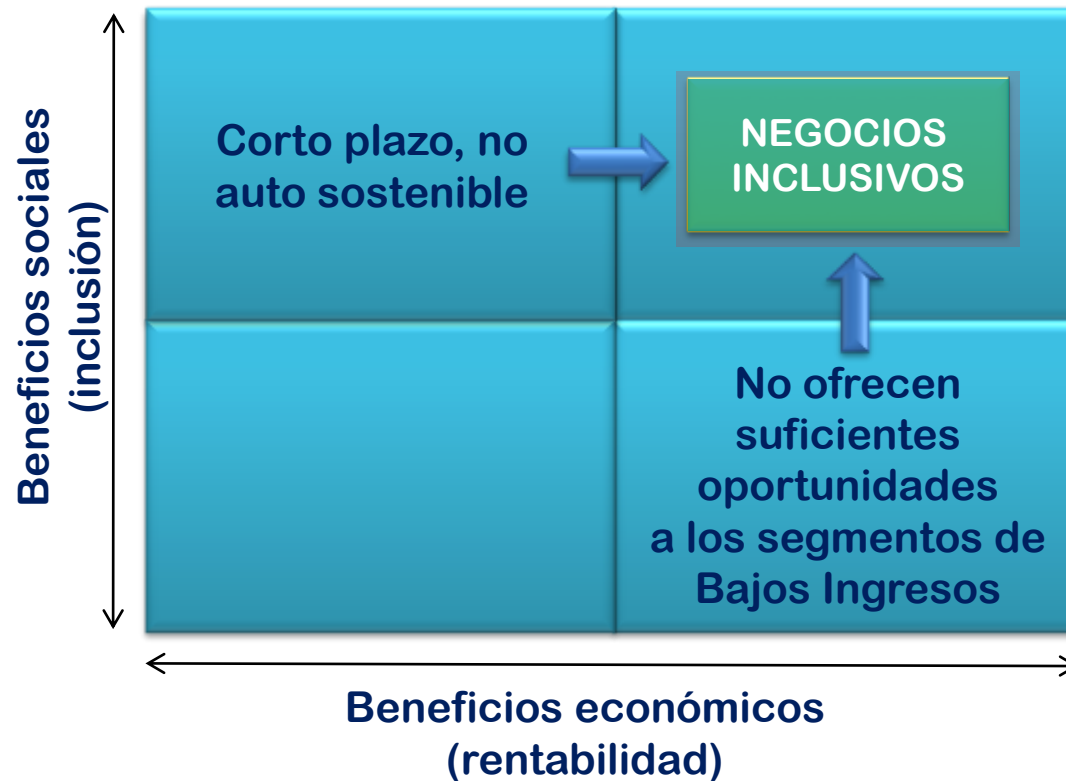
## ¿Qué son Negocios Inclusivos?

Los Negocios Inclusivos son formas **rentables** de integrar segmentos de bajos ingresos en sus operaciones de una manera que benefician a estas comunidades y crean medios de vida sostenibles.

Las comunidades de bajos ingresos participan en uno o más de los siguientes roles en la **cadena de valor**:

- **Productores:** nuevas fuentes de abastecimiento
- **Distribuidores:** nuevas redes de distribución
- **Consumidores:** nuevos mercados para productos y servicios accesibles.

## **Negocios Inclusivos:** Rentabilidad, beneficio mutuo y garantía de sostenibilidad en el tiempo



# Los beneficios de los Negocios Inclusivos

La estrategia de Negocios Inclusivos garantiza que el negocio de una empresa puede ser sostenible y, a la vez, luchar con la inequidad. Es una sinergia entre beneficios comerciales y beneficios sociales.

Es un modelo de negocios que beneficia a comunidades de bajos ingresos y tiene el potencial para acelerar el crecimiento sostenible de las empresas

## Beneficios para la empresa

- **Permite a las empresas alcanzar mejores resultados económicos y sociales** mientras provee a los pobres de acceso sostenible a mercados y otras oportunidades

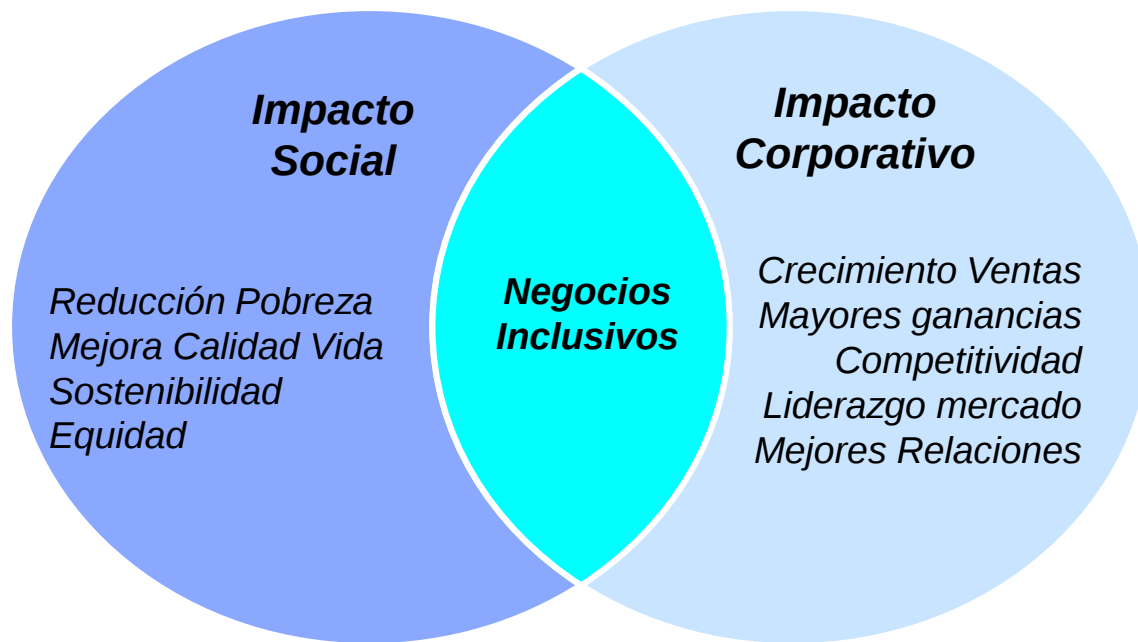
## Beneficios para las comunidades pobres

- **Promueve la inclusión económica de los pobres** y, al mismo tiempo, impulsa mecanismos de acceso a mercado de largo plazo para aliviar la pobreza

**La estrategia de Negocios Inclusivos es una situación “ganar-ganar”**

**SNV desarrolla soluciones innovadoras estratégicas que incluyen a comunidades de bajos ingresos en el core business de la empresa:**

- Desarrollo de cadenas de proveedores
- Acceso a nuevos mercados en la base de la pirámide
- Acceso a financiamiento para la empresa



# Retrato de la Base de la piramide

- Ingresos menores a 3000 dólares por año
- Necesidades insatisfechas (cuenta bancaria, servicios financieros, casa, registro de propiedades, servicios básicos..)
- Dependencia de medios de vida informales o de subsistencia (baja integración en economía formal, bajo acceso a mercados, vulnerabilidad frente a deterioración de RRNN)
- Castigos a BOP : Alto costo de ser pobre: Precios más elevados para productos y servicios (en efectivo o en esfuerzo para obtenerlos)

# Atrapados en la Punta de la Pirámide

## Retos y oportunidades en la Base de la Pirámide

El pensamiento convencional recomienda al empresario **concentrarse en los segmentos de mayores ingresos: en la Punta de la Pirámide** (¡al igual que a todos sus competidores!)

La competencia por los **mismos clientes**, añadido a la oferta de **productos no diferenciados**, contribuye a la **erosión de los márgenes de rentabilidad** de las empresas.

**En contra de lo convencional, el Grameen Bank en Bangladesh** compite por las personas que están en la **Base de la Pirámide** -los más pobres de los pobres- colocando hasta la fecha una **cartera de USD 8.3 billones de dólares**, con una **tasa de recuperación de 97.89%**, **¡incluyendo entre sus clientes a 92,525 mendigos!** - Reporte Mensual (julio 2009) [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)



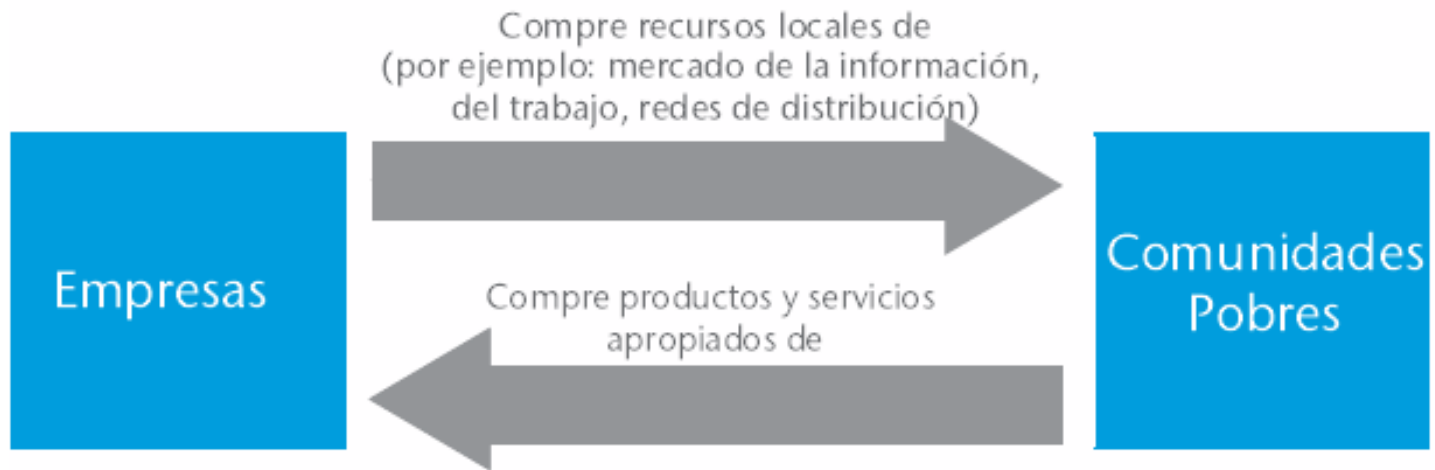
# Porque Negocios Inclusivos?

1. Los negocios son parte de la solución
2. Los negocios pueden contribuir a la riqueza y el desarrollo de oportunidades en países de desarrollo
3. Las empresas necesitan diseñar nuevas formas de poner las capacidades y necesidades de las comunidades pobres al centro de sus pensamientos y desarrollar innovaciones en la cadena de valor.
4. Un enfoque de mercado será más sostenible que la filantropía.
5. Alianzas transversales a los sectores pueden ayudar a mitigar los riesgos de inversión.
6. Un buen gobierno y clima de inversión son esenciales.

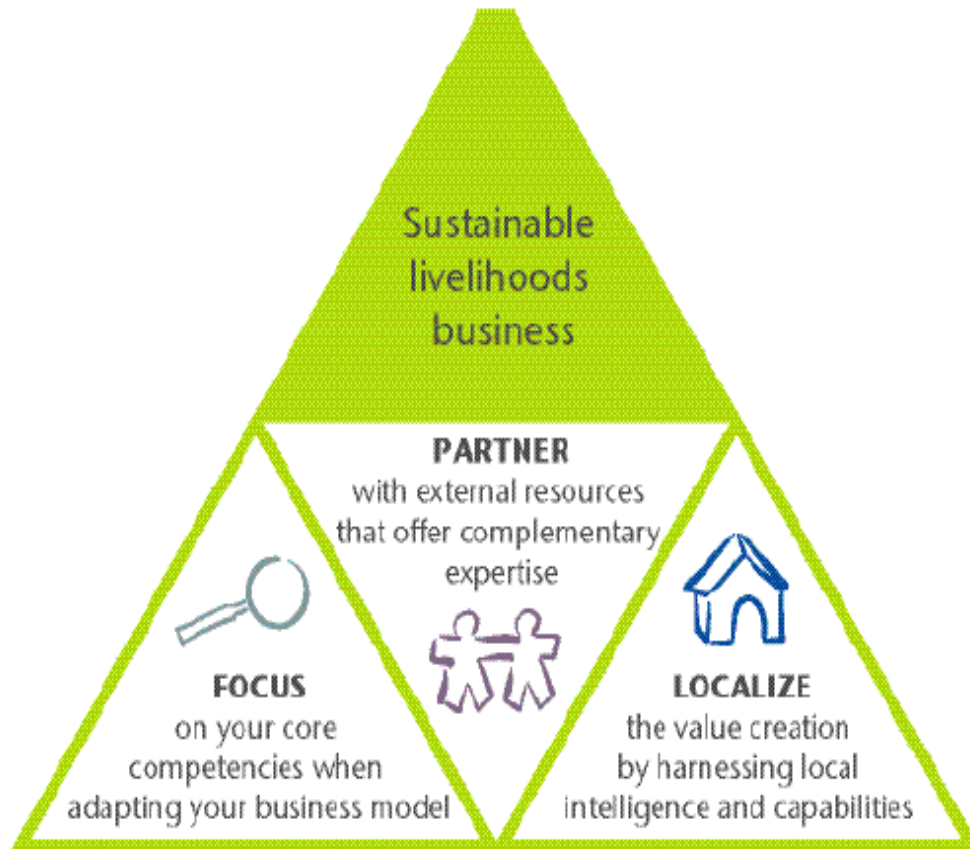
WBCSD

# Modelos proveedores/distribuidores

Comprando y vendiéndoles a los pobres.



# KEY CORE MESSAGES



**Innovation** is needed to address the challenges of doing business with the poor in unusual contexts.

- *Cuando se habla del desarrollo de mercados emergentes, la estrategia clave es ser disruptivo, inventivo, desarrollar un nuevo modelo de costos, y nuevos pensamientos en el diseño de los sistemas. Hay que crear una estructura distinta en la empresa que no tenga nada de contacto con la primera (la que vende a la cima de la pirámide). Será necesario aumentar el plazo de retorno de la inversión de 3-5 años a 7-9 años, porque es necesario construir la confianza en las comunidades, desarrollar alianzas y capital social.*

# Lecciones aprendidas SNV en el desarrollo de Negocios Inclusivos

*Luego de 3 años de implementar más de 70 negocios inclusivos, las principales lecciones aprendidas son:*

- **Necesidad de un actor ético:** La necesidad de contar con un actor imparcial que promueva el capital social y financiero además del a innovación para el desarrollo de negocios inclusivos.
- **La importancia del liderazgo empresarial:** El compromiso de la dirección de la empresa es fundamental para el éxito en vista de su papel como empresa ancla
- **Enfocarse en el problema / oportunidad de negocio:** Las buenas intenciones por si solas son insuficientes. Como en cualquier emprendimiento, el concepto de “negocio” debe estar altamente involucrado en la problemática como en la oportunidad
- **Enfocarse en el negocio principal o activos ocultos:** Para lograr el mayor potencial de éxito, el NI deberá estar alineado con el negocio principal de la empresa y aprovechar activos ocultos a través de la innovación.
- **Generar confianza:** La confianza es fundamental – Sin el compromiso de las partes claves el negocio puede fallar.
- **Explorar sistemas financieros combinados:** Como en cualquier emprendimiento, la combinación de distintas alternativas financieras siempre será necesaria – No sólo inversión social, sino un mix que comprenda fondos no reembolsables y capital financiero.

# Lecciones aprendidas SNV en el desarrollo de Negocios Inclusivos

*Luego de 3 años de implementar más de 70 negocios inclusivos, las principales lecciones aprendidas son:*

- **La clave son las capacidades locales:** Localizar la creación de valor e integrar y fortalecer las capacidades locales es crítico para asegurar la sostenibilidad.
- **Medición de impacto y objetivos:** El progreso y el éxito deben ser verificables a través de mediciones de impacto y cumplimiento de objetivos. Estas mediciones deben ser totalmente objetivas.
- **Promover el ambiente de negocios:** Apuntalar políticas públicas y de gobierno para brindar el soporte necesario que fortalezca la escalabilidad y la replicabilidad.
- **Explorar intervenciones verticales y horizontales a lo largo de la industria:** El trabajo dentro y a través de un sector puede ser insuficiente. La innovación a lo largo de diferentes sectores presenta oportunidades de éxito que deben aprovecharse.
- **El conocimiento de la BdP es crucial:** El profundo conocimiento de los segmentos de bajos ingresos es crítico para comprender qué es posible y que no.
- **La co-creación y los éxitos :** Manejar las expectativas de las partes interesadas es crítico – asegurar éxitos a corto plazo es fundamental para construir confianza de las partes y entre las partes. Generar un proceso de co-creación entre líderes del grupo.

# Principios para modelos empresariales incluyentes y sostenibles

## **Principio 1: Colaboración entre actores de la cadena con metas compartidas y campeones identificados**

- a. Campeones identificados a lo largo de la cadena
- b. Procesos regulares de flujo de información
- c. Alineación de metas/visión (comercial y de desarrollo)

## **Principio 2: Modelos organizacionales para acceso a mercados**

- a. Agregar producto para mercados de alto valor
- b. Proveer mercados durables / estables para proveedores
- c. Capacidad de desarrollo nuevas oportunidades
- d. Capacidad de funcionar sin subsidios permanentes

## **Principio 3: Gobernanza transparente y consistente**

- a. Transparencia (grados, estándares, estructuras de precios, incentivos)
- b. Trazabilidad hasta la finca
- c. Mecanismos para reconocer y compartir riesgos (incluyendo esquemas de seguros)
- d. Mecanismos incluyen:
  - Modelos de gobernanza
  - Modelos de equidad compartido (co-inversión)
  - Contratos: estrategia y cumplimiento

## **Principio 4: Acceso equitativo a servicios**

- a. Servicios de apoyo a la producción disponible y adecuados a productores pobres
  - a. Modelos de provisión de insumos
  - b. Apoyo técnico
  - c. Provisión de crédito
- b. Facilitar acceso a servicios adicionales
  - a. Recomendable pero más común en modelos maduros

## **Principio 5: Innovación incluyente (co-innovación vertical, procesos y productos)**

- a. Mecanismos para escuchar productores e información estratégica
- b. Renovación de productos/mercados, evolución continua y diversificación
- c. Reconocimiento de interdependencia positiva (p.ej. productos de alto valor)

## **Principio 6: Medición de resultados**

- a. Mecanismos formales / informales de retroalimentación en la cadena
- b. Procesos regulares y explícitos de evaluación
- c. Decisiones basadas en evaluaciones
- d. Evaluación de resultados ambientales



Intervención

Cambios en la cadena

Prácticas empresariales

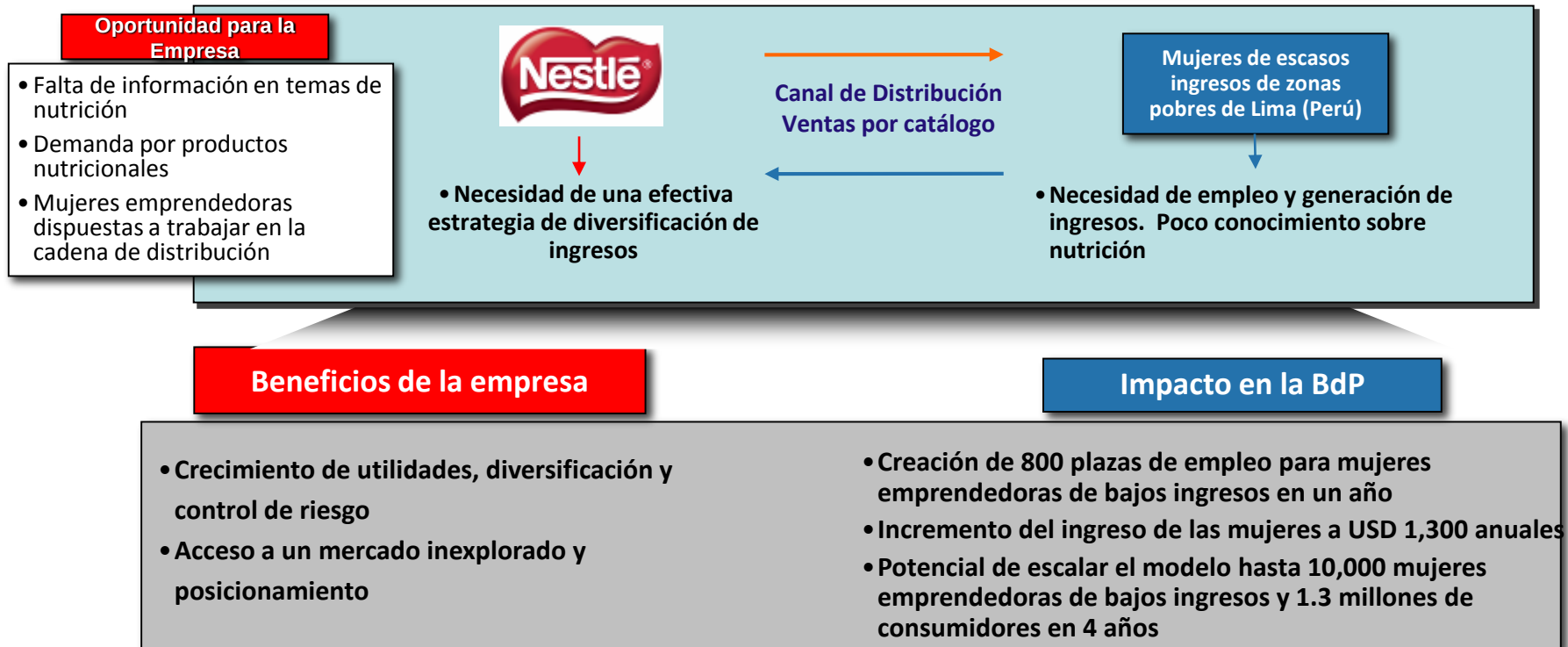
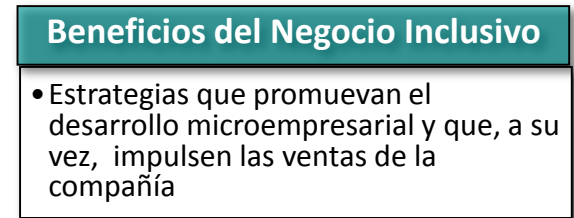
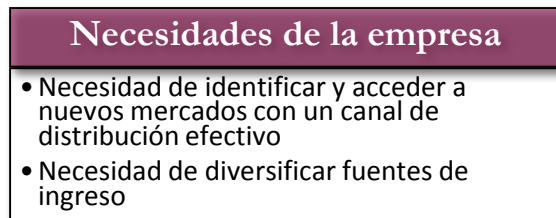
Prácticas sectoriales

Casos

# FAMOUS SUCCESS STORIES

- Salud, sal yodada, Unilever, Ghana
- Potabilizando el agua, Procter and Gamble
- Servicios financieros, Grameen Bank, Rabobank
- Electricidad solar, EDF, Marruecos
- Low cost housing, Holcim
- Telefonía celular, Vodafone

# Negocio Inclusivo – Desarrollo y acceso a nuevos mercados: **NESTLÉ** Perú



# Producción de Tempate e Higuerillo: aceite para biocombustibles: JJ BORJA NATHAN en El Salvador



Consejo Empresarial Salvadoreño  
para el Desarrollo Sostenible  
CEDES

## Oportunidad de mercado

- Producción de aceite de tempate e higuerillo
- Mercado en crecimiento
- Líder en caficultura salvadoreña
- 2000 proveedores actuales

## Negocio Inclusivo Con Tempate e Higuerillo

JJ BORJA  
NATHAN

Contratos Comerciales de  
Compra de Semilla

Pequeños  
productores

- Exploración de nuevos mercados
- Diversificar ingresos con nuevos cultivos complementarios a su estrategia principal

- Diversificar fuentes de ingresos
- Mejorar la productividad
- Conservación del medio ambiente y conocimiento

## Impacto Esperado

- Piloto con 200 familias productoras de tempate e higuerillo
- Incrementar los ingresos en un 35%
- Utilización de tierras degradadas y marginales
- Contribuye a conservación de suelos
- Cultivos reducen

emisión de dióxido  
de carbono

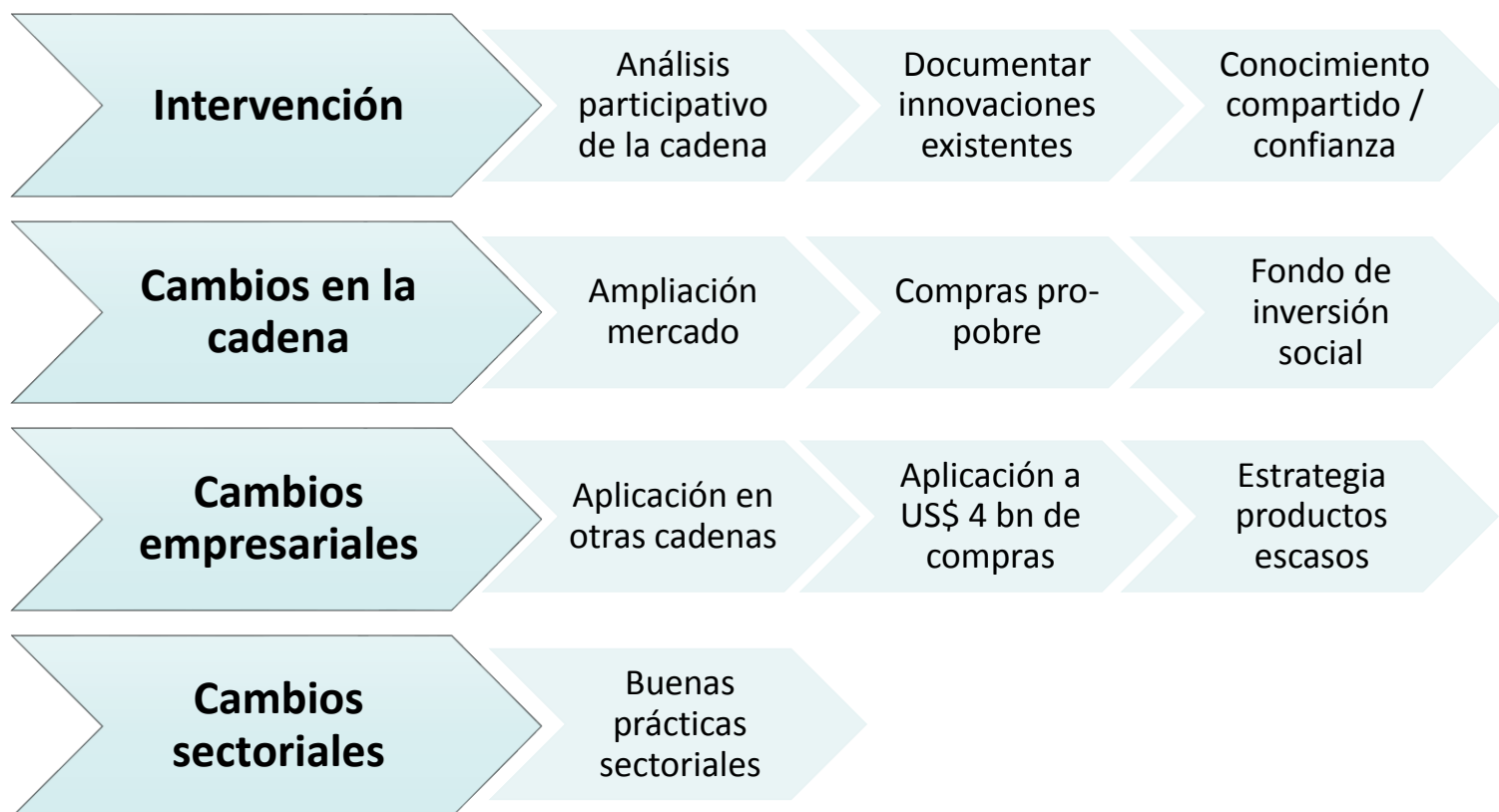
- Diseño del modelo y plan de negocio
- Identificación y sensibilización de proveedores
- Asistencia Técnica para producción de tempate e higuerillo
- Mecanismos de financiamiento, programa de fidelidad, la semilla
- Necesidad de marco regulatorio y legal (Apoyo de CEDES)



Potencial muy alto para escalabilidad + desarrollo de nuevo mercados



Medios de vida sostenibles con  
productores de hortalizas en el  
altiplano de Guatemala



# Perspectivas para la alianza de Aprendizaje

# Potencial para desarrollar un ciclo de aprendizaje en este tema <sup>2</sup>

En uno(s) proyecto(s) nuevos colaborativos?

- Walmart – Tierra Fértil

- Fase I

- Estudios de casos productores de pequeña escala vendiendo a WM (NI, HN, GT, SV)
    - Análisis del modelo actual de Tierra Fértil (lo bueno, lo malo y lo feo)

- Fase II

- Diseño de uno(s) prototipo(s) mejorado(s) entre WM y socios Alianza de Aprendizaje

- Fase III

- Prueba en campo, ajuste y mejoramiento de los prototipos durante 9 a 12 meses
    - Definición de una versión mejorada de Tierra Fértil con WM para Centroamérica

# Mapeo regional de intervenciones en negocios inclusivos

- CRS
  - ACORDAR Nicaragua
- Oxfam GB
  - SYSCO Corporation Guatemala
  - Proveedores sector turístico Jamaica
- CIAT
  - Proyecto pequeño con FIDA (GT y Rep. Dom.)

# Mapeo regional de intervenciones en negocios inclusivos - SNV

- BID FOMIN, Empresas Centrolac (lacteos), SOGIMEX y ATLANTIC (café) JJBorja Nathan, CISA (tuberculos) y DINANT (biocombustible), 5000 productores
- FUNICA-Embajada de Holanda: ATLANTIC-CISA
- CORDAID-DANIDA: AGROIPSA-Lion Fuel, biocombustible de Jatropha, 400 productores
- ARGIDIUS-SOLIDARIDAD, café, Empresas SOGIMEX, ATLANTIC, CISA, CIGRAH
- UNILEVER, canales alternativo de distribución
- BAC CREDOMATIC, servicios financieros para MiPYMES
- Cafetalera Castellón, proveedores café

# Potencial para desarrollar un ciclo de aprendizaje en este tema <sup>1</sup>

Con proyectos existentes?

- Documentación de buenas prácticas
- Diseño, prueba y ajuste de métodos
- Evaluación de resultados
- Generación de productos de incidencia pública / privada