



# TechnoServe

SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA LA POBREZA

## Capacitación Negocios Inclusivos



TechnoServe

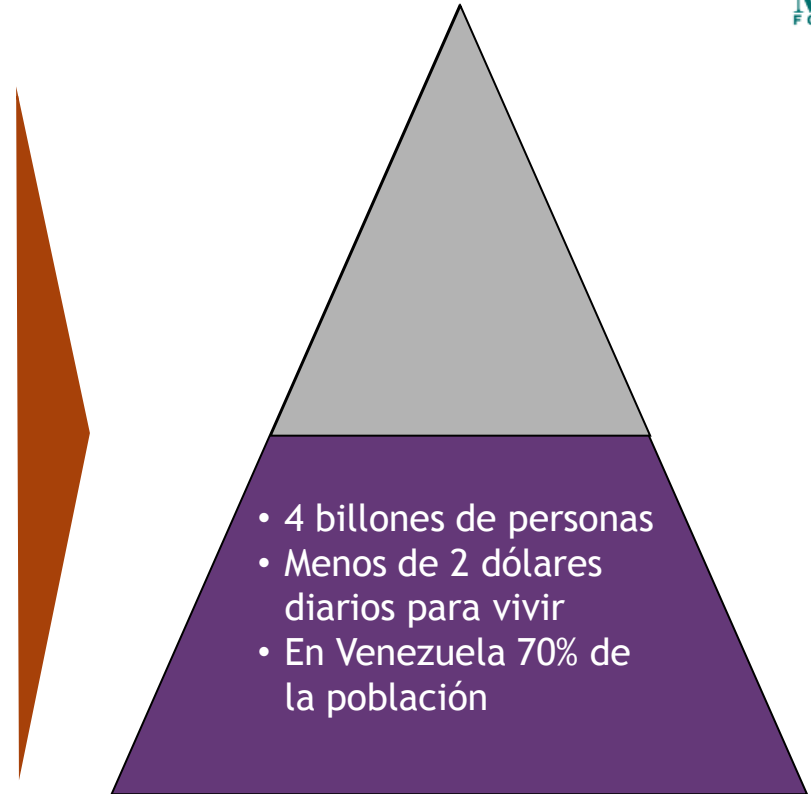
SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA LA POBREZA

- **Definiciones**
- Dificultades comunes
- Como hacer un negocio inclusivo

# Qué son los negocios inclusivos

## Definición:

- Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables que incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos o comunidades pertenecientes a la Base de la Pirámide y mejora su calidad de vida a través de:
  - Participante en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, vendedores y/o distribuidores
  - Acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad a mejor precio



# Un negocio inclusivo incluye a la BdP en algún punto de la cadena de valor, es rentable y tiene un impacto social positivo

## Características de un negocio inclusivo

- Satisface necesidades existentes más que generar nuevos consumidores
- Promueve la participación de BdP en la cadena de valor
- Promueve soluciones económicamente sostenibles para las necesidades de la BdP en lugar de “hacer negocio con los pobres”
- Establece soluciones sostenibles y de mutuo beneficio
- No dependen de la filantropía



## Cómo determinar si un negocio es realmente inclusivo:

- Es un negocio verdadero que busca la generación de utilidades/ganancias
- Garantiza niveles de inclusión de la comunidad de bajos ingreso o BdP . No se trata solo de vender a los pobres sino mejorar su condición de vida
- Son una iniciativa empresarial y estas empresas no necesariamente deben ser grandes o multinacionales

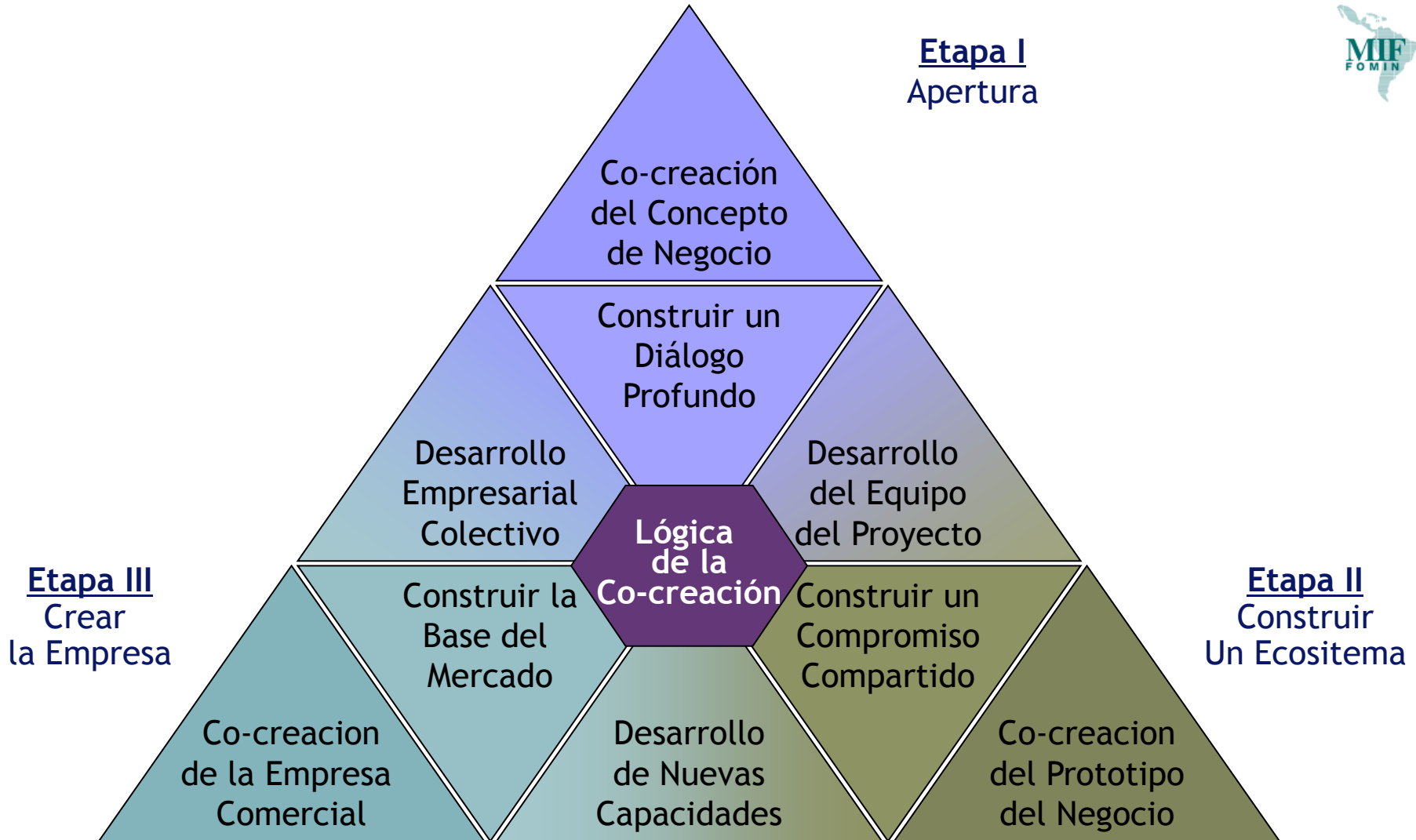
# La INNOVACIÓN: Un factor clave en el desarrollo de NI

- El desarrollo de un negocio inclusivo requiere de un alto grado de **INNOVACIÓN**, participación e inclusión
- Se incorpora en el proceso de diseño el conocimiento de la propia comunidad



- **Innovación en modelos de negocio:** Incorporación de la BdP a la cadena de valor
- **Innovación en productos:** Desarrollo de productos o servicios de calidad que respondan a las necesidades de los consumidores de la BdP
- **Innovación en Procesos:** favorecer el acceso a los productos y servicios
- **Innovación en sistemas de gobierno corporativo:** Incorporar a la BdP en la toma de decisiones

# La INNOVACIÓN es un proceso co-creador para compartir experiencia, conocimientos y capacidades



# Cuando se incluye a la BdP como proveedor se potencia su generación de ingresos y se asegura la sostenibilidad

Usar insumos o servicios de la BDP para brindar el producto o servicio asegurando un precio justo / ganancia justa para el proveedor

## Ejemplo: kraft foods make today delicious

- Empresa de consumo masivo emprendió un programa de capacitación a mujeres procesadoras de alimentos: Academia de la Alimentación
- Incorporó a un grupo de estas mujeres como proveedores de la empresa
- Acompaña iniciativas de emprendimiento económico
- Ajustó políticas de contratación y pago para atender a las realidades y necesidades de estas mujeres

## Modelo de inclusión:

Pequeñas unidades de preparación de alimentos lideradas por mujeres proveen servicios de catering a la empresa:





# Factores clave de éxito de incluir a la BdP como proveedor

- Definir criterios claros sobre expectativas de calidad
- Establecer programas de capacitación para los proveedores (asistencia técnica, gestión y valores empresariales)
- Buenas condiciones comerciales
  - Pronto pago
  - Promesa de compra
  - Precio justo
- Financiamiento para adquisición de herramientas, equipos, semillas
- Mecanismos de comunicación fluida



# ... Y lo mismo sucede cuando se incorpora como distribuidor en la cadena de valor

Contar con una red de distribuidores independientes que lleven al mercado el producto o servicio asegurando una ganancia justa para el distribuidor

## Ejemplo:

- Distribución exclusivas de bebidas
- Acompañamiento constante y capacitación en mejores prácticas comerciales
- Respaldo operativo y administrativo
- Facilidades de financiamiento y opciones de crédito
- Inversión publicitaria de la empresa para el impulso a la venta

## Modelo de inclusión:

Distribuidores independientes llevan los productos de Cervecería Polar (cerveza y malta) a todo el territorio:



- Distribución en todo el territorio nacional

# Factores clave de éxito de incluir a la BdP como distribuidor

- Establecer programas de capacitación para los distribuidores (gestión y ventas; valores empresariales)
- Buenas condiciones comerciales
  - Pronto pago
  - Precio justo
- Financiamiento para adquisición de locales, vehículos, etc.
- Mecanismos de comunicación fluida



# Al considerar la BdP como cliente se facilita el acceso a productos y servicios

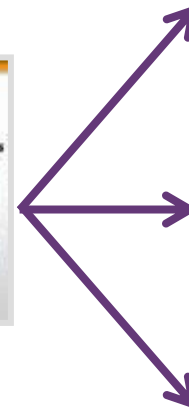
Considerando las necesidades insatisfechas de la base de la pirámide, llevar productos y servicios competitivos (precio y calidad) a personas / empresas de bajos ingresos,

## Ejemplo:

- Empresa manufacturera de bloques de cemento
- Programa de promoción de autoconstrucción
- Oferta de bloques de cemento y otros materiales a precios competitivos
- Brinda almacenaje y servicios de asesoría técnica en construcción

## Modelo de inclusión:

Empresa vende bloques de cemento a personas de escasos recursos para la autoconstrucción



# Factores clave de éxito de incluir a la BdP como cliente

## Aplicando las 5 As

---

### Facilitando Adquisición

- Financiamiento a tasas de interés competitiva
- Reducción en precio base (por tamaño o descuento)



### Formando Aspiraciones

- Formación y educación en el uso del producto



### Creando Aplicaciones específicas

- Tomar en cuenta las necesidades de la BDP y particularidades
  - Idioma
  - Condiciones adversas (energía, intemperie, etc.)

### Creando Acceso

- Sistemas de distribución

### Considerando el medio Ambiente

- Recursos y desperdicios

# Los negocios inclusivos son generadores de oportunidades

## Son ...

- Creadores de Valor
- Incrementar el ingreso residual
- Desarrollar negocios ganadores que generen una rentabilidad
- Poner los cimientos para el desarrollo económico
- Realizar verdaderas inversiones
- Alinear el momento con la oportunidad

## No son ...

- Una transferencia de riqueza
- Filantropía pura
- Fondeo de gobiernos
- Explotación de los pobres
- Fuentes de trabajo de salario mínimo

- Definiciones

- **Dificultades comunes**

- Como hacer un negocio inclusivo

# Existen varios retos en proveer soluciones para poblaciones de bajos ingresos



## Retos operacionales

- **Difícil acceso:** Complejidad logística en la distribución del producto/servicio
- **Áreas rurales:** el principal asunto es la difícil infraestructura
- **Áreas urbanas:** el asunto clave es la seguridad
- **Pequeñas transacciones:** Los constreñimientos en las cantidades de producto que se puede comprar al mismo tiempo requieren la adaptación del producto y la implementación de un sistema de entrega costo-efectivo
- **Necesidad de soluciones holísticas:** La compleja realidad muy frecuentemente requiere soluciones holísticas, más que sólo suministrar materiales de bajo costo, por ejemplo.

## Retos culturales

- **Necesidad de educación:** Cambios sencillos en el comportamiento pueden ayudar a alcanzar grandes retos sociales, como por ejemplo, una alerta de higiene, enseñar cómo usar los productos de salud correctamente, etc.
- **Cambio liderado por la comunidad:** Es necesario invertir en entender cómo cada comunidad trabaja y gana confianza, para que el cambio venga del nivel de la comunidad y sea sostenible

## Ineficiencias del mercado

- **La falta de participación en el sistema formal los aliena de las fuerzas del mercado, por ejemplo:**
  - Información: la mayoría de las veces no tienen historia crediticia, cuenta bancaria, etc.
  - Trabajo: no hay recibos de trabajo, no hay participación en el seguro social
  - Propiedad: no existen títulos de tierras
- **Debe dirigirse o tratarse con intermediarios existentes que basen su modelo en ineficiencia de mercado** (es decir, intermediarios rurales que compran cultivos de pequeños campesinos de la India)



# Los retos se pueden examinar en un contexto de cadena de valor

## Administración de la cadena de suministro

- Tratar con los pequeños proveedores requiere:
  - Suma de un gran volumen de pequeñas transacciones
  - Investigación en programas de capacitación para reducir niveles inestables de calidad

## Desarrollo del producto/servicio

- Investigación de mercado límite/ conocimiento de costumbres/gustos del segmento de bajos ingresos
- Debe adaptar el producto/servicio para comprar tamaño (por ejemplo, parcelas)

## Distribución/ entrega del servicio

- Entrega tradicional muy costosa en relación al tamaño de compra / la densidad de los consumidores
  - Particularmente retadora en áreas rurales
- Riesgos de seguridad al ingresar a algunas comunidades

## Ventas y mercadeo

- Resistencia significativa para adoptar nuevos productos y servicios
  - Debe establecer confianza con la comunidad para influenciar comportamientos
  - Debe invertir en educar a los clientes para la generación de demanda

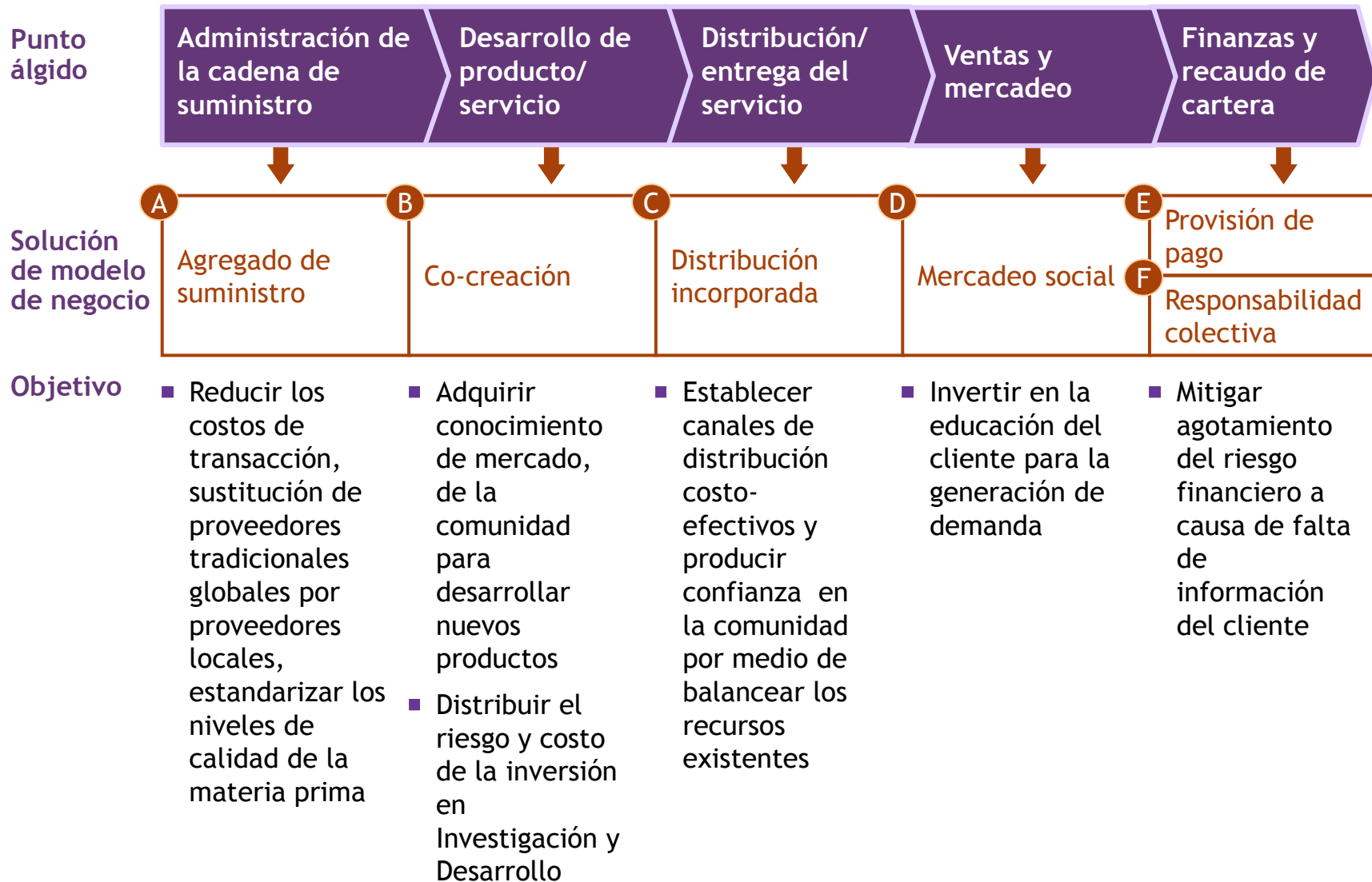
## Finanzas y recaudo de cartera

- Acceso limitado para la financiación para comprar productos y servicios
- Riesgo de no recaudo en servicios post-pago (por ejemplo agua, teléfono)

**Lo importante es reconocer los retos y tener una estrategia clara para enfrentarlos**



- Definiciones
- Dificultades comunes
- **Como hacer un negocio inclusivo**

# Trabajar con comunidades de bajos ingresos requiere soluciones para varios retos a lo largo de la cadena de valor



# Y requiere de la incorporación de algunos sectores de la sociedad como “socios”

Un negocio inclusivo requiere de la incorporación de ciertos “socios obligatorios” y se puede beneficiar de la incorporación de “socios opcionales”

-  Socios obligatorios
-  Socios opcionales

## Sector privado-empresarial

- Empresas (incluso la suya) que entran al modelo de negocio con miras a ser rentables
- Deben tener por lo menos conciencia social para poder enfrentar los retos que se presentan en este tipo de trabajo conjunto

## Sector privado-social

- Organizaciones sin fines de lucro
- Se pueden incorporar como apoyo para el proyecto (para la promoción, apertura de mercados, capacitación, financiamiento, etc.)
- Deben tener cierta visión empresarial para poder enfrentar los retos que se presentan en este tipo de trabajo conjunto

## Comunidad

- Miembros de la Base de la Pirámide incluidos
- Frecuentemente tienen una perspectiva distinta de trabajo a la que tiene un empresario tradicional por lo que se debe poner mucho esfuerzo para alinear la visión y acordar un estilo de trabajo

## Sector público

- Estado u organizaciones gubernamentales
- Se pueden incorporar como apoyo para el proyecto (para la promoción, apertura de mercados, capacitación, etc.)

# Hay 3 elementos claves y críticos para alcanzar la escala



Socios

## Capacidad para incorporar socios de los distintos sectores y trabajar en forma alineada

- Cómo identificar los socios adecuados a lo largo de los diferentes sectores
- Cómo evaluar las (habilidades, capacidades, credibilidad)
- Cómo trabajar juntos eficientemente: diferencias culturales, alineación de prioridades



Capacidad de construcción

## Desarrollar las habilidades internas y de los socios necesarias

- Identificar los vacíos de habilidades dentro de mi organización y las organizaciones de mis socios que podrían ser un constreñimiento para el crecimiento
- Administrar la habilidad de construcción de sus socios como una actividad central
- Diseñar un acercamiento sostenible para las habilidades constructivas como son los crecimientos iniciales



Acercamiento organizacional

## Acercamiento organizacional que refuerza el compromiso y da espacio para el crecimiento

- Definir el nivel de autonomía y la estructura que se informa dentro de la organización
- Asignar el liderazgo y el talento adecuado

# Las alianzas entre los sectores se dan a nivel de tres dimensiones

## Asuntos clave

### Propuesta de Valor

- Demostrar una propuesta clara de valor (qué ganan ellos) a los socios potenciales
- Definir un objetivo común claro para las alianzas (además del beneficio a una organización específico)

### Selección e Identificación

- Definir un perfil claro del tipo de habilidades que se requieren de su socio
- Identificar el intermediario para invitar a dichos socios

### Trabajando juntos con eficacia

- Cruzar las divisiones culturales que hay entre los segmentos
- Negociar las prioridades
- Flexibilidad para adaptarse

## Ejemplos

- ONG's les cuesta trabajo expresar ante el sector privado cual es el valor que traen a la mesa
- Al sector privado se le dificulta convencer a las ONG's del impacto social que buscan crear

- El sector privado tiene dificultades para encontrar la comunidad correcta o los líderes adecuados

- Las ONG's no confían en las agendas políticas del gobierno ni en los intereses económicos del sector privado

# Es importante filtrar los socios de acuerdo con un criterio específico



## Descripción

## Ejemplos

### Credibilidad

- Credibilidad ante los jugadores, que la organización debe interactuar de manera colaborativa y desarrollar una solución conjunta

- Natura Cosméticos se basa en costumbres locales para desarrollar fortalezas en las uniones o alianzas

### Alineación de objetivos

- Alineación de la misión de la organización con los objetivos de la iniciativa es fundamental, con el fin de asegurar que se asignan recursos adecuados para la promoción de la iniciativa

- CEMEX ha tenido que alienar su objetivo de desarrollo de vivienda con los de otras organizaciones cuya prioridad no es el desarrollo de vivienda (como organizaciones financieras)

### Mentalidad de la alianza

- Cada organización involucrada debe tener la voluntad para adaptarse a la mentalidad de sus socios y crear soluciones innovadoras para trabajar juntos

- Organizaciones con mentalidades rígidas no se adaptan a este tipo de situaciones

### Independencia/ Autonomía

- La independencia le permite a los socios ser flexibles en su enfoque y así se adaptan rápidamente a un modelo evolutivo de asociación

- Las ONG's dependen en gran medida de fondeo, lo que conlleva a cumplir con las expectativas del donante, lo que dificulta la adaptabilidad

- Hay muy poca información oficial sobre el sector social o del sector privado de las MiPyMes
- Organizaciones que generen credibilidad pueden apoyar en la búsqueda de los pequeños socios, de tal forma que se ajusten a los requerimientos del emprendimiento

# Retos claves que se deben sobrepasar para llegar a los socios de los diferentes sectores eficientemente

Falta de confianza y entendimiento mutuo

- Para que exista la cooperación práctica, debe serse muy abierto y haber confianza hacia el compromiso y las aspiraciones para ambas partes
  - ONG que sea capaz de hablar acerca de soluciones viables económicamente
  - Entendimiento del sector privado que hace que el sector público y social cale

Modus operandi diferente

- Choques culturales se deben sobrellevar para que la conversación fluya
- Por ejemplo: el sector privado trabaja con targets hard-core, usando palabras tales como “impacto” o “resultados” mientras que el sector social sea altamente conceptual, usando palabras como “transformación social” o “empoderamiento de comunidades”

Diferentes marcos de tiempo

- Frustración, dado los diferentes tiempos de las organizaciones
  - El sector privado puede tomarse tiempo para decidir, pero luego la implementación debe ser rápida
  - Las ONGs presionan la decisión pero se demoran para la entrega
  - El sector público normalmente es rápido para comprometerse pero se traba en la burocracia

Falta de claridad y comunicación de objetivos

- Dada la brecha cultural y mental, es necesario invertir más que en cualquier otra sociedad en la alineación de objetivos, roles y responsabilidades para evitar mayores y futuras frustraciones hacia las expectativas de cada lado

Los equipos con mentes “híbridas” o facilitadores terceras partes que pueden hablar con todos los sectores son clave en llegar a la posición común en balance



# Hay 3 elementos claves y críticos para alcanzar la escala



Socios

## Capacidad para incorporar socios de los distintos sectores y trabajar en forma alineada

- Cómo identificar los socios adecuados a lo largo de los diferentes sectores
- Cómo evaluar las (habilidades, capacidades, credibilidad)
- Cómo trabajar juntos eficientemente: diferencias culturales, alineación de prioridades



Capacidad de construcción

## Desarrollar las habilidades internas y de los socios necesarias

- Identificar los vacíos de habilidades dentro de mi organización y las organizaciones de mis socios que podrían ser un constreñimiento para el crecimiento
- Administrar la habilidad de construcción de sus socios como una actividad central
- Diseñar un acercamiento sostenible para las habilidades constructivas como son los crecimientos iniciales



Acercamiento organizacional

## Acercamiento organizacional que refuerza el compromiso y da espacio para el crecimiento

- Definir el nivel de autonomía y la estructura que se informa dentro de la organización
- Asignar el liderazgo y el talento adecuado

# Para lograr impacto las organizaciones deben crear habilidades en los diferentes jugadores de la cadena

Entrenamiento de las personas

Fortalecimiento de los socios:  
Individuos y empresas

Crear instituciones para enfrentar las brechas

## Descripción

- Entrenamiento a nivel del liderazgo interno y del staff para entrenarlos en el manejo de relaciones con los demás socios
- Entrenamiento para los participantes de las comunidades para mejorar su productividad o efectividad
- Acceso a mayor y mejor conocimiento tecnológico
- Desarrollar o crear una organización que juegue un rol que no está siendo jugado por nadie dentro del sistema

## Ejemplos

- Natura Cosméticos puso en marcha una universidad para entrenar a oficiales en gerencia y en como influenciar a las comunidades
- Cementera Mexicana entrena a sus promotores para que formen parte de las comunidades
- Empresa Polar ha invertido en el acompañamiento técnico a sus franquiciados
- Empresa agrícola creó Grameen Capital India, una agencia que asegura microcréditos en colaboración con el Citigroup

# Alcanzar un alto crecimiento y escala muy frecuentemente requiere escalar o mejorar las habilidades

## Ejemplo:



- Empresa manufacturera de cemento Mexicana y una de las tres más grandes del mundo
- Hace 10 años lanzó “Patrimonio Hoy” - programa de promoción de autoconstrucción para enfrentar déficit habitacional
- El programa tiene un sistema de ahorro, micro-financiamiento y acceso a cemento y otros materiales a precios competitivos
- Brinda almacenaje y servicios de asesoría técnica en construcción

### Logros a la fecha:

- ~ 100 millones de dólares en créditos
- 200,000 + familias beneficiadas
- Reducción del período de edificación (3 años a 14 meses): ahorros hasta de un 35%,

### Expectativas afuturo:

- Seguir creciendo en México
- Ingresar a otros mercados

El modelo de negocio de CEMEX se basa en “promotores” (mujeres de comunidades locales) para inducir nuevos clientes

- La productividad de los promotores es un determinante clave de la penetración y éxito en cualquier localidad particular
- La presencia de un promotor es esencial para penetrar las nuevas localidades

**CEMEX**  
tendrá que invertir fuertemente en capacidad de construcción para promotores nuevos y existentes para alcanzar sus aspiraciones de crecimiento

\* Basado en entrevistas y asumiendo el promotor del mismo nivel de productividad que hoy

# Hay 3 elementos claves y críticos para alcanzar la escala



Socios

## Capacidad para incorporar socios de los distintos sectores y trabajar en forma alineada

- Cómo identificar los socios adecuados a lo largo de los diferentes sectores
- Cómo evaluar las (habilidades, capacidades, credibilidad)
- Cómo trabajar juntos eficientemente: diferencias culturales, alineación de prioridades



Capacidad de construcción

## Desarrollar las habilidades internas y de los socios necesarias

- Identificar los vacíos de habilidades dentro de mi organización y las organizaciones de mis socios que podrían ser un constreñimiento para el crecimiento
- Administrar la habilidad de construcción de sus socios como una actividad central
- Diseñar un acercamiento sostenible para las habilidades constructivas como son los crecimientos iniciales



Acercamiento organizacional

## Acercamiento organizacional que refuerza el compromiso y da espacio para el crecimiento

- Definir el nivel de autonomía y la estructura que se informa dentro de la organización
- Asignar el liderazgo y el talento adecuado

# Es importante invertir en el «las personas adecuadas», dada la complejidad que implica este tipo de iniciativas

## Descripción

**Antigüedad y experiencia**

**Conjunto de capacidades**

**Mentalidad**

- Personal interno o externo con experiencia que sea relevante para la empresa
- Líderes internos, que puedan fomentar la iniciativa, facilitar el acceso a los recursos y redes de la empresa, e influenciar la organización matriz
- Personas con habilidades mixtas que fusionan la lógica empresarial con la orientación social
- Personas con la capacidad de participar, negociar y trabajar con un gran conjunto diverso de socios
- Personas con espíritu emprendedor, que tengan la capacidad de aprender sobre la marcha, flexibilidad para cambiar de rumbo, y el impulso para hacer que las cosas sucedan
- Personas con paciencia, que estén cómodos invirtiendo tiempo en el aprendizaje y el perfeccionamiento