



Universidad de
SanAndrés

Maestría en Estudios Organizacionales
Segunda Promoción

Tesis Final de Maestría

María Mas Feijóo

Negocios Inclusivos y Telefonía Móvil: Revisión de la Literatura y
Análisis de Casos

Buenos Aires, Julio de 2010

Director:
Gabriel Berger

ÍNDICE

ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	9
Evolución del Concepto.....	9
Características de los Sectores de Bajos Ingresos.....	14
Principales Dimensiones de los Negocios Inclusivos.....	17
Características de los Modelos de Negocio.....	18
Condiciones Organizacionales.....	24
Factores Contextuales.....	25
Incentivos para el Sector Privado.....	26
MODELOS DE NEGOCIO INCLUSIVO EN TELEFONÍA MÓVIL.....	30
Evolución de los Modelos de Negocios Inclusivos en Telefonía Móvil.....	31
Relevamiento de Casos.....	33
Análisis de Casos.....	38
IMPLICANCIAS PRÁCTICAS.....	54
LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	56
CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
TABLAS Y FIGURAS.....	66

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos son para todos aquellos que colaboraron desde su lugar:

A mis compañeros de facultad con quienes compartimos dos intensos años en especial a Gustavo Castro, Marina Calamari, Julia D'Ágostino y Helena Cavanagh.

A Carolina Aguerre, Cecilia Moyano y Mariana Chudnovsky por su inagotable paciencia.

A Gabriel Berger por ayudarme durante este proceso y motivarme con el tema.

A mis compañeros y jefes de trabajo tanto de Capacitación como de Responsabilidad Social, sobre todo a Coty, Cyn, Ro y Lauri quienes me acompañaron en este último tramo.

A Mamá, Mana y Vivi que me enseñan día a día a reírme de mis errores/horrores.

Al resto de mi familia: Miche, Fede, Lu, Chris, Juan, Manu y Feli. A Papá.

Por último al Padre Iván, a Santi y a toda la Sociedad San Juan.

ABSTRACT

Entendiendo los negocios inclusivos (NI) como iniciativas de mercado que ayudan a la disminución de la pobreza, puede verse al contexto mundial actual como propicio para la generación y el avance de los mismos. El eco que los NI están teniendo dentro del ámbito académico y de las organizaciones responde a la potencialidad que encierran para mitigar la pobreza, así como también éstos constituyen una oportunidad de negocio para el sector privado.

En lo que respecta a la telefonía móvil, cabe destacar que la industria ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos años. Esto se debe en parte a que el móvil es elegido por los sectores de bajos ingresos (SBI) como el principal servicio de comunicación. Este hecho encuentra su causa en el potencial transformador que encierra dicha tecnología y en las alternativas de pago y precios adaptadas a las necesidades de los SBI. Asimismo, el sector privado se halla incentivado para incursionar en este tipo de negocios dependiendo generalmente de las condiciones contextuales, las cuales cobran un rol relevante en los NI de telefonía móvil.

La presente investigación contemplará los elementos clave del modelo de NI en telefonía móvil para los operadores de Argentina. Para tal fin el trabajo tiene dos objetivos principales. En primer lugar se intentará proporcionar un orden dentro de la bibliografía de los NI, a los fines de identificar los aspectos fundamentales para la implementación de modelos de negocio. Luego, con los resultados obtenidos, se abordará la implementación real que tuvieron estos negocios dentro de la industria de la telefonía móvil mediante el análisis de cinco casos que tuvieron lugar en distintas partes del mundo y que servirían de paradigma para su aplicación en nuestro país. El trabajo concluye presentando recomendaciones para la práctica profesional y sugerencias para futuras investigaciones.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la cumbre del milenio de las Naciones Unidas (2000), entre los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) que trazaban las metas para 2015, la erradicación de la pobreza extrema y el hambre en el mundo, emergieron como prioridad absoluta. Esto se debe a que aún la quinta parte de la población mundial vive con menos de un dólar diario y sin acceso a los servicios básicos para llevar una vida digna. La pobreza continúa siendo un problema crónico a pesar de la cantidad de dinero y esfuerzo invertido en los últimos años (Austin & Chu, 2006).

En función de la problemática y necesidad formuladas por la cumbre del milenio, se hizo presente en las discusiones el papel que las empresas deberían desarrollar en vistas de los ODM. Actualmente el debate en torno a la participación del sector privado como respuesta a la realidad del hambre o la pobreza en el mundo parece superado. En el contexto de la globalización, todos los actores son interpelados por los retos globales a los que se enfrenta la humanidad; de ahí que el rol de las empresas resulta cada vez más importante en la solución de cuestiones que afectan a las condiciones de vida de la población mundial.

En la actualidad, la dinámica de los negocios y los objetivos del desarrollo poseen una relación cada vez más estrecha (Wheeler & McKague, 2002). En esta línea, Austin y Chu (2006) sostienen que una respuesta efectiva a la pobreza global debe cumplir con tres condiciones básicas: (1) Escala, ya que se trata de una solución que debe llegar a millones de personas, (2) Permanencia en el tiempo y (3) Eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos disponibles. De aquí puede emanar la afirmación de que el sector privado se encuentra efectivamente bien posicionado para contribuir a la lucha contra la pobreza ya que como se verá más adelante, logra dar lugar a estas tres potencialidades.

En consonancia con los tres lineamientos sistematizados por Austin y Chu, se observa que otros actores que podrían dar solución a este problema no consiguen alcanzar estos objetivos de manera acabada. Tal es el caso de la filantropía que, si bien ha demostrado su capacidad para generar soluciones valederas y perdurables, se ve restringida en su escala por las limitaciones financieras. Asimismo, los fondos filantrópicos, las políticas públicas y las políticas de cooperación con el desarrollo, no se caracterizan por su permanencia en el tiempo dado los constantes cambios que se generan en las empresas y los gobiernos. Por su lado, las políticas públicas pueden lograr impacto a escala, pero no consiguen ser reconocidas por la eficiencia en el uso de recursos-(Reficco & Ogliasti, 2009).

Independientemente de que las empresas presenten un terreno propicio para aportar a la disminución de la pobreza, resta saber si las mismas poseen un interés legítimo para embarcarse en este tipo de iniciativa. Desde esta perspectiva, los negocios inclusivos (NI) han generado un nuevo valor en el sector privado ya que el mismo puede encontrar dentro de los sectores de bajos ingresos (SBI), clientes que desarrollen nuevos mercados, proveedores, distribuidores, vendedores y hasta socios que colaboren junto con ellos en la generación de beneficios económicos y sociales para todos los involucrados. Asimismo, los mercados de los segmentos de más alto poder adquisitivo están llegando a su punto de saturación, por lo cual este ámbito inexplorado hasta el momento, podría ser de gran interés para las compañías, ya que los SBI poseen un alto poder de compra agregado. La implementación de los NI puede ser utilizada para dar respuesta a las nuevas demandas que presenta el contexto actual de las empresas. Este escenario motiva la creatividad e innovación en las prácticas del sector privado, sirviendo de modelo para el desarrollo de negocios actuales.

En lo que respecta a la telefonía móvil y el punto de saturación que está alcanzando entre los sectores de medianos y altos ingresos de América Latina (AL), se ha incrementado el interés de las empresas por modelos de negocio que permitan capitalizar la demanda existente en los SBI. Cabe señalar que actualmente el sector privado es el principal motor de innovación, inversiones y ampliación de estos servicios. Este dato subraya la importancia que tiene la búsqueda de modelos de negocios sostenibles que generen impactos sociales positivos. De esta manera, el abordaje específico que se hará de los modelos de negocio inclusivos de telefonía móvil en este trabajo, responde a cinco razones que se suman a este escenario.

(1) Impacto económico del sector: la telefonía móvil es una gran fuente generadora de desarrollo económico y social para AL. Su actividad a nivel regional era en 2001 de 1,2% del producto bruto corriente, duplicándose la proporción al 2,4% en 2006. En este mismo período, los operadores han invertido US\$35,833 millones en bienes de capital (CAPEX) y la industria ha generado empleo indirecto a aproximadamente 370,000 personas. Al mismo tiempo, impactó en otros sectores de las economías nacionales generando un incremento registrado por la demanda de bienes y servicios (OPEX + CAPEX) con una tasa de 189,3% (GSM, 2007).

(2) Crecimiento explosivo: al incidir la tecnología disruptiva de la telefonía móvil en la dinámica de transformación de las sociedades, su crecimiento se dispara en comparación con otros sectores. Si bien el mayor crecimiento se ha dado en áreas urbanas, tanto por efecto derrame (que genera el permanente recambio de equipos por parte de los clientes), como por

la necesidad de las operadoras de expandir su base de clientes y brindar mejores soluciones a los ya existentes, las redes de servicios móviles se han ampliado también a las áreas rurales de la región.

(3) Ventajas sobre otros servicios: la telefonía móvil requiere de poca infraestructura; sus redes pueden establecerse rápidamente ya que no dependen de la instalación de cables físicos; sus precios resultan accesibles para los SBI por ejemplo al ofrecer la posibilidad de enviar mensajes de texto (SMS) breves y baratos; los servicios puede ser pagados por adelantado ya que no requieren estudios de crédito ni sistemas complicados de contabilidad y facturación (Galperin & Molinari, 2007).

(4) Preferencia de los SBI: el móvil resulta la herramienta más conveniente para las necesidades de dicho sector ya que, entre otras razones, se adecua a su capacidad de pago. Esta tecnología nació como un servicio complementario al de la telefonía fija y orientado al sector corporativo y de clientes de mayores ingresos. Sin embargo, una serie de innovaciones introducidas llevaron a la ampliación del mercado. Por un lado, el plan prepago se adapta a los patrones de ingreso y gasto de los usuarios de SBI, dada la precariedad del empleo que obstaculiza la posibilidad de contratos pospagos en los cuales el costo del minuto o SMS es significativamente menor (Mariscal & Rivera, 2006). Por otro lado, las políticas públicas que favorecen la adopción y apropiación creativa por parte de los usuarios, generan un círculo virtuoso de crecimiento exponencial de la demanda y economías de escala en insumos, que permiten masificar un servicio originalmente concebido como de nicho. En menos de una década, la telefonía móvil ha pasado de ser un bien de lujo para los segmentos de mayor poder adquisitivo de la sociedad, a un servicio masivo que logró en pocos años niveles de penetración nunca alcanzados por la telefonía fija (Galperin, 2009). La telefonía móvil se ha consolidado de esta manera como la principal herramienta de comunicación e información entre los SBI (Galperin & Molinari, 2007), existiendo un elevado nivel de gasto sobre el ingreso total en estos usuarios. Varios estudios que sugieren que los SBI tienen un bajo nivel de gasto absoluto pero un alto nivel de gasto relativo en telefonía móvil, ya que por lo general carecen de alternativas y valoran mucho las pocas llamadas que realizan (Milne, 2006; Barrantes, Galperin, Aguerro & Molinari, 2007). Un 62% de los usuarios considera que el gasto en telefonía celular sería el último o estaría entre los tres últimos gastos a resignar (GSM, 2007).

(5) Potencial transformador: la telefonía móvil posee múltiples aplicaciones que inciden positivamente sobre las condiciones de vida de los SBI. En términos generales, las valoraciones más importantes se refieren a la posibilidad de contar con un medio de

comunicación instantáneo, que permita movilidad, disminuir la sensación de aislamiento y fortalecer los vínculos con el grupo familiar y la comunidad (GSM, 2007). Con respecto a los impactos del móvil en las actividades económicas, se confirmó que por un lado disminuye los costos y tiempos relacionados con los traslados y con el acceso a la información del negocio. Por el otro, mejora los ingresos ya que ayuda a aumentar la cantidad de trabajo, se utiliza como canal de ventas y mejora la comunicación con los clientes (Galperin & Molinari, 2007).

Tal es el caso de los pescadores y comerciantes mayoristas en la India, quienes mediante el acceso a información de mercado a través del móvil, lograron una gran reducción en la dispersión de precios, la eliminación de desechos y la adherencia casi perfecta a la ley de un solo precio, mejorando el bienestar del consumidor y del productor. Asimismo, resulta importante destacar el uso del móvil en la transferencia de fondos de una manera rápida, efectiva y segura, la reducción en las necesidades de traslados, la utilización del servicio en situaciones de inseguridad, catástrofes naturales o emergencias de salud entre otros (Economist, 2005).

NEGOCIOS INCLUSIVOS

En línea con las metas trazadas para este trabajo, la presente sección buscará sistematizar la bibliografía referente a los NI. Dicha tarea supone exponer la evolución del concepto de los NI, las características de los SBI, las dimensiones de los NI, las características de los modelos de negocio, las condiciones organizacionales necesarias, aquellos factores contextuales que contribuirían a su implementación y por último, los incentivos que podría tener el sector privado en el desarrollo de este tipo de iniciativas. De esta revisión emanarán los lineamientos fundamentales para el análisis los modelos de negocio que luego servirán de guía en el contexto de la telefonía móvil.

Evolución del Concepto

Para acompañar los objetivos que persigue este trabajo, resulta más útil apelar a una noción de los NI que ostente un carácter más general. Así, los NI serán entendidos como las iniciativas que tienden a lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos, como resultado del emprendimiento empresarial. Por lo tanto, estos negocios buscan poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los SBI en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejoren así sus condiciones de vida (SEKN, 2010). Para llegar a la comprensión de la evolución que el concepto tuvo se desarrollarán en primera instancia los posibles roles que desempeñan los SBI dentro de los NI. Luego se señalarán los distintos papeles que puede cumplir el sector privado dentro de este tipo de negocios. Por último, se expondrán los principales actores institucionales que promueven los NI en AL.

El rol de los sectores de bajos ingresos. En 1999 se introduce la idea de que las empresas no deben considerar al sector social como un objeto de caridad sino como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo de nuevos negocios (Kanter, 1999). Desde su formulación (Hart & Christensen, 2002; Prahalad & Hart, 2002), el concepto de la Base de la Pirámide (BdP) ha crecido y adquirido cada vez más relevancia en el debate sobre cómo generar un desarrollo económico sostenible que sea capaz de erradicar la pobreza. Si bien la terminología BdP continúa teniendo sus adeptos, quienes fomentan este enfoque en AL prefieren llamarlos NI, lo cual responde a que la BdP identifica a seres humanos con bloques que forman los cimientos de una construcción (Reficco & Ogliasti, 2009).

Una falsa alusión notablemente extendida es que los productos y servicios comercializados para los SBI son versiones simplificadas de los ofrecidos en mercados en desarrollo. Esta idea resulta errónea ya que la clave del éxito de los NI reside en la capacidad que tienen las empresas de conocer y comprender las necesidades insatisfechas de los SBI y buscar fórmulas novedosas para intentar cubrirlas. Ante esta situación, diversos autores han propuesto un nuevo paradigma empresarial basado en la necesidad de innovación y en la forma de generar modelos de negocio para poder atender segmentos de mercado con demandas muy diferentes. El marco sobre el cual se basa este nuevo paradigma es consecuencia de un profundo conocimiento de las necesidades locales para luego desarrollar modelos de gestión junto con los SBI y obtener resultados a través del esfuerzo aportado por las partes (Hart & London, 2005; Prahalad, 2005). Estos negocios deben lograr la obtención de resultados económicos para las compañías y no ser pensados como un acto de filantropía. Es recomendable que el ingreso a los nuevos mercados se realice a través de lo que las empresas saben hacer, su *core business*, del cual tienen un conocimiento profundo (Kanter, 1999). Esta visión sostiene que el sector privado puede contribuir a mejorar la vida de millones de personas que viven en situación de pobreza siempre y cuando dirijan sus productos y servicios a los SBI, favoreciendo el comercio y su inclusión en los círculos económicos formales. Esta nueva tendencia colisiona con los actuales modelo de negocio, ya que por un lado, se propone conseguir millones de nuevos consumidores, pero por otro la operación de las empresas está escasamente adaptada a estos nuevos segmentos de mercado.

Hasta ahora examinamos el rol de los SBI como clientes, sin embargo éste no es el único posible para estos segmentos en el desarrollo de los NI. Con las experiencias crece la percepción de las oportunidades que ofrecen los SBI mediante su participación en la cadena de valor de las empresas (Simanis & Hart, 2008). Una de las actividades con mayor potencial de impacto es la contratación de los SBI como proveedores o distribuidores. Para ello es preciso considerar cuatro áreas relevantes de actuación para las empresas. En primer lugar, la definición de estándares. Se requiere mayor claridad sobre los estándares exigidos y las prioridades de contratación necesaria para mantener la calidad de producción y servicio, así como también que se respeten los modelos de responsabilidad social y medioambiental. En segundo lugar, la capacitación y formación ya que es recomendable que la contratación incluya fortalecimiento de capacidades, como asistencia técnica y formación en estándares, gestión y valores empresariales. En tercer lugar la financiación dado que es imprescindible generar una estructura de financiación de manera que los proveedores o distribuidores de

microempresas puedan adquirir las herramientas y equipos necesarios y adaptar sus procesos de producción habituales a la tecnología requerida. Por último, en cuanto a los derechos laborales, la empresa debe ofrecer buenas condiciones laborales y garantizar el pronto pago y un sueldo digno (Cañeque, Lariu, Mutis & Sánchez, 2009).

Simanis y Hart (2008) sostienen que el concepto de NI evoluciona al pensarse en los SBI como “colegas” o “socios”. Recientemente, han desarrollado el Protocolo 2.0, documento que avanza en la operacionalización de las tareas que se requieren implementar para abordar esta experiencia desde las empresas. El protocolo es un proceso estratégico para la generación de oportunidades con SBI basado en dos conceptos centrales: el valor mutuo - lo cual implica que todas la partes deben salir beneficiadas - y la co-creación - la cual supone la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencia los recursos diferenciados de los SBI. El modelo de negocio debe ser culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de capacidades y recursos locales (Cañeque et al., 2009). Los componentes básicos y la lógica de trabajo quedan plasmados en la Tabla 1, en donde cabe destacar el origen multidisciplinario del enfoque, el carácter participativo de la metodología propuesta, la relevancia del aprendizaje en acción, la formalización gradual de la organización que se genera, la dinámica de los actores, los impactos innovativos y la persistencia de ciertas tareas con un contenido diferente a medida que avanza el proceso de implementación (Silva, 2009).

Insertar Tabla 1 Aquí

Hemos observado de qué manera los SBI pueden ser considerados dentro de los NI: como consumidores, proveedores o distribuidores o socios en los modelos de negocio del requiera irá variando.

Rol del sector privado. En una primera instancia los estudios académicos se centraron en el papel que las grandes corporaciones multinacionales estaban llamadas a desempeñar en el proceso de los NI (Lodge, 2002). Estos postulados generaron escepticismo y hasta resistencia en varios sectores, particularmente en la sociedad civil puesto que no estaba claro el beneficio que traería para los SBI que multinacionales se interesaran en incluirlos (Reficco & Ogliasti, 2009). Con el tiempo se observó la incorporación de otros actores como PYMES,

organizaciones sociales, líderes sociales, los cuales pueden o no haber sido impulsados por grandes corporaciones. Cabe destacar que también se introdujo el concepto de NI sin la participación del sector privado, donde se utilizan mecanismos de mercado para lograr la mejora en la calidad de vida de los SBI.

Calderón y Silva (2006) realizaron un análisis que clasifica a los NI, considerando la presencia o ausencia de los diferentes actores sociales:

- Los NI como negocios de la BdP se reducen a la comercialización de bienes y servicios en los SBI. Esta postura se focaliza en la oportunidad que representa este segmento para las grandes corporaciones (Prahalad & Hammond, 2004). Más que una estrategia para la reducción de la pobreza, se trata de un abordaje empresarial orientado a ampliar los mercados de las multinacionales que ven en ellos una oportunidad para incrementar sus ventas, innovar y desarrollar nuevas competencias empresariales.

- Los NI basados en el protagonismo de las grandes empresas y concebidos como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los SBI. Se pueden lograr a través de la incorporación de los SBI en los mercados y las cadenas de valor de las compañías (Prahalad & Hart, 2002; Hart & Sharma, 2004; Karnani, 2007; Simanis & Hart, 2008). Aquí los actores sociales (PYMES, organizaciones sin fines de lucro, líderes sociales, entre otros), pueden estar presentes o no. Estas grandes corporaciones poseen una gran cantidad de recursos que movilizan constantemente así como también una gran capacidad de aprendizaje y transferencia de conocimiento a nivel global. Asimismo, son actores clave dentro de las redes económicas actuales y logran escala y foco en sus operaciones. La restricción de este modelo se debe a que el sector privado pone foco en la necesidad de generar gran escala, muchas veces ausente en este tipo de negocios. (SEKN, 2010).

- Los NI liderados por otros actores sociales que prescindiendo de la participación de grandes empresas han ayudado a mejorar la situación de muchas personas aunque no lograron traducirse en un modelo con capacidad para ser replicado. Entre los casos estudiados por la fundación AVINA¹ y la red SEKN² en países de AL pueden enumerarse como casos paradigmáticos que responden a esta dinámica: empresas comunitarias cuya misión es brindar servicios básicos (agua,

¹ Para mayor información: www.avina.net

² Para mayor información: www.sekn.org

saneamiento, etcétera), cooperativas de recicladores o de pequeños productores impulsadas por líderes sociales, emprendimientos que operan bajo el formato de comercio justo gestionados por organizaciones sociales y organizaciones sin fines de lucro que ofrecen micro créditos en pequeña escala.

La noción de NI no sólo ha generado un debate académico fluido, sino que se han llevado a cabo experiencias en áreas rurales y urbanas en varias zonas del mundo con resultados positivos en varios puntos del mundo. Estos proyectos pilotos conjugan inversión extranjera directa con desarrollo de economías locales, generación de beneficio empresarial con aportación a bienestar social, incremento de consumo de productos con aumento de valor social e impacto positivo en el desarrollo.

Entre los principales actores institucionales internacionales que promueven los negocios inclusivos en AL se pueden destacar a la Fundación AVINA, el Servicio Holandés de Cooperación (SNV), el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Si bien existe un marco conceptual común, cada uno de estos actores posee una perspectiva propia sobre los NI, haciendo uso de una terminología particular. El término “oportunidades de negocios inclusivos” del WBCSD propone como actor central a la empresa multinacional (WBCSD, 2006). SNV flexibiliza esta posición incluyendo empresas medianas y cooperativas en su concepto de “negocios inclusivos” (SNV-WBCSD, 2008). La Fundación AVINA equilibra el protagonismo de los emprendimientos sociales y las de empresas privadas, poniendo el foco en NI que incorporan a los SBI como parte de su cadena de valor o como beneficiarios de servicios básicos. La visión más amplia del concepto es la que utiliza el término “mercados inclusivos” (PNUD, 2008), que incluye negocios de grandes y pequeñas empresas como de cooperativas y organizaciones sociales, tanto los que se focalizan en los SBI en el rol de consumidores, como los que lo realizan dentro de su cadena de valor desarrollada por PNUD (Licandro, 2009).

Todas esas posturas comparten la creencia de que es posible abordar la problemática de la pobreza mediante mecanismos de mercado. Los enfoques dependen del rol que cumplan los SBI dentro de la iniciativa y la presencia o ausencia del sector privado y otros actores, tal como se observa a continuación en la Tabla 2.

Insertar Tabla 2 Aquí

Características de los Sectores de Bajos Ingresos

Los NI tienen como objetivo, además de generar rentabilidad, la mejora en la calidad de vida de los SBI. Por tanto, es relevante exponer la evolución del campo y las características de los SBI en AL. A lo largo de los años se han implementado diferentes estrategias en la búsqueda de una forma eficaz de reducir la pobreza (Bridsall, 2002; Bridsall & Székely, 2003, citados en Chudnovsky, 2008). Las diferentes acepciones de la pobreza encierran una gran dificultad, así como también las distintas formas de abordarla debido a que es sumamente complejo y multidimensional, tanto en sus causas como en sus consecuencias.

De acuerdo a Lobo y Gutierrez (2006), la noción de pobreza ha ido variando a lo largo de los años. Tradicionalmente, ha sido conceptualizada como “la carencia de recursos materiales”, de esta manera las estrategias diseñadas fueron dirigidas a proveer a los SBI de esos recursos. La primera de estas estrategias se ha materializado a través de diversas formas de asistencialismo. La segunda estrategia, impulsada principalmente en los años sesenta, estaba orientada a proveer a los SBI de “la habilidad para conseguir las cosas por ellos mismos”. Muchas de las políticas sociales de los Estados, acciones de las organizaciones no gubernamentales y contribuciones filantrópicas de las empresas, se basan en este tipo de estrategias. Así, por ejemplo, los programas de capacitación y asistencia técnica, el acceso a la tecnología y otros recursos, se destinan a proyectos orientados a lograr que los SBI construyan sus propias soluciones económicas. La tercera estrategia surgió en los años noventa cuando se comenzó a concebir la pobreza, como “la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”. Esta definición permite identificar los principales factores que la generan. Además de la falta de recursos materiales, los SBI poseen serias dificultades para organizarse y llevar adelante acciones colectivas, trabajar en red e interactuar en los espacios públicos de negociación (en particular con las instituciones gubernamentales). Se trata de un abordaje cultural y complementario del económico.

La noción de NI toma el abordaje de la pobreza que propone a los SBI desplegar acciones orientadas a desarrollar las capacidades que se requieren para controlar mejor las “circunstancias propias” y construir soluciones sustentables. También contribuye a minimizar las barreras que limitan a los SBI a poder desarrollarse. Por esta razón es que se considerará la

definición de pobreza desarrollada por PNUD³ en 1996, la cual la entiende como “la incapacidad de las personas a llevar una vida larga y saludable, tener educación y disfrutar de un nivel de vida decente, además de poder gozar de otros elementos como la libertad política, el respeto a los derechos humanos, la seguridad personal, el acceso al trabajo productivo bien remunerado y la participación en la vida comunitaria”.

Si se centra la atención en AL, la pirámide económica refleja claramente que existe un mercado con una elite representada por pocas personas de alto poder adquisitivo y por otro lado, muchas personas de bajos ingresos con escasos recursos. AL es la región con mayor desigualdad económica del mundo. Dentro de los SBI conviven grupos no solo de distintos ingresos, gastos y necesidades, sino también distintos perfiles, anhelos y realidades (Sachs, 2005). Igualmente, es importante destacar que existen ciertas características generales que comparten los SBI que de no ser tenidas en cuenta podrían restringir el desarrollo de los NI:

- Heterogeneidad: las personas de bajos ingresos son diferentes en cuanto a su nivel de educación, cantidad y flujo de ingresos, ambiciones, entre otros. Uno de los factores que más potencia esta heterogeneidad es la zona geográfica en la que habitan los distintos grupos, siendo las zonas urbanas y rurales los polos determinantes.

- Deficiencia de la infraestructura existente: la mayoría viven en zonas rurales de difícil acceso, mientras que las urbanas tienden a concentrarse en los cinturones urbanos. Los caminos inadecuados o la falta de ellos dificultan las operaciones de transporte. La ausencia de servicios básico, como el agua potable o la energía eléctrica, limitan la implementación de procesos productivos y logísticos como las cadenas de frío. Asimismo, el nivel de las infraestructuras relacionadas con servicios de telecomunicaciones es claramente ineficiente.

- Falta de acceso al crédito: al estar inmersos dentro de la economía informal es difícil cumplir con los requisitos tradicionalmente solicitados por los bancos. En España se estima que 9,9 de cada 10 personas mayores de 18 años tienen una relación con entidades financieras; mientras que en AL la proporción es 4 de cada 10 (Rodríguez, Sanchez & Sabria, 2003). Sin acceso al crédito, los emprendedores de SBI no pueden invertir ni gestionar en forma eficiente su capital de giro. Esa es la razón por la cual las empresas que articulan NI, donde los SBI operan en la cadena de valor, suelen asociarse con organizaciones sociales que proveen servicios microfinancieros o

³ Para mayor información: www.undp.org

con municipios, programas públicos u organismos internacionales que aportan financiamiento (PNUD, 2008).

- Movimiento dentro de mercados informales: no resulta simple definir la informalidad, algunos la analizan desde el punto de vista de la productividad, otros desde la ausencia de derechos sociales o legales. Poniendo foco en la realidad, es remarcable que el 50% de la fuerza laboral de AL, se gana la vida dentro de la economía informal. Esta informalidad es generada porque los SBI poseen un poder de compra individual limitado, un flujo de efectivo irregular e inestable. Existen grandes asimetrías en la información y viven con deficiencias en la infraestructura física entre otras (Márquez, Reficco & Berger, 2009). Su continuidad como consumidores está condicionada por su poder de compra en cada momento. Por lo tanto, el valor de los productos y servicios que obtienen por su dinero y la satisfacción que estos ofrecen a sus necesidades en lugar de los medios alternativos a su alcance, es una variable importante a tener en cuenta a la hora de considerarlos como clientes.

- Exclusión social: en AL la exclusión es un concepto multidimensional que puede definirse como la falta de acceso a oportunidades de un determinado individuo o grupo. Se trata de las barreras y restricciones que tienen estas poblaciones de funcionar como entes autónomos. El escaso acceso de los SBI a la educación y a la información constituye una barrera para el desarrollo de los NI. La brecha digital es aquí enorme. Esto determina que como “consumidores, las personas de SBI no reconocen o no pueden apreciar el uso o valor potencial de un producto”. Esta situación requiere que las empresas diseñen estrategias novedosas basadas en la educación de los consumidores acerca de los beneficios de los productos y sobre su forma de utilización (PNUD, 2008).

- Escaso capital social: el aislamiento geográfico de los SBI rurales y la exclusión en la que se ven envueltos los SBI urbanos no les permite tener acceso a este capital. Esto reduce sus posibilidades de acceso a canales de distribución, a mejores proveedores de insumos, a la información necesaria para una gestión eficiente de sus negocios (precios, costos, programas de asistencia técnica y financiera, situación climática, etc.) y al intercambio de experiencias con otros actores que operan en los mismos sectores (Licandro, 2009).

- Preferencia por marcas líderes: las marcas de bajo precio o poca popularidad no resultan atractivas para las personas de SBI. Además del factor aspiracional, esto se

debe a que el alto costo de oportunidad de cada peso gastado para los SBI genera aversión al riesgo (D'Andrea & Herrero, 2007)

Principales Dimensiones de los Negocios Inclusivos

El carácter particular de los NI lleva a considerar distintos factores que necesariamente atraviesan este tipo de iniciativas. Los atributos centrales de los NI que permiten distinguirlos y caracterizarlos son varios. En primer lugar, este tipo de negocio genera una transformación en el *status quo* debido a que su intención final es la de mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos e incluirlos socialmente.

En segundo lugar, los fines comerciales resultan una nota distintiva de los NI. Esta aproximación puede ser rechazada *a priori* por el perfil social que encierran estos negocios. En la medida en que históricamente en AL ha predominado un enfoque asistencialista que ve a los SBI como un sujeto de caridad, resulta un desafío muy grande modificar dicha visión. Para desarmar este prejuicio, es necesario hacer foco en la demanda del cliente final, ya que esto es lo que genera el valor económico necesario para recompensar a cada eslabón de la cadena productiva y financiar su expansión.

Por otro lado, los NI luchan por romper con el aislamiento de la informalidad y vincular a los SBI con los mercados *mainstream*. A su vez, generan sinergias virtuosas de creación de riqueza económica y mejoras sociales saltando intermediarios y barreras.

Por último, los NI llevan inscrita en su fórmula la generación de valor social y económico. El valor social implica sobrepasar las barreras que generan exclusión en todas sus formas, pudiéndose dividir en dimensiones tangibles e intangibles. La dimensión tangible, se puede reconocer en el aumento de los ingresos económicos que se logra mediante la inclusión en el empleo. Esto genera la estabilidad en la periodicidad que a su vez trae una múltiples beneficios, entre los que se destaca el acceso a bienes y servicios que logran la satisfacción de necesidades insatisfechas y hacen que los SBI mejoren su calidad de vida. La dimensión intangible se compone de dos variables: la construcción de ciudadanía que implica el logro de acciones colectivas organizadas que potencien las capacidades de los SBI y el desarrollo del capital social que puede entenderse como el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

En lo concerniente al valor económico que pueden generar los NI (es decir la rentabilidad que puede poseer un proyecto) dicha posibilidad ha sido sobrevaluada. En el comienzo del surgimiento del concepto, se introdujo la idea de que el sector privado podría hacerse de una gran fortuna al desarrollar negocios con los SBI (Prahalad & Hart, 2002). Con

el tiempo, algunos autores (Karnani, 2007) sostuvieron que simplemente se trataba de una peligrosa alucinación. La idea de que la riqueza para el sector privado se encontraba en los SBI resulta ser todavía una incógnita, con excepción del caso de las microfinanzas. Algunas investigaciones empíricas (SEKN, 2010) señalan que los NI no han generado rentabilidad en el corto plazo hasta el momento, por eso es de suma importancia que las empresas sean pacientes y modifiquen su modelo de negocio en base a los errores cometidos en este terreno para luego volver a intentarlo.

Características de los Modelos de Negocio

En esta sección se indagarán las variables que componen un modelo de negocio analizándolas en relación con los requerimientos de los NI con el fin de facilitar un lugar para éstos dentro del sector privado. En primer lugar se hará un acercamiento a la noción particular de modelo de negocio y luego se examinarán los factores que lo constituyen.

Se puede afirmar que se ha avanzado mucho en la aplicación de políticas estratégicas y modelos de negocio en NI, desde que Hart y Prahalad propusieron su concepto en 2002. Las empresas que deseen embarcarse en estas iniciativas deberían preguntarse qué requisitos han de tener sus modelos de negocio para que sean inclusivos, permitan fomentar la equidad de crecimiento y la cohesión social, generando a su vez beneficios económicos (Cañequé et al., 2009).

La noción de modelo de negocio puede analizarse desde diferentes puntos de vista. La que será utilizada en este trabajo es la que define el término como el mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación y evaluación. Comprende diversas actividades como seleccionar clientes, definir y diferenciar las ofertas de producto y servicios, crear utilidad para los clientes, conseguir y conservar a los clientes, diseñar e implementar estrategia de publicidad y distribución, definir las tareas que deben llevarse a cabo, configurar sus recursos y conseguir beneficios.

Prahalad y Ramaswamy (2004) afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la co-creación de valor y creación de redes de experiencias. La co-creación de valor aporta una nueva dinámica a la relación productores-consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor. Por su parte, la red de experiencias no solo une simplemente componentes, productos o información que son parte de la cadena de

aprovisionamiento, sino que también contribuye con liderazgo intelectual, construye coaliciones, forja senderos para productos e información.

En lo que atañe a los factores que componen los modelos de negocios de los NI y que inciden sobre el desarrollo de los NI pueden distinguirse entre los mismos la innovación, los canales de distribución, la fijación de precios, formas de pago y el acceso a micro créditos (MC), las estrategias de marketing, los tipos de liderazgo y las alianzas con otros actores. Los mismos serán explicitados a continuación.

(1) Innovación: la innovación organizacional y tecnológica emerge como requisito e incentivo a la incorporación de estrategias de trabajo entre las empresas y los SBI. A su vez este tipo de innovación, es necesaria para replicar o llevar a escala estos modelos. El trabajo con SBI constituye una verdadera innovación social e institucional que demanda y genera creatividad organizacional constante. Desde el punto de vista de la empresa, este mercado puede llegar a ser fuente de novedad para los mercados históricamente desarrollados. Se define el término innovación como una nueva forma de pensar los negocios, es decir el proceso por parte de la empresa para obtener rentabilidad en el emprendimiento de un negocio y a la vez lograr impacto social positivo.

Entre las barreras a superar, se encuentran los prejuicios sociales que desde hace años se encuentran entre el sector privado y los SBI a fin de poder superar las distancias económicas, geográficas, sociales y culturales. Para dicho fin, se requiere que el sector privado se muestre creativo y con una actitud abierta. Continuando con esta línea de pensamiento, Prahalad (2006) afirma que si se deja de pensar en los SBI como víctimas o como carga, y se comienza a reconocerlos como empresarios creativos, con capacidad de recuperación y como consumidores con sentido de valor, se abrirá un universo de nuevas posibilidades. De esta manera, el concepto se ve modificado ya que no son los SBI los que no poseen acceso a los bienes y servicios por falta de recursos, sino que son las empresas las que no logran ingresar en un segmento determinado, a causa de la rigidez de sus estructuras. Esta nueva forma de pensar no solo supone asociarse con personas de SBI, sino lograr un compromiso activo por parte de ellos que mejore su calidad de vida y que permita obtener resultados satisfactorios para las empresas.

Tal como se mencionó, los SBI presentan características y realidades muy diferentes a otros segmentos. La mayoría de los inconvenientes que enfrentan las empresas se dan cuando intentan copiar y adaptar los modelos utilizados en otros segmentos. Esto es lo que usualmente genera el fracaso de los NI. El desarrollo de modelos de negocios con este tipo de población pasa por conocer previamente en profundidad a los posibles consumidores,

proveedores, distribuidores o socios, sus hábitos de consumo, sus necesidades y aspiraciones. Solo un conocimiento profundo de esta nueva población le permitirá a las empresas diseñar en conjunto con ella estrategias efectivas para el desarrollo de los NI.

Algunos autores (SEKN, 2010) sostienen que también dentro de los modelos de NI existe la posibilidad de implementar innovaciones incrementales en lugar de realizar innovaciones radicales únicamente. Llama la atención que los procesos de innovación incremental no sean resaltados en la literatura existente, salvo algunas raras excepciones (Seelos & Mair, 2006). La implementación de pequeños ajustes constantes durante el proceso de construcción del modelo de negocio (tomando como base modelos existentes) resulta más factible que la creación de cero de un nuevo modelo de negocio. Teniendo en cuenta que dentro de los NI se trabaja con SBI, terreno por lo general desconocido para las compañías, este tipo de innovación podría ayudar a reducir la incertidumbre y generar más confianza en el sector privado para la implementación de estos negocios. Asimismo, se describen cuatro tipos posibles de innovación: tecnológica, de productos, institucional y de relación que podrían ayudar a sobrepasar las barreras que dividen a los SBI de los mercados *mainstream*.

Los resultados obtenidos demuestran que si bien el proceso de investigación de necesidades es el mismo que cuando se trabaja con otros segmentos, los tiempos de recolección de datos y del trabajo de campo son más extensos puesto que existen nuevas fuentes de información primarias, secundarias y la visión del consumidor es diferente (Hammond, Kramer, Katz, Tran & Walker, 2007). Las empresas deben interrelacionar las teorías de estrategia, marketing, estructura, cultura, modelo de gestión, sistema de información y modelo de gobierno con las teorías de NI actuales.

Prahalad (2005) postula 12 principios de innovación relacionados tanto con el desarrollo de la innovación y la difusión de la innovación para los NI. Si bien los mismos constituyen los componentes clave para una filosofía de innovación en estos mercados, el autor aclara que no todos ellos son aplicables a cada negocio.

Probablemente, el área más interesante de innovación empresarial en función de la reducción de pobreza no es el producto en sí mismo (cuando son incluidos como clientes) sino la manera cómo los SBI lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, cómo financian su adquisición y lo desechan (Mutis & Ricart, 2008).

(2) Cadena de distribución: la misma debe estar compuesta en su mayoría por personas de SBI. Es recomendable realizar un apalancamiento de recursos locales, capitalizando los recursos existentes en terreno, como por ejemplo redes, líderes, prácticas culturales, entre otros. Estos deben contar con experiencia y legitimidad entre la población objetivo (Danskin,

Dibrell & Kedia, 2005; Fife & Hosman, 2007). Por otro lado, la literatura asociada enfatiza el rol del emprendimiento local en los NI. Diversos estudios (Nicholls, 2005; Anderson & Billou, 2007) sugieren que la integración de una red de microemprendedores (ME) pertenecientes a la comunidad objetivo del proyecto a implementar, permiten mitigar las deficiencias en las cadenas de comercialización, otorgar legitimidad, credibilidad y capilaridad a las iniciativas, aprovechar sus ventajas comparativas en términos de información sobre la demanda potencial e impulsar las redes sociales existentes para generar oportunidades de negocio (Goodman, 2005).

La selección y formación de ME es crucial para el éxito del proyecto. En general, se utilizan cuatro criterios para su selección: poseer fondos suficientes para cubrir los costos iniciales o poseer un buen historial en devolución de préstamos y participar activamente de las diferentes instancias promovidas por la institución de micro créditos, tener un emplazamiento viable desde el cual lanzar el negocio (accesible por su ubicación), contar con un negocio complementario que mejore los ingresos del proyecto y desarrollar las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para la gestión de la firma.

Luego de la selección de los candidatos apropiados, los ME tienen diferentes instancias de capacitación que pueden abarcar los elementos básicos del negocio, aspectos relacionados con la aplicación correcta de tarifas y marketing de los servicios. La revisión de experiencias muestra que una modalidad de formación sumamente valiosa son los talleres y reuniones que permiten a los ME compartir experiencias y formar redes de apoyo entre sí (Paul, 2004; Keogh & Wood, 2005).

(3) Fijación de precios, formas de pago y acceso al micro crédito (MC): al incluir a los SBI como clientes, resulta importante tener en cuenta que los precios deberían ser accesibles para los mismos y que a su vez permitan generar ganancia tanto para los ME, como rentabilidad para las compañías. Asimismo resulta relevante tener en cuenta que los SBI no poseen, por lo general, ingresos fijos, sino que son fluctuantes debido a que se manejan en la informalidad, con trabajos temporarios y poca disponibilidad de pago.

En los casos en los SBI son incluidos dentro de la cadena de valor, los ME necesitan acceso al crédito, ya que éste otorga posibilidades y los ayuda a salir de la informalidad. Algunos autores (Rahman, 1999; Keogh & Wood, 2005) destacan la inconveniencia de extender créditos a estos clientes debido a la falta de pago. Es recomendable entonces considerar y aprovechar la red existente de comercios establecidos en la comunidad local, así como también el sistema de cobro entre pares para lograr la devolución de los mismos. Generalmente, en este tipo de iniciativas la presión grupal y las relaciones existentes evitan

que se deje de pagar. El promedio de la tasa de devolución de los MC a mujeres en este tipo de poblaciones se aproxima al 98% (Daley-Harris, 2007).

(5) Estrategias de marketing: en este tipo de negocio tienden a ser personalizadas y se apoyan en el capital social de los ME y también en la legitimidad y trayectoria de las organizaciones locales involucradas. El llamado “boca a oreja”⁴ es la estrategia más implementada. Es también característico el intento de establecer conexiones con comercios existentes, que en algunos casos ofrecen bienes o servicios complementarios (Burr, 2000). En algunos proyectos los ME tienen acceso a material publicitario de las empresas (afiches, volantes, sombrillas, y en algunos casos espacio físico) que permite la promoción del bien o servicio y la identificación con la compañía involucrada en el proyecto. En otros casos, son los propios ME quienes desarrollan su propio material, como tarjetas profesionales, carteles junto a los caminos y otro tipo de señalización (Burr, 2000; Keogh & Wood, 2005).

(6) Liderazgo: la bibliografía sobre esta temática y NI es casi nula. Resulta interesante el aporte realizado por SEKN (2010), donde se señala que para este tipo de iniciativas se requiere un nuevo modo de liderazgo. Por un lado, es necesario contar con los líderes comunitarios y de la sociedad civil que logren agregar a su perfil astucia y sentido de oportunidad en los negocios. Por otro lado, las compañías deben ser representadas por líderes *intrapreneurs* que trabajen generando empatía y creando puentes tanto en lo interno como en lo externo, consiguiendo alinear agendas con propuestas ganar-ganar para cada uno de los actores involucrados en la iniciativa.

(7) Alianzas: trabajar con los SBI implica entablar una nueva interacción entre la empresa y su entorno social. Esto se da de una forma particular en cada uno de los casos, ya que resulta sumamente complejo vincular grupos sociales que históricamente se encontraban aislados. Es de suma importancia la construcción de relaciones de trabajo basadas en la confianza, cuando se trabaja en contextos socioeconómicos inestables como AL.

La constitución de alianzas es clave para lograr disminuir la pobreza mediante mecanismos de mercado ya que ésta es una meta demasiado ambiciosa como para que un solo actor social la abarque totalmente y de forma individual. Desde el punto de vista del sector privado los NI lo involucran desde iniciativas empresariales que resultan beneficiosas a las compañías en términos de rentabilidad pero éstas necesitan de intermediarios para comprender y hablar el mismo lenguaje que los SBI. El sector social, por lo general, carece de

⁴ “De boca a oreja” es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal y personal.

recursos financieros y estructuras organizacionales. Además, en el *mundo sin fines de lucro*, la misión social y las operaciones basadas en el mercado usualmente están vistas como una contradicción en sus términos. El problema es que para este sector tan particular, el hecho de fijar precios a los servicios que proveen los SBI, utilizando criterios económicos y de marketing, usualmente no está bien visto. Esta concepción está cambiando con el pasar de los años y cada vez más las organizaciones sociales encuentran nuevas formas de generar recursos económicos. Por último, el Estado posee los recursos necesarios pero habitualmente intercede con ineficacia. Los gobiernos pueden hacer más atractivos los NI, aunque en muchos casos acaban por crear obstáculos para los mismos. En resumen, se puede afirmar que es necesaria la integración entre actores del sector privado (corporaciones multinacionales y empresas locales), del sector social (OSFL y grupos comunitarios), del gobierno y una participación activa de consumidores y empresarios de los SBI dentro de los NI.

Los promotores del trabajo con los SBI indican que es una oportunidad de participación de distintos actores en un trabajo conjunto por una causa común, disolviendo los conflictos entre proponentes y opositores del libre comercio y del capitalismo global (Prahalad & Hart, 2002). Asimismo, Prahalad (2005) anuncia el potencial que existe en la naturaleza simbiótica de las relaciones entre diversos actores. El esfuerzo de co-creación de valor desplegado por ellos para generar negocios que produzcan beneficios a todos los involucrados, tiene a su vez como correlato importantes transformaciones en la forma de relacionarse de estos mismos actores, generando mecanismos para acortar las brechas culturales que suelen caracterizarlos.

Las empresas que se relacionan con los SBI, deben operar bajo ecosistemas organizacionales (Márquez, Reficco & Berger, 2009) constituidos por sistemas políticos, económicos y sociales. La idea de ecosistema pone énfasis en la complementariedad e interdependencia que existe entre la organización y su entorno. Éstos incluyen la cadena de valor, la cadena extendida, entes reguladores, organizaciones de apoyo y observadores interesados. Es necesario que todos los actores se comprometan y que las empresas velen por su propia cadena de valor y de largo plazo, debido a que si ciertas funciones básicas no se realizan en forma adecuada, el ecosistema podría fallar. Trabajar en función de un ecosistema, otorga grandes beneficios que contemplan la reducción de la incertidumbre, la generación de legitimidad, la canalización de la infraestructura social existente, el desarrollo de un conocimiento experto, fuerte inteligencia de mercado y externalización de los costos.

Asimismo dentro de los NI se podría dar una “relación integrativa”, donde los socios ponen en juego sus activos más importantes, combinados en forma original para crear valor resultando con ellos más confiables y estables. Estas relaciones deberían estar alineadas con

las variables que definen a la empresa (misión, valores y estrategia), logrando una congruencia suficiente para que la colaboración sea productiva y mutuamente beneficiosa (Austin, Gutierrez, Ogliastri & Reficco, 2009).

Dentro de los casos estudiados por SEKN (2010), se muestra una relevancia mayor en cuanto al desarrollo de la capacidad de acción colectiva de los SBI mediante el apalancamiento de redes y capacidades locales existentes. En algunos casos se puede resaltar que cuando la compañía se aproximó a las comunidades (utilizando o no ONGs como intermediarios), notaron que las mismas tenían una capacidad limitada para operar autónomamente y requerían de la inversión para el desarrollo de sus capacidades organizacionales. Una vez realizadas las inversiones, las distintas iniciativas lograron ser llevadas a cabo.

Condiciones Organizacionales

La implementación de los NI y la evaluación que resulta de la misma, requieren de una aproximación diferente de la tradicional que es la que se utiliza en mercados en desarrollo.

En lo que refiere a la implementación de los NI, cabe señalar que se está ante la presencia de inversiones a largo plazo. En este sentido, las empresas deben ser pacientes en la espera del logro de los objetivos ya que el potencial de estos negocios requiere de procesos de experimentación y de ajustes constantes. Estos ajustes generalmente tienen relación con las prácticas comerciales y organizativas. Esto puede generar demoras en los tiempos, implicar complejos procesos de reestructuración comercial y reducción en indicadores de evaluación económica hoy considerados clave.

Por otro lado, dentro de la literatura que aborda la evaluación de la implementación de los NI, no se registran estudios en profundidad del impacto directo que pueden tener los NI en la erradicación de la pobreza y la medición de valor económico para el sector privado. Con el fin de suplir este vacío, el Laboratorio de la Base de la Pirámide en España⁵, ha diseñado un Marco para la Evaluación de Impacto de Negocios Inclusivos (MEINI) desde la perspectiva de la medición de valor social para los SBI. El MEINI se estructura en función cuatro ámbitos del modelo de negocio –diseño, implementación, resultados y gobernanza- y abarca las principales áreas para desarrollar la lógica co-creativa en SBI. Los principios generales del MEINI permiten crear un modelo de evaluación sobre la integración de los SBI en la cadena

⁵ La Red de Conocimiento de Laboratorios de la Base de la Pirámide es una comunidad de aprendizaje que agrupa a académicos y empresarios con el objetivo de promover conocimientos y buenas prácticas para fomentar iniciativas empresariales en la base de la pirámide. Para mayor información: www.basedelapiramide.net

de valor del negocio, realizada a través de la percepción de integración y la relevancia ponderada por parte de los diferentes actores implicados (Cañequé et al., 2009).

Factores Contextuales

Como toda acción llevada a cabo y de la cual se espera un resultado, los NI necesitan de un entorno particular que genere condiciones de posibilidad propicias para que contribuyan a su desarrollo.

En AL resulta difícil dar lugar a este tipo de condiciones. Por lo general, en estos mercados no existen o son difíciles de aplicar los marcos regulatorios que facilitan el funcionamiento de los negocios (PNUD, 2008). En general, la falta de un marco legal aparece en aquellos países donde no existen normas relacionadas con la calidad de los productos, el uso de energías alternativas o sobre derechos laborales. En segundo lugar, los procedimientos burocráticos relacionados con el pago de inscripciones y la obtención de autorizaciones generan costos de oportunidad y a veces constituyen barreras infranqueables para los SBI. Por otro lado, los costos de la formalidad resultan inaccesibles para las empresarios de SBI, lo que los condena a operar en la informalidad, impidiéndoles participar en cadenas de valor inclusivas.

Un contexto propicio para el desarrollo de los NI necesita también de las políticas públicas, ya que se han notado algunas dificultades para emprender espontáneamente los NI por parte de las empresas. Esto puede atribuirse a la heterogeneidad de los actores participantes y a las dificultades generales de coordinación. Aunque los casos estudiados no muestran significativamente el papel del gobierno en estos nuevos modelos de negocios y ecosistemas de mercado, sin duda una articulación mayor por parte del Estado con el resto de los actores, enriquecería el conjunto de recursos y competencias necesarias para abordar los NI.

Por otra parte, aparecen de manera incipientes algunas recomendaciones generales de políticas públicas para fomentar la inclusión de SBI en los negocios que se incluirían en ámbitos regulatorios, de incentivos o de información. Entre ellas se pueden destacar las siguientes: realizar reformas necesarias en el ambiente de negocios para generar un entorno favorable y en la regulación para estimular un papel más activo del sector privado en cuestiones de desarrollo, incluir al gobierno como ente inversionista o garante que motive al sector privado a entrar en los NI, fomentar un marco regulatorio y legal efectivo que promueva y haga cumplir la ley; realizar inversión en infraestructura básica, proporcionar apoyo a pequeñas y medianas empresas mediante capacitación, asistencia técnica y desarrollo

de proveedores, crear subsidios a la provisión de ciertos servicios a consumidores de SBI, definir estándares de referencia para medir el comportamiento de las empresas en relación a los SBI, incentivar este trabajo en las empresas, así como replicar o llevar a escala los estos modelos y difundir casos para facilitar la interacción entre agentes que logren identificar nuevas oportunidades de inclusión apoyados en la cooperación internacional.

Un ámbito de particular relevancia en este campo es la acción de los gobiernos locales o regionales. La proximidad de actores y el clima propicio para la interlocución de grupos de interés, otorgan a este nivel condiciones favorables para la promoción del desarrollo de los NI. Además, el valor que generan consumidores e inversionistas a la conducta de las empresas sería un incentivo adicional para que estas vinculen sus actividades productivas al desarrollo local (Ramos, Villanueva & Peinaro, 2007).

Por último, la infraestructura física de las zonas en donde se encuentran los SBI resultan cruciales para la delimitación del contexto en el que tienen lugar los NI. Las poblaciones rurales suelen estar muy dispersas, mientras que las urbanas tienden a concentrarse en los principales cinturones del mapa. No obstante, en ambos casos, existen caminos inadecuados o inexistentes que dificultan las operaciones de transporte. La ausencia de servicios básicos, como el agua potable o la energía eléctrica, limitan la implementación de procesos productivos y logísticos, como las cadenas de frío. De aquí resulta que muchas de las experiencias exitosas en materia de NI se asocian con soluciones ingeniosas para sortear estas dificultades.

Incentivos para el Sector Privado

Los NI logran comprometer al sector privado con sectores de bajos ingresos (SBI), en la medida en que los incorporan a su cadena de valor como consumidores, proveedores, distribuidores o como socios, desde una perspectiva ganar-ganar que logra asegurar su sustentabilidad (Licandro, 2009). Entre los incentivos que las empresas encuentran para involucrarse con los SBI se pueden destacar los siguientes:

-El sector privado se encuentra cambiando la forma en la que desarrolla sus negocios y el modo de relacionarse con su contexto. Esto surge a raíz de ciertas problemáticas emergentes como es el protagonismo de los ciudadanos-consumidores, el crecimiento de las exigencias del Estado en materia de transparencia, gobierno corporativo, impacto ambiental, calidad en los productos y servicios, entre otros. Así, las empresas intentan responder a estas demandas a través el nuevo paradigma de la

Responsabilidad Social Empresaria (RSE), la cual permite fortalecer la reputación corporativa y contribuye a obtener permiso para operar (Porter & Kramer, 2006). Esto lleva a que el sector privado incorpore a la ética su los negocios, dialogue con los distintos públicos de interés y modifique su relación con su entorno en el ámbito económico, social y ambiental. Así se produce un desplazamiento desde la orientación filantrópica hacia otra que vincula las actividades de RSE con la estrategia de negocio (Calderon & Silva, 2009).

-En América Latina (AL) viven 184 millones de personas en situación de pobreza, constituyendo el 34% de la población total de la región (CEPAL⁶, 2008). A nivel mundial este mercado incluye entre 4,000 y 5,000 millones de personas con escaso acceso a bienes y servicios que componen un mercado de consumo de US\$5 billones en paridad de poder adquisitivo (Hammond et al., 2007). Se estima que más de la mitad de la actividad económica en los SBI tiene lugar fuera de la economía formal, y que hasta más de US\$9 trillones de activos no registrados podrían encontrarse en manos de este segmento (De Soto, 2000). Cabe introducir la metáfora de un *iceberg*, cuya punta son los datos económicos sobre los SBI en las estadísticas gubernamentales y la masa escondida bajo agua no ha sido tomada en cuenta por las empresas hasta ahora (Hart, 2002). Resulta importante destacar que aunque los ingresos *per capita* de las personas de SBI sean escasos, el poder de compra agregado de estas comunidades es realmente sustancial (Prahalad, 2005). Por lo tanto, se podría afirmar que el sector privado posee una oportunidad de negocio en los SBI.

- Los consumidores de bajos ingresos muchas veces pagan precios más altos por la mayoría de los productos y servicios en relación a los consumidores de clase media y alta. Esto se debe a las ineficiencias en la distribución, los monopolios locales, el acceso inadecuado y los intermediarios tradicionales con alto poder de negociación. Las investigaciones realizadas muestran que la sanción por la pobreza es universal y se da en magnitudes distintas según el contexto (Prahalad, 2005). En consecuencia se puede pensar que en los SBI existe una demanda por bienes y servicios de bajo precio y buena calidad, lo que los convierte en un mercado con potencial de generar volumen de ingreso para el sector privado.

- Tradicionalmente las empresas han considerado que en los SBI no existen oportunidades de negocio, por lo tanto sus inversiones, modelos de negocio,

⁶ Para mayor información: www.aclac.org

estrategias, productos y servicios han sido destinados a otros segmentos de la pirámide socioeconómica mundial. Sin embargo, recientemente algunas compañías entre las que se incluyen grandes multinacionales como Cemex, Unilever y Vodafone han tomado conciencia que detrás de las necesidades insatisfechas de los SBI existen negocios dinámicos y con grandes posibilidades de crecimiento a futuro. La innovación necesaria en este tipo de mercado puede ayudar a las empresas a desarrollar formas creativas de proceder que tengan la capacidad de ser transferidas a los mercados tradicionales (Prahalad & Hammon, 2004). El hecho de que el sector privado comience a explorar los NI podría desarrollar en la empresa destrezas necesarias para dinamizar, “desestructurar” y descentralizar sus modelos de negocio existentes. Esto le permitirá nutrirse de una fuente de competitividad que le permitirá adaptarse fluidamente según la demanda del mercado, en la medida en que desarrollan estructuras que no dependen únicamente de un sólo modelo de negocio para mantener los beneficios y el crecimiento. Por lo tanto, pueden encontrar en este entorno no solo una oportunidad para innovar en sus productos y/o servicios, sino que también conseguir modelos de negocio novedosos (Mutis & Ricart, 2008).

En vistas de lo expuesto, se puede sostener que la participación del sector privado con estrategias de NI puede ser considerada como uno de los factores clave para lograr la inclusión económica y social de las personas que pertenecen a los SBI, consiguiendo para su beneficio un desarrollo económico sustentable.

A partir de lo desarrollado en la presente sección se pueden destacar como principales características de estos NI sus fines comerciales y aportes para mejorar la calidad de vida de los SBI y su capacidad de romper con la exclusión y la informalidad y generar valor tanto económico como social para todos los actores involucrados. Cabe destacar que la implementación y evaluación de los NI, exhibe una riqueza de roles que pueden ser desempeñados tanto por los SBI (clientes, proveedores, distribuidores y/o socios), como el sector privado (negocios para la BdP, protagonistas y/o acompañantes de estas iniciativas). A pesar de que este extenso abanico de roles encierra una opacidad en el término NI, ofrece igualmente un amplio horizonte de alternativas para las empresas y las posibles formas de abordar este tipo de negocios.

Considerando el hecho de que los modelos de negocio con los SBI requieren de elecciones diferentes de las implementadas en mercados tradicionales, resulta imprescindible que las empresas conozcan y reflexionen acerca de las características específicas de la población a abordar: los SBI pueden estar constituidos de manera heterogénea, viven en zonas infraestructura inadecuada, están fuera del sistema financiero formal, se encuentran excluidos socialmente, poseen un escaso capital y tienen una preferencia por las marcas líderes.

Adentrarse en este terreno supone un triple desafío para las empresas en la medida en que deben superar en primer lugar, la barrera de entrada –puesto que históricamente el sector privado y los SBI no han tenido una relación de confianza-, la barrera de viabilidad –considerando las circunstancias del entorno de los SBI- y la barrera de adecuación de los costos y formas de pago –ya que los ingresos fluctuantes generados son escasos-.

Dentro de las acciones estratégicas a tener en cuenta, las empresas deberían considerar la posibilidad de incluir a los SBI como ME acompañándolos con la posibilidad acceso al crédito y capacitación en cuestiones que atañen a los negocios. Asimismo, debería darse lugar a la innovación en los modelos de negocio, ya sea de manera radical mediante nuevos modelos, así como también de forma gradual, realizándose ajustes constantes en los modelos tradicionales. Por último es recomendable contar con líderes empresariales que no solo tengan credibilidad sino que también muestren plasticidad y un espíritu emprendedor tanto dentro como fuera de las empresas.

Por último, se pueden destacar factores contextuales que tienden a favorecer o entorpecer el desarrollo de este tipo de negocio como las políticas públicas, el marco regulatorio y la infraestructura adecuada.

MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN TELEFONÍA MÓVIL

La presente sección abordará la implementación real que tuvieron los NI dentro de la industria de la telefonía móvil. Dicho objetivo será llevado a cabo en primer lugar a través del análisis de la evolución de los modelos de NI en telefonía móvil, considerando los distintos tipos de innovación que pueden desarrollarse, donde el Estado y de la estructura del mercado desempeñan un rol clave. Luego se expondrán cinco casos de NI llevados a cabo en Bangladesh, Sudáfrica, Filipinas, India y Argentina⁷, con el fin de analizar los mismos a la luz de los diferentes conceptos y variables expuestas en la anterior sección.

Con frecuencia se señala que una de las principales condiciones para el crecimiento económico de un país es contar con un sector de telecomunicaciones eficiente y moderno como parte de la infraestructura básica que funcione como plataforma para el desarrollo de actividades económicas y mejora de la calidad de vida de la población. A modo de ejemplo, en un país en desarrollo típico, un incremento de 10 teléfonos móviles por cada 100 personas podría elevar el crecimiento del PBI en 0,6 puntos porcentuales (Waverman & Röller, 2001).

Como es de público conocimiento, el sector de las telecomunicaciones ha crecido notablemente en los últimos años. Esto provoca dos consecuencias muy diferentes. Por un lado, genera oportunidades para que los SBI sean involucrados en nuevos procesos productivos y permite grandes avances en la eficiencia de los mercados y las empresas. Por el otro lado, este crecimiento remarca las desventajas existentes entre los SBI y los sectores de altos ingresos de la sociedad, ya que los puntos de acceso a estas tecnologías no son universales. El acceso limitado provoca lo que se conoce como “brecha digital” (Schiller, 1996; Hoffman, Novak & Schlosser, 2001; Norris, 2001; Santos, De Gortari, Angulo, Rueda & Pérez Salazar, 2006) entre los usuarios de estas tecnologías y las personas que no gozan de ellas por razones socioeconómicas y/o geográficas.

Dentro de la industria de las telecomunicaciones, la telefonía móvil ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos años, siendo el servicio elegido por los SBI, a pesar de que en una primera instancia no fue pensado para ese segmento sino para los de alto poder adquisitivo. Este hecho encuentra su causa en que los precios y las alternativas de forma de

⁷ Todos los casos son reconocidos a nivel mundial con excepción del proyecto Suma (prueba piloto) en Argentina que fue tenido en cuenta para la presente investigación debido a la proximidad que muestra con los objetivos del mismo.

pago se adecuan las necesidades de los SBI. El potencial transformador que encierra este tipo de tecnología contribuye a satisfacer también las necesidades de estos grupos, ya que el móvil se puede convertir en una plataforma para otros servicios como los financieros, el acceso a información de mercado y a Internet entre otros. La intensa competencia lleva de la misma manera a los fabricantes de equipos a seguir adecuando los productos a los usos que se van presentando en los SBI, agregando capacidades rápidamente como la fotografía digital y el reconocimiento de voz, por mencionar algunos (Hammond et al., 2007).

Por último, cabe mencionar del interés que muestra el sector privado en los NI en telefonía móvil. Esto responde a que los mercados de las clases medias y altas están llegando a su punto de saturación. Asimismo, este interés se ve motivado por el hecho de que tuvieron lugar casos de NI implementados que generaron ganancias importantes para las operadoras, logrando mejorar la calidad de vida de los SBI.

Evolución de los Modelos de Negocios Inclusivos en Telefonía Móvil

Los modelos de negocio de telefonía móvil supieron transformarse a lo largo del tiempo en función de las necesidades que demandaba el mercado. En su camino evolutivo, estos modelos lograron superar distintos obstáculos y así dar lugar al acceso a la telefonía móvil por parte de los SBI. Este proceso de cambio se produjo en tres etapas.

En lo que refiere a la primera fase de este proceso y por haberse dado ésta mucho tiempo atrás, la literatura que la documenta es escasa. No obstante, para su entendimiento basta con saber que en este punto el servicio móvil se orientaba a un mercado reducido, esto es a sectores de alto poder adquisitivo y negocios corporativos que implicaban tarifas altas y de bajo volumen de tráfico.

La segunda etapa de cambio reúne un crecimiento de la competencia entre los operadores móviles con la incorporación del sistema prepago que logra la masificación del uso del servicio mediante la adopción del móvil por parte de los SBI. En esta etapa, pese a la ampliación del número de clientes, se observa un bajo nivel de utilización por parte de los usuarios debido al alto costo de las tarifas.

La última fase de innovación logra orientarse al incremento del número de clientes, al crecimiento del tráfico de llamadas y a la reducción del costo de tarifas. Esta etapa logró ser alcanzada en mayor medida por Asia, en menor medida por África, encontrándose AL en una etapa embrionaria. En esta región, el esquema tarifario aún no alcanza a incentivar el uso y la masificación de nuevos servicios de valor agregado.

A modo de ejemplo, “en Afganistán, el país de la región de Sudasia con tarifas más elevadas, el costo mensual de una canasta de servicios móviles prepago (minutos y SMS) es casi la mitad que en Argentina, el país con menores tarifas de AL. Por otro lado, los datos sobre intensidad promedio de uso confirman la alta elasticidad del precio de la demanda por telefonía móvil: el usuario promedio de Brasil utiliza su móvil 90 minutos al mes, mientras que en mercados de tamaño comparable del Sur de Asia esta cifra se eleva a 165 minutos en Pakistán y hasta 275 minutos en Bangladesh” (Galperin. 2009:272).

De esta manera, se puede concluir que los usuarios de SBI en Asia y África utilizan más los servicios y abonan tarifas menores que los usuarios del móvil en AL, eliminándose así la “penalización por la pobreza”, puesto que los SBI no se ven obligados a utilizar servicios con tarifas más elevadas que las de las clases medias y altas. Este tipo de innovación genera rentabilidad en los operadores móviles de las regiones.

La evolución del modelo de negocio de la telefonía móvil en función del foco estratégico y el nivel de tarifas en cada una de las fases, se puede observar la figura 1.

Insertar Figura 1 Aquí

Dado que los NI en telefonía móvil en AL se encuentran dando sus primeros pasos, hay un potencial de evolución a ser descubierto y explotado. Esto resulta beneficioso para la región ya que permitiría capitalizar las lecciones aprendidas en otras partes del mundo y poner en evidencia el dinamismo del negocio y el interés de las operadoras por competir por los clientes más rentables (Galperin, 2009). El retraso que muestra la región puede ser atribuido a la falta de incentivos por parte de las políticas públicas y a la estructura que exhiben los mercados.

Anderson (2007) señala que la principal barrera para el desarrollo de negocios con los SBI en telefonía móvil consiste en la falta de incentivos por parte de los gobiernos hacia las operadas telefónicas y la falta de innovación por parte de éstas en la baja de tarifas y sistemas de distribución. AL casi no ha realizado esfuerzos para lograr la masificación de los servicios de telefonía. En algunos países se han implantado políticas tributarias y regulaciones específicas que limitan en parte el desarrollo de la telefonía móvil (GSM, 2007). Desde la perspectiva de las políticas públicas, es necesario rediseñar los actuales programas de universalización (acceso a áreas rurales y semi-urbanas) ya que por lo general se focalizan en los servicios de telefonía pública fija, comunitaria o fija inalámbrica. Estos programas han

buscado promover el acceso de todos los habitantes al servicio telefónico sin tener en cuenta que, actualmente, el móvil se ha convertido en la alternativa más efectiva para los SBI. El apoyo de los distintos gobiernos a la telefonía móvil en áreas rurales y semi-urbanas, ha sido mínimo. La mayoría de las operadoras que a nivel mundial han logrado implementar modelos de negocio para estas poblaciones han sido incentivadas por las obligaciones de “servicio universal”, en lugar de ser motivadas por la oportunidad de negocio que estas encierran (Galperin & Molinari, 2007).

En referencia a las estructuras de mercados que limitan el desarrollo de la telefonía móvil en AL, se puede afirmar que las mismas constituyen un elemento clave para la expansión del servicio, en especial como incentivo para las operadoras. En varios países en desarrollo, el crecimiento rápido de los servicios de telecomunicaciones se debió a la apertura de los mercados a la competencia, generando así la baja de los precios -el doble en promedio- y una rápida penetración de las tecnologías en los mercados. En la investigación realizada por PNUD (2008), la mitad de países del mundo analizados han adoptado ese tipo de reformas y las diferencias entre aquellos y los que no las han implementado es notable. A modo de ejemplo, en la República Democrática del Congo operan seis compañías competidoras de telefonía celular, mientras que en Etiopía, donde el ingreso *per cápita* es similar, opera solo una. La diferencia resulta abismal, teniendo el Congo 13 veces más clientes de telefonía celular por 1,000 personas que Etiopía.

Por último, cabe destacar que al ser el móvil una posible plataforma para otros servicios, es necesaria la articulación entre las industrias. En muchos países, la telefonía de voz vía-Internet es aún ilegal. Por otro lado, sólo algunos países han coordinado las regulaciones bancarias y de telecomunicaciones para allanar el camino hacia los servicios bancarios vía celular. Es importante señalar que a medida que vayan avanzando las reformas, los mercados y la inversión del sector privado también lo harán (PNUD, 2008).

Relevamiento de Casos

A continuación se examinarán cinco casos llevados a cabo en diferentes partes del mundo con el objetivo de poder analizar distintas variables a considerar en el diseño, implementación y evaluación de NI en telefonía móvil de manera que sirvan de guía para estudiar su posible aplicación en la Argentina.

Grameen Telecom. En el año 1997, en Bangladesh, más del 96% de los habitantes no contaban con una línea telefónica. A fin de dar una respuesta a esta necesidad insatisfecha,

Grameen Bank desarrolló Grameen Telecom, una asociación sin fines de lucro que se focaliza en el servicio de telefonía móvil rural. Al mismo tiempo se creó Grameen Phone, empresa destinada a proveer la venta de minutos al por mayor a Grameen Telecom.

Grameen Phone vende tiempo en antena al por mayor y factura mensualmente a Grameen Telecom, mientras que Grameen Bank otorga MC a ME rurales de hasta U\$S420 para la compra de teléfonos (Pitt, 1998). El modelo de negocio de la compañía se basa en capacitar y financiar ME para que puedan obtener ganancias llevando conectividad a sus comunidades, mediante la venta de servicios con precios de lista recomendados. El proyecto ofrece a estos ME un soporte de posventa, facturación mensual individualizada y un *kit* telefónico que incluye: una terminal Nokia con batería y cargador, afiches publicitarios, una calculadora, un cronómetro, el manual del usuario y la lista de precios.

En 2001, el proyecto había conseguido que 572,000 usuarios de SBI gozaran de acceso al móvil en 4,543 villas rurales. Entre los resultados más destacables se observa que el modelo permite crear su propia demanda y generar flujos de efectivo suficientes para la devolución de los préstamos concedidos. A su vez, genera ganancias para los ME de US\$93 al mes en promedio, monto que representa entre el 24% y el 40% del total de sus ingresos mensuales. Por otro lado, cabe resaltar que produce rentabilidad para las empresas involucradas dentro de un segmento de mercado antes inexistente. Con respecto a los clientes finales, el acceso al servicio móvil aumenta la productividad y el bienestar social generando ahorros de entre 2,6% y 9,8% de los ingresos totales de los hogares y teniendo un positivo impacto social gracias a la posibilidad de establecer comunicaciones con familiares y amigos. Asimismo el apoyo al desarrollo de la mujer, que representa el 95% de los usuarios finales, es notable (Bayes, Von Braun & Akhter, 1999; Mayoux, 2000; OCDE, 2004; Keogh & Wood, 2005).

Vodacomm Community Services. En 1994, en Sudáfrica, Vodafone poseía una extensa red celular la cual cubría el 93% de los 44 millones de ciudadanos del país. En ese año, la operadora inició un nuevo modelo de negocio subsidiado, en un principio, por fondos gubernamentales para establecer tiendas de teléfonos celulares en las comunidades rurales más pobres (Vodacom, 2007).

Vodacom Community Services consiste en la creación de franquicias de la operadora donde ME de SBI (gracias a la posibilidad de acceso al crédito) invierten US\$3,450 en cinco líneas celulares y *Vodacomm Community Services* invierte US\$3,950 en la infraestructura para establecer el nuevo negocio. Las tiendas son negocios independientes donde los clientes

pueden realizar una llamada telefónica a US\$0,11 por minuto (esto representa menos de la tercera parte de la tarifa comercial por llamadas prepagadas a celular).

En 2003, estos negocios daban servicio a más de 23,000 líneas celulares en aproximadamente 4,400 comunidades en todo Sudáfrica. En una buena ubicación, una tienda telefónica con cinco líneas maneja típicamente más de 500 horas de llamadas al mes, generando así ingresos totales mensuales de US\$3,550. De estas ganancias US\$2,360 son para la operadora siendo la ganancia restante para el ME (Reck & Wood 2003).

Otros casos semejantes que serán mencionados en forma resumida, debido a su semejanza con los anteriores son: (1) En 1997 Spice Telecom en India implementó un modelo de negocio destinado a áreas urbanas o rurales donde ME de SBI gestionan equipos como locutorios móviles, dando resultados favorables tanto para los ME, las operadoras y los clientes finales (FOD, 2002; James, 2003; O'Neill, 2003). (2) La compañía India N-Logue desarrolló en 2000 iniciativas para ámbitos rurales en alianza con el banco estatal de India y el banco ICICI. El modelo de negocio se basa en que ME locales, mediante el acceso a MC, operan kioscos móviles con servicio de Internet en sus comunidades. En 2004, la compañía poseía 31 proyectos activos en 7 estados distintos que a su vez permitían el acceso a nuevas tecnologías en 1,900 comunidades (FOD, 2002; James, 2003; O'Neill, 2003; Paul, 2004; Veereraghavan, Yasodhar & Toyma, 2007). (3) Celtel en Uganda llevó a cabo en 2006 el proyecto “teléfono comunitario” en alianza con la compañía de microfinanzas FINCA quien otorga MC a ME locales. Dichos emprendedores compran un *kit* a la operadora móvil y tienen la posibilidad de gestionar oficinas públicas de llamadas donde los clientes finales pueden utilizar líneas telefónicas o comprar tarjetas. El programa genera ganancias para los ME de hasta el 10% en promedio mensual y un ratio creciente para las operadoras móviles.

Smart Communications. En 2003 la operadora Smart Communications de Filipinas lanzó un nuevo modelo de negocio, el servicio de “carga smart” que brinda la posibilidad de realizar transferencias y comercio electrónico (Smith, 2004).

El modelo de negocio es gestionado por ME de SBI quienes administran una red existente de pequeños comercios multi-productos donde se ofrecen servicios de micro recargas (se encuentran disponibles en valores de hasta US\$0,01) con el fin de conseguir el reemplazo de las tarjetas por recargas electrónicas. Las transferencias se pueden realizar mediante mensajes de texto por celular y venta de minutos de tiempo aire.

A su vez, el modelo permite que el cliente acceda a distintos servicios bancarios a través del móvil. Esta oportunidad encierra un gran potencial transformador en la vida de los usuarios, ya que pueden transferir efectivo de una cuenta bancaria a un teléfono celular, pagar productos y servicios en miles de tiendas y restaurantes, solicitar y usar sistemas de crédito, pagar bienes y servicios por teléfono, recargar tiempo aire en cualquier teléfono del sistema Smart Communications, enviar remesas y pagar servicios públicos. Mediante el uso de estos servicios, la operadora logra aumentar el tráfico en el uso del móvil generando así sus propios beneficios económicos.

Los principales resultados señalan que el proyecto cuenta con más de 45,000 ME que generan ingresos gracias a las comisiones obtenidas en las transacciones descritas anteriormente. En promedio, dichos emprendedores pueden ganar hasta US\$18 al día. Al ser éstos parte de la comunidad y conocer personalmente a sus clientes, extienden créditos cuando los usuarios no disponen de dinero en efectivo y así logran un mayor caudal de ventas.

El negocio para la operadora se encuentra en el aumento total del tráfico. A pesar de que existe una menor capacidad de pago individual por parte de los usuarios, la ampliación de la base de clientes y el mayor uso de los servicios por parte de estos, compensan las ganancias. Si bien la introducción de las micro recargas y demás innovaciones descritas significaron una caída del gasto promedio de los clientes del 14% durante el primer año, la base de suscriptores se incrementó en 54% durante el mismo período.

Con relación a los clientes finales, se puede señalar que el 98% pertenece a SBI de diferentes zonas rurales y que están integrados principalmente por mujeres, estudiantes y pequeños comerciantes, que obtienen beneficios económicos y mejoran su calidad de vida a través de la utilización del móvil.

Cabe destacar los casos de Wizzit en Sudáfrica (Ivatury & Pickens, 2006) y Globe Telecom en Filipinas (PNUD, 2008) quienes desarrollaron modelos de negocios que resultan sumamente parecidos al de Smart Communications, logrando resultados favorables para las empresas, los ME y los usuarios finales mediante la masificación de servicios bancarios vía teléfono móvil.

Reliance Infocomm. La empresa India Reliance Infocomm logró masificar el servicio de telefonía móvil a través de un modelo de negocio que combina una red de ME de SBI, el desarrollo de equipos de muy bajo costo y la reducción del precio por minuto en un contexto de alta densidad poblacional.

La iniciativa se basa en el desarrollo de franquicias que trabajan como distribuidores regionales. La operadora móvil identifica y recluta ME de la comunidad objetivo a los cuales se le otorga un área de trabajo de 5,000 personas y acceso a MC. Luego se los capacita en los principales aspectos de venta, marketing y *management* financiero entre otros de manera que puedan a su vez, reclutar y entrenar a sub-agentes para que ellos se conviertan en vendedores de equipos y minutos en sus comunidades.

Asimismo la operadora redujo el costo de un equipo típico de US\$120 a US\$10 con un abono mensual de US\$4 por 36 meses y un precio por minuto de US\$0,01. De esta manera, el modelo de negocio genera beneficios económicos y sociales para los ME, los sub-agentes, los clientes finales y la operadora.

Si se analiza el contexto, se puede observar que India es uno de los países con mayor grado de competencia en la industria de la telefonía celular del mundo al estar dividido en 20 regiones y que cada una de ellas tiene al menos 4 competidores. Esto genera que el costo del minuto promedio sea muy bajo y que la cantidad de minutos utilizados por mes por el total de usuarios sea uno de los mayores del mundo. Este contexto hiper competitivo, combinado con la alta densidad poblacional y la gran proporción de personas de SBI, componen un escenario beneficioso para lograr un modelo de negocio inclusivo exitoso⁸.

Proyecto Suma. En 2009, Movistar impulsó el proyecto Suma⁹ en Argentina, proponiendo un nuevo modelo de negocio para dar respuesta a la demanda del servicio de telefonía móvil a los SBI y apoyar el desarrollo de ME sociales.

De acuerdo a los estudios analizados (Galperin & Molinari, 2009), en alianza con Entre Todos (una organización local dedicada al MC) la operadora buscó generar una red de emprendedores sociales que lleve a cabo tres componentes de negocio mediante la inclusión de ME: (1) como canal de venta de terminales reacondicionados a través de los *kit* Suma, (2) que propicien las recargas de crédito de usuarios por medio de micro recargas y (3) que ofrezcan un servicio de telefonía pública móvil para los integrantes de sus comunidades.

Ampliando el primer componente de negocio, resulta importante aclarar que el *kit* cuenta con un equipo usado (previamente reacondicionado por la operadora), una tarjeta SIM, una línea prepago y los accesorios necesarios para su utilización. El negocio se desarrolla de la siguiente manera: Entre Todos otorga MC a ME locales a fin de que adquieran el *kit* a \$25

⁸ Para mayor información: www.rcom.co.in

⁹ A pesar de haber sido una iniciativa piloto y de no poseer resultados de éxito contundentes, es de sumo interés debido a la estrecha relación con los objetivos del trabajo.

para luego venderlo en sus comunidades con un precio sugerido de \$50. Los resultados revelan que los ME devolvieron los créditos y solicitaron hasta dos entregas más de *kits*. En total se activaron 400 líneas correspondientes a los *kits* Suma involucrando a 13 ME. Asil mismo tiempo los clientes finales percibieron una importante contribución del móvil a su bienestar económico y social, pudiéndose diferenciar su uso en tres tipos: familiar o social, laboral y por motivos de seguridad.

Con respecto al segundo aspecto del negocio, el de las micro recargas, el ME se convierte en un punto de recarga virtual para líneas prepago con la posibilidad de realizar micro recargas de \$3, frente a los \$5 de recarga mínima habitual, obteniendo una comisión del 5% sobre el valor de las ventas realizadas. Los resultados de este negocio no fueron muy alentadores, debido a que el margen de ganancia obtenido para el ME era bajo. A su vez, estos debieron enfrentar problemas de logística, ya que no se tuvo cuenta la deficiencia en la infraestructura existente con la inclusión de cajeros automáticos al programa, y de inseguridad ya que los clientes finales debían ir a la casa del ME para realizar la recarga.

Por último la posibilidad de prestar servicio de locutorio móvil no fue utilizada por los ME. Los principales motivos fueron la falta de capacitación y de herramientas que contribuyan a que los ME lo desarrollen (por ejemplo, un sistema sencillo en el móvil que les permitiera calcular el gasto y la ganancia sobre los minutos vendidos).

Según los autores del estudio, en términos generales, la iniciativa generó valor para todos los actores involucrados. Trajo beneficios reputacionales para el operador (se podría asumir que no fueron masivos debido a que se trata de una prueba piloto). A su vez, fue una alternativa viable para ampliar la frontera del mercado a los SBI desatendidos por los modelos de negocio existentes y generar beneficios económicos significativos para ME locales. Por último, Entre Todos, gracias a su participación en el proyecto, realizó innovaciones organizacionales, ya que no se limitó a otorgar MC como hace habitualmente, sino que participó activamente en la cadena de comercialización.

Análisis de los Casos

En línea con los objetivos la presente sección, se realizará un análisis de los cinco casos a partir del marco conceptual desarrollado en la primera parte de este trabajo. Esta tarea supone examinar el rol desempeñado por el sector privado y los SBI, así como también analizar la generación de valor social y económico para los actores involucrados. Asimismo, se estudiarán las distintas estrategias implementadas en los casos expuestos, considerando los diferentes modelos de negocio, las variables de dichos modelos, las condiciones

organizacionales y los factores contextuales. Por último, se resaltarán los incentivos que podría encontrar el sector privado en la ejecución de NI en telefonía móvil. De este análisis surgirán algunos lineamientos para el desarrollo de estas iniciativas en Argentina. Resulta importante aclarar que para el presente análisis se consideró la información de los casos expuesta en las investigaciones existentes y que ésta en algunas oportunidades presentó una limitada relación con lo que se pretende mostrar en este trabajo.

Roles y dimensiones de los negocios inclusivos en telefonía móvil. Si tenemos en cuenta que entendemos los NI como iniciativas rentables y sostenibles para las empresas, que incorporan a los SBI como clientes, proveedores, distribuidores y/o socios, permitiendo mejorar sus condiciones de vida, se puede afirmar que los NI llevan inscripta en su fórmula la generación de valor social y económico para todos los actores involucrados. Previo a la profundización de las dos variables de generación de valor en los casos desarrollados, resulta relevante analizar el rol de los SBI y del sector privado en dichos casos.

El papel desempeñado por los SBI ha evolucionado desde la primera fase de los NI. En un principio fueron considerados únicamente como clientes, luego como proveedores y distribuidores y por último como socios. En los casos analizados se puede observar que los SBI fueron incluidos dentro de la cadena de valor de todas las operadoras desempeñando el rol de distribuidores y vendedores de los servicios de telefonía móvil a través de micro emprendimientos. Además, los SBI son incorporados como clientes, que logran mejorar su calidad de vida gracias al uso del móvil.

Sobre la base del modelo de tres etapas de evaluación del rol del sector privado observamos en los casos presentados una correspondencia con la segunda fase en la cual los NI son concebidos como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los SBI y generar rentabilidad para las operadoras.

En cuanto el valor social y económico definimos la noción de valor social como el desarrollo de la inclusión en todas sus formas, la asistencia a los que están temporalmente débiles y la mitigación de efectos secundarios de las actividades económicas. Este término encierra dos dimensiones: la tangible y la intangible. A su vez la primera se divide en dos aspectos: el aumento de los ingresos económicos y el acceso a bienes y servicios.

- (1) El aumento de ingresos económicos: los ME mediante la inclusión en la cadena de valor de la operadora generan ganancias. En el caso de Grameen Telecom los ingresos mensuales en promedio para dichos ME son de U\$93 representando este monto entre el 24% y 40% del total de ingresos (Bayes, Von Braun & Akhter, 1999);

en el proyecto desarrollado por Vodafone los ME logran un ingreso aproximado de U\$S890 mensuales (Reck & Wood, 2003) y por último el modelo desarrollado por Movistar permite a los ME ganar hasta U\$S18 al día (Galperin & Molinari, 2009).

El acceso al móvil aporta a su vez a la generación de ingreso de los usuarios finales. En el proyecto Suma el 76% de los clientes cree que el móvil facilita su trabajo y mejora sus probabilidades de conseguir más empleo (Galperin & Molinari, 2009). En el caso de Grameen Telecom el acceso al móvil aumenta la productividad de los clientes finales y genera ahorros entre 2,6% y 9,8% de los ingresos totales (Bayes, Von Braun & Akhter, 1999).

(2) El acceso a bienes y servicios: en los NI desarrollados en telefonía móvil, tanto para los ME como los usuarios finales logran la satisfacción de necesidades insatisfechas que su mejoran la calidad de vida. Asimismo, el móvil puede ser utilizado como plataforma de otros servicios, como en el modelo de Smart Communications en el que se permite a los clientes finales (98% pertenecientes a SBI de zonas rurales) tener acceso a servicios financieros móviles (Smith, 2004).

Por otro lado, las dimensiones intangibles también contemplan en dos variables: la construcción de ciudadanía y el desarrollo del capital social.

(1) Construcción de ciudadanía: existen barreras de índole cultural, simbólica y legal que hacen que los SBI no puedan ejercer sus derechos. Esto se debe a que se mueven en mercados informales y a la influencia en las asimetrías de información. La inclusión de los ME en las cadenas de valor de las operadoras mencionadas podrían suponer un paso hacia la inclusión de dichos sectores en los mercados formales.

(2) Desarrollo de capital social: entendemos este término como el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. Los ME amplían su capital social mediante la interacción constante con sus clientes, así como también lo hacen éstos mediante el uso del móvil para el desarrollo de relaciones. En el caso Grameen Telecom, se puede afirmar que el 95% de los usuarios son mujeres que se ven beneficiadas mediante el apoyo a la mujer que esta iniciativa encierra (Bayes, Von Braun & Akhter, 1999). En el proyecto Suma, el 98% de los usuarios afirma que el teléfono le permite estar más conectado con amigos y familia (Galperin & Molinari, 2009).

En relación con el valor económico que posee un proyecto para una operadora, que generalmente se mide en base a la rentabilidad. Tal como se mencionó en la sección anterior, aún no se puede afirmar que en el mercado de los SBI de pueda encontrar una “fortuna” pero

sí se puede observar que en los NI de telefonía móvil los casos de Grameen Telecom y Smart Communications han logrado generar rentabilidad para las operadoras, así como también para Vodafone con ganancias de U\$S2,360 al mes por tienda telefónica (Reck & Wood, 2003). Para las empresas también se puede inferir que existe un valor reputacional y de imagen conseguido a través del desarrollo de estas iniciativas.

Tipos de modelo de negocio. Los casos desarrollados muestran la implementación de diferentes estrategias que logran superar las dos principales barreras de acceso al móvil por parte de los SBI de acuerdo con lo que indica la literatura (Milne, 2006).

El primer obstáculo es el acceso a la terminal o al servicio, el cual fue salvado por las operadoras mediante la ejecución de modelos de negocio de acceso compartido o de acceso individual, según el caso. La segunda barrera es el efecto inhibitor sobre la intensidad de uso del servicio y la amplitud de servicios utilizados (voz, datos y otros servicios de valor agregado) que proviene del alto nivel relativo de tarifas. En este caso se podría afirmar que las condiciones contextuales son clave para lograr la reducción de los costos que impiden la masificación del servicio.

Los modelos de acceso compartido son los implementados por Grameen Telecom y Vodafone así como también Spice Telecom, India N-Logue y Celtel. Cabe aclarar que dentro del proyecto Suma, el negocio orientado al locutorio móvil pretendía el acceso compartido a pesar de no haber tenido los resultados esperados. Únicamente los casos de Grameen Telecom y L-Logue son desarrollados en zonas rurales, mientras que los restantes son implementados tanto en zonas rurales como urbanas.

Los modelos de negocio de acceso compartido se basan en la utilización de una terminal y línea por varias personas y los ME locales son quienes administran su uso, formando parte de la cadena de valor de la operadora y convirtiéndose así en distribuidores y vendedores de servicios móviles.

En contextos rurales de bajos ingresos, difícil acceso, grandes problemas de infraestructura y altos costos de despliegue de redes, estos modelos han mostrado ser una respuesta adecuada para las demandas insatisfechas de estas poblaciones (Galperin, 2009). Sin embargo, en áreas urbanas dicho modelo no resulta tan atractivo, debido a la creciente adopción individual de la terminal y en consecuencia del servicio.

El acceso compartido al móvil es uno de los principales temas tratados en la literatura. Sin embargo, no se le otorgará mayor relevancia en esta investigación debido a que Argentina

es uno de los países dentro de AL con menor densidad de población en áreas rurales. Asimismo, en 2007, la mayoría 87% de los usuarios de móvil del país, poseía un equipo y línea personal (Galperin & Molinari, 2007). Teniendo en cuenta la penetración de este servicio en los últimos años, se podría asumir que hoy en día existe un nivel de uso individual aún mayor.

Por último, este tipo de iniciativa podría ser de interés para los Estados ya que son éstos los que deben propiciar las políticas públicas para lograr la masificación de los servicios de telecomunicaciones en zonas alejadas que no representarían actualmente un negocio atractivo para las operadoras en Argentina.

Tal como se mencionó anteriormente, en áreas urbanas se puede afirmar que existe una creciente adopción individual del servicio de telefonía móvil. Los casos que fueron desarrollados mediante el modelo de acceso individual son Smart Communications, Suma (mediante la venta del *kit*) y Reliance Infocomm así como también Safaricom, Wizzit y Globe Telecom.

El efecto derrame, la re venta de aparatos en desuso, la rebaja en los precios de las terminales, la competencia con el mercado informal y la motivación por parte del Estado del reciclado de los equipos son variables que ayudan al acceso de la terminal y el servicio a los SBI. Resulta interesante profundizar en cada una de ellas.

(1) El efecto derrame que genera el permanente cambio de equipos por parte de los clientes (el promedio estimado de uso de un equipo es entre 18 y 24 meses) (Galperin & Mariscal, 2007), permite suponer que la mayoría de los usuarios cambian los aparatos móviles antes de concluida su vida útil, lo que generaría un mayor acceso de los SBI a los equipos debido la venta de equipos usados y/o la “donación” de equipos en desuso.

(2) La recolección y reventa de aparatos usados permitiría a los prestadores competir en mercados secundarios al ofrecer terminales de bajo costo con garantías de calidad, lo cual podría ser una alternativa atractiva para los potenciales compradores de SBI (Duffy, 2007). Teniendo en cuenta que aproximadamente el 75% de las terminales son almacenadas en lugar de ser recicladas o arrojadas a la basura (Fishbein, 2002), se podría afirmar que este negocio no tendría una falta de abastecimiento.

El aseguramiento de altos estándares de calidad es clave ya que permite reducir incertidumbres y competir con la creciente disponibilidad de equipos en el mercado informal de terminales (Cai, Yang & Li, 2007). Si se tiene en cuenta que el 39% de la venta de celulares en el mundo en desarrollo pertenece al mercado informal (GSMA, 2005), se puede

inferir que las operadoras móviles están perdiendo un negocio que es captado por este mercado.

A modo de ejemplo se puede señalar que en el caso del proyecto Suma la reventa de teléfonos usados fue la estrategia implementada en el modelo de negocio. Se pudo observar que los usuarios finales tienen una alta valoración por los documentos y garantías entregados por los ME en el momento de la compra, así como el empaquetamiento del *kit* (Galperin & Molinari, 2009). Desde el punto de vista del negocio de las operadoras, lograr que los SBI tengan acceso a las terminales es clave ya que es la primera barrera que deben sobrepasar a fin de que estas poblaciones utilicen el servicio móvil.

(3) La reducción de costos de terminales es uno de los principales esfuerzos realizados por la industria para la adopción de la telefonía móvil. En 2005, la Asociación GSMA lanzó la iniciativa “equipos para el mercado emergente”, mediante el cual invitó a las empresas de terminales móviles a crear un aparato cuyo costo sea menor a US\$40. El concurso fue ganado por Motorola que afirma que logra obtener un margen de rentabilidad con la venta de estos equipos, aunque sea pequeño (Economist, 2005). En el diseño de este producto, la compañía innovó mediante el desarrollo de distintos servicios, adecuando los aparatos a las necesidades de los SBI. Algunos ejemplos son: una batería con tiempo de reserva de hasta dos semanas, una pantalla reflejante que permite ver fácilmente en exteriores y un aplicativo que proporciona instrucciones a los usuarios por medio de audio (en lugar de texto) en caso de que el cliente no sepa leer ni escribir (GSMA, 2005).

(4) Las ordenanzas de reciclado de equipos móviles se encuentran actualmente más perceptibles. Esto puede destacarse como posible incentivo para la masificación del móvil por parte de los gobiernos nacionales y locales. Dentro de la Unión Europea y en algunos estados de los Estados Unidos el reciclado de terminales se encuentra ya legislado (Galperin, 2009). Se puede destacar la iniciativa promovida por Vodafone de España quien propone un plan de reutilización y reciclaje como una solución social y medioambiental. La acción es llevada a cabo en colaboración con Fonebak, empresa especializada en la recogida, reutilización y reciclado de teléfonos móviles y accesorios. Este plan acepta cualquier teléfono y está encuadrado en el marco del programa de responsabilidad corporativa de la operadora.

Actualmente no existen estándares mundiales que permitan distinguir claramente entre los equipos funcionales de aquellos que se destinan a la recuperación de los materiales. Un gran avance en esta materia sería el establecimiento de lineamientos internacionales que determinen el fin de la vida útil de los equipos que frecuentemente llevan a su desecho incorrecto en países emergentes (Osibanjo & Nnorom, 2007; Mooallem, 2008).

Si bien el efecto derrame, la recolección y reventa de equipos usados, la reducción de los costos de las terminales y las ordenanzas de reciclado favorecen el acceso de los SBI al servicio móvil -al conseguir que dichos sectores tengan la posibilidad de ser usuarios individuales tanto del equipo como de los servicios-, la “penalidad por la pobreza” continúa existiendo, ya que los usuarios de SBI se ven obligados a optar generalmente por el servicio prepago, que implica altos costos y bajo tráfico de llamadas. En cambio los segmentos de mayor poder adquisitivo optan por el servicio pospago en el cual el costo por minuto o SMS es significativamente menor, lo que genera un amplio volumen de tráfico y de servicios de valor agregado (Mariscal & Rivera, 2006).

Se podría afirmar entonces que la principal barrera que enfrentan los SBI en áreas urbanas no es el acceso a la terminal o al servicio, sino el alto costo de las tarifas que genera un reducido uso de los servicios tradicionales, así como también restringe la amplitud del uso de los servicios de valor agregado. Este aspecto se retomará en el análisis de la variable de negocio específica de fijación precios y formas de pago.

Se ha establecido a grandes rasgos el tipo de acceso, se continuará el análisis detallado de los casos en función de las variables que configuran los modelos de negocio, las condiciones organizacionales, los factores contextuales y los incentivos para las operadoras móviles desarrollados en la primera sección.

VARIABLES DENTRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO. En los cinco casos expuestos anteriormente las operadoras desarrollaron diferentes modificaciones comerciales en cuanto a la fijación de precios y formas de pago, los canales de distribución, el acceso al crédito, las estrategias de marketing y el liderazgo con el fin de ampliar el uso del móvil en los SBI innovando fuera de sus tradicionales modelos de negocio de telefonía móvil y estableciendo alianzas con actores no tradicionales.

Dentro de la literatura existente, la innovación surge como requisito e incentivo para el desarrollo de los NI y ésta puede darse de manera radical mediante nuevos modelos de negocio o de forma gradual mediante el constante ajuste de modelos tradicionales. El trabajo conjunto entre las operadoras y los SBI demanda, en primera instancia, una verdadera innovación social e institucional lo que requiere que las operadoras muestren una actitud abierta y creativa a la hora de embarcarse en este tipo de iniciativa. La innovación en materia tecnológica, de productos y de relación es la que ayuda a sobrepasar las barreras que dividen

de los SBI con los mercados tradicionales. Considerando lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que todas las operadoras realizaron innovaciones radicales. Tal es el caso de Grameen Telecom que amplió su principal negocio (los servicios financieros mediante Grameen Bank) y creó dos organizaciones a fin de poder masificar la telefonía móvil en Bangladesh. El caso Suma (a pesar de ser una prueba piloto) fue novedoso ya que en Argentina no hay antecedentes de este tipo de negocio: MoviStar establece relaciones con los SBI a través de la fundación de la empresa (Fundación Telefónica) pero no mediante los negocios como lo hizo en este caso. Vodafone, por su parte, inició un nuevo modelo de negocio a fin de aprovechar su extensa red celular en comunidades rurales, donde no había incursionado previamente.

Tal como se destacó en la sección anterior, es aconsejable tener en cuenta la interacción con otros actores en el desarrollo de estas iniciativas y la descentralización de tareas. A la hora de establecer relaciones, es relevante considerar las barreras de entrada que se dan debido a que históricamente las empresas y los SBI no han tenido una relación de confianza. Tampoco puede soslayarse la necesidad de la co-creación de valor para todos los involucrados y de generación de ecosistemas de inclusión social, la importancia del apalancamiento de redes y capacidades locales y de la existencia de relaciones integrativas y el aumento en las capacidades organizacionales (tanto de los SBI como de las organizaciones sociales en las que en varios casos debieron invertir las empresas). Al estudiar los casos se puede observar que en el proyecto *Vodacom Community Services* se realizó una alianza público-privada para poder desarrollar el proyecto de servicio comunitarios, Smart Communications estableció acuerdos con McDonald's para que los receptores de remesas pudieran retirar dinero enviado por los ciudadanos expatriados, MoviStar gestionó el proyecto en alianza con Entre Todos, una organización local que posee una estrecha relación con la comunidad, y Reliance Infocomm se alió con emprendedores de la comunidad objetivo, para que éstos a su vez recluten y capaciten a ME. Por último, es destacable el caso de Grameen Telecom, ya que Grameen Bank, en lugar de generar alianzas, creó las compañías Grameen Telecom y Grameen Phone para poder desplegar un nuevo modelo de negocio con el fin de masificar el acceso del móvil, estableciendo relaciones con ME de las mismas comunidades rurales donde operan.

Además de realizar innovaciones a nivel macro y generar alianzas con socios no tradicionales, se puede observar que las operadoras desplegaron innovaciones comerciales dentro de sus modelos de negocio con fin de poder implementar negocios económicamente rentables y socialmente responsables. A continuación se examinan en detalle.

(1) Precios y formas de pago: la literatura indica que es la principal dimensión a tener en cuenta en los NI de telefonía móvil, ya que es la barrera a la cual se enfrentan las operadoras móviles para lograr acceder a los SBI.

Tal como se mencionó en la primera sección, las tarifas deberían contemplar las posibilidades de pago de los clientes finales y al mismo tiempo permitir ganancias para los ME y rentabilidad para las operadoras móviles. En este aspecto, Vodafone y Reliance Infocomm establecieron cambios significativos en la estructura de las tarifas para reducir el efecto inhibitorio, incrementando el nivel de consumo y la amplitud de uso de los servicios de valor agregado. Por su lado, Vodafone estableció un costo por llamada de U\$S0,01 el minuto, casi tres veces menor al precio de mercado, aumentando el tráfico total y motivando a los clientes al uso de los servicios móviles financieros. De esta manera, Reliance Infocomm redujo el precio por minuto estableciendo un plan mensual fijo de U\$S4 por tres años. De esta manera, se logró que los SBI accedieran a servicios móviles de bajo costo. En este tipo de estrategia resultan particularmente relevantes los factores contextuales en particular el rol del Estado y la estructura de competencia del mercado, aspecto que se profundizará al respecto más adelante.

Con relación a las formas de pago resulta importante tener en cuenta que los SBI generalmente no poseen ingresos fijos debido a que operan en mercados informales, desempeñan trabajos temporarios y poseen escaso capital. La implementación del servicio prepago como solución a esta dificultad ha sido una de las innovaciones de mayor impacto en la masificación del servicio móvil para clientes de SBI, sin embargo este tipo de plan posee un costo por minuto mayor que el pospago que inhibe así su uso por parte de los SBI.

El recurso utilizado para adaptar la oferta a los patrones de ingreso y gastos característicos de los SBI implementado por Smart Communications y Suma (con diferentes resultados) es el esquema de micro recarga. Este sistema permite adicionar pequeñas cantidades de dinero en una línea móvil y posee el beneficio de que la gestión de compra puede ser realizada por el usuario o por un tercero (en varios casos ME). Generalmente las micro recargas se gestionan sobre plataformas electrónicas que permiten a las operadoras la distribución de créditos en forma segura y eficiente (Barrantes et al., 2007).

En el caso de Smart, se encuentran disponibles micro recargas en valores de hasta U\$S0,01 con el fin de conseguir el reemplazo de las tarjetas por recargas electrónicas. En el proyecto Suma los clientes tienen la posibilidad de acceder a micro recargas de \$3, frente a los \$5 de recarga mínima habitual. Este negocio no obtuvo los resultados esperados por MoviStar ya que el porcentaje de comisión obtenida por los ME fue percibido como bajo y

también debieron enfrentar problemas de logística e inseguridad que desincentivaron el desarrollo del negocio.

(2) Canales de distribución y venta: la bibliografía general sobre NI menciona la importancia de la inclusión de ME en las cadenas de valor de las empresas y se recomienda que las cadenas de distribución estén compuestas en su mayoría por personas de la comunidad con la cual se pretende realizar el negocio.

Su importancia radica en que las operadoras se ven beneficiadas ya que los ME poseen la capacidad de impulso de redes sociales existentes para generar oportunidades de negocio (Goodman, 2005), así como también ayudan a lograr credibilidad y capilaridad en la implementación de nuevas plataformas de compraventa de servicios móviles.

A su vez, al ser los ME parte de la población objetivo, están familiarizados con las necesidades, motivaciones y aspiraciones de los clientes finales. Conocen personalmente a los usuarios lo que les permite la posibilidad de extender créditos o fiar cuando estos no disponen de efectivo, generando así un mayor caudal de ventas y adaptándose al flujo inestable de ingresos de estas poblaciones. Por otro lado, en áreas rurales el camino de llegada hasta las comunidades muchas veces es sumamente complejo e supone varias horas de caminata. Es por esto que el rol que desempeñan los ME pertenecientes a estas comunidades es decisivo en el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Además de las capacidades existentes en los ME para generar valor económico para las compañías y mejora social para las comunidades (Márquez, Reficco & Berger, 2009), este modelo genera beneficios económicos para los ME y cultiva el potencial emprendedor individual.

En todos los casos expuestos de telefonía móvil (Grameen Telecom, *Vodacomm Community Services*, Smart Communications, Suma y Reliance Infocomm) el rol de los ME es crucial, ya que facilitan la distribución y venta de los servicios. En las iniciativas desarrolladas por *Vodacom Community Services*, Smart Communications y Reliance Infocomm, los ME poseen franquicias propias donde tienen la posibilidad de vender productos o servicios móviles específicos para los SBI.

Se puede deducir de lo antes mencionado, que la selección y formación de ME es sumamente importante. Los proyectos, por lo general, establecen los siguientes criterios en la selección de ME: poseer fondos suficientes para cubrir los costos iniciales o poseer un buen historial en devolución de préstamos, participar activamente de las diferentes instancias promovidas por la institución de micro créditos, poseer un emplazamiento viable desde el cual lanzar el negocio (accesible por su ubicación, dentro del área de alcance de las señales de

telecomunicaciones, etcétera), contar con un negocio complementario que mejore los ingresos del proyecto y poseer las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para la gestión de la firma.

Una vez concluida la etapa de selección de los candidatos apropiados, generalmente se desarrollan diferentes instancias de capacitación que abarcan temáticas relacionadas con los elementos básicos del negocio, la aplicación correcta de las tarifas telefónicas y el marketing de los servicios. La revisión de experiencias muestra que la modalidad de talleres es sumamente valiosa en la formación cuando se la complementa con reuniones que permiten a los ME compartir experiencias y formar redes de apoyo entre sí (Paul, 2004; Keogh & Wood, 2005).

Tomando como ejemplo el caso Suma, la selección y capacitación de los ME fue desempeñada por Entre Todos, ya que la organización posee una relación estrecha con la población destino. Los principales criterios de selección adoptados fueron los lazos de confianza entre el potencial ME y la organización, así como también el compromiso demostrado por parte del ME con el objetivo del proyecto (Galperin & Molinari, 2009).

(3) Acceso al crédito: los NI se destacan por la necesidad de capital inicial para los proyectos y la escasa posibilidad que poseen los SBI de acceso al crédito. Cabe destacar que algunos autores (Rahman, 1999; Keogh & Wood, 2005) resaltan la inconveniencia de extender créditos a estos clientes debido a la potencial falta de pago. Para evitar este problema, es recomendable valerse de las redes existentes de comercios establecidos en la comunidad local y también desarrollar un sistema de cobro entre pares. Generalmente, en este tipo de iniciativas, la presión grupal y las relaciones existentes evitan que se deje de pagar. Esto se debe a que al ser poblaciones que viven sin contratos legales, es habitual que los acuerdos se basen en relaciones sociales informales.

Todas las operadoras analizadas acompañaron a los ME con iniciativas de MC. Dependiendo del plan de negocio y del país, el monto varía. A modo de ejemplo, la empresa Grameen Bank, otorga a los ME de Grameen Telecom préstamos de hasta U\$420; por su parte, el proyecto *Vodacomm Community Services* concede MC de hasta U\$3,450. Es importante señalar que todos los casos expuestos han demostrado un alto porcentaje de devolución.

(4) Estrategias de marketing: tal como indica la literatura, estas estrategias tienden a ser personalizadas y se apoyan en el capital social del ME. Generalmente, en los casos donde los ME no poseen materiales provistos por las operadoras la publicidad, tiene un rol secundario y la principal estrategia implementada es el llamado “boca a oreja” que comienza generalmente

por los familiares, amigos y conocidos del ME. Sin embargo, en los casos en los que la empresa entrega materiales publicitarios, se observa que los ME logran ampliar la difusión de sus negocios más allá de sus redes sociales existentes.

En los casos Grameen Telecom, Reliance Infocomm y Suma (segunda fase), los ME cuentan con material publicitario otorgado por la operadora (afiches, volantes, sombrillas, y en algunos casos espacio físico) que permite la promoción del bien o servicio y la identificación con la empresa. En otros casos, son los propios ME quienes desarrollaron su propio material, como tarjetas profesionales, carteles junto a los caminos y otro tipo de señalización (Burr, 2000; Keogh & Wood, 2005).

(5) Liderazgo: en la anterior sección se destacó la necesidad de contar con líderes comunitarios que agreguen a su perfil la astucia y conocimiento de los negocios así como también líderes emprendedores, que rompan barreras y posea plasticidad para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Se puede observar en los casos mencionados que los líderes comunitarios aprovecharon la oportunidad otorgada por las operadoras, tomando un rol protagónico en las iniciativas. En lo que respecta a los líderes empresariales, los casos no presentan evidencia de sus características, tareas y actitudes. Esto no es sorprendente, teniendo en cuenta que dentro de la literatura general sobre los NI el tema no parece poseer relevancia.

Condiciones organizacionales. Así como es decisivo tener en cuenta las variables de los modelos de negocio para las estrategias de NI de telefonía móvil, también es crucial que las operadoras desarrollen este tipo de iniciativas considerándolas como inversiones a largo plazo que requieren un tiempo de experimentación y ajustes constantes (usualmente de prácticas comerciales y organizativas).

Resulta interesante destacar el caso del proyecto Suma (Galperin & Molinari, 2009) donde se observó la necesidad de reorganizar los procesos internos y tener en cuenta las limitaciones que impone el marco regulatorio en la Argentina para el desarrollo de este tipo de NI. Dichas restricciones generan el estancamiento del proyecto en algunas etapas, produciendo retrasos significativos en los tiempos de implementación.

Según la investigación, el modelo del contrato inicial disponía que Movistar entregara los *kits* a la organización social y que las líneas fueran activadas a su nombre, haciéndose así esta responsable de la transferencia de la titularidad de las líneas que debían hacer los ME a los clientes finales. Sin embargo, debido a su figura legal, Entre Todos no pudo cumplir con estos requisitos, implementándose como solución que los equipos fueran activados a nombre

de los ME quienes se hacían cargo de la transferencia de la titularidad de las líneas a los clientes finales. De esta manera, los ME pudieron activar la línea Suma a nombre del cliente en el momento de la compra, evitando el problema que genera la multiplicidad de líneas a nombre de un solo cliente y la preocupación sobre el posible uso que podrían darle a las líneas los clientes finales. Para poder realizar esta gestión, los ME debieron inscribirse en el régimen de monotributo y se generaron demoras en los tiempos establecidos para la ejecución del proyecto (Galperin & Molinari, 2009).

La literatura también muestra que, en general, los NI se dan en pequeña escala debido a varias razones: una iniciativa no es fácilmente trasladable de un contexto a otro a causa la heterogeneidad que muestran los SBI, las dificultades en la logística y distribución generan que el prototipo de modelo de negocio aún no haya sido encontrado y las políticas públicas aún no incentivan la ejecución de los NI (SEKN, 2010). Sin embargo, si se analizan específicamente los NI en telefonía móvil, se observa que la masividad del servicio es un factor clave (aumento del tráfico de llamadas y del uso de servicios de valor agregado), por lo cual generalmente logran grandes escalas. Los casos estudiados demuestran que el amplio alcance del modelo de negocio es un factor decisivo: Grameen Telecom en 2001 había llegado a 572,000 usuarios; *Vodacomm Community Service* en 2003 daba servicio a más de 23,000 clientes; Smart Communications en 2004 contaba con más de 45,000 ME y Reliance Infocomm ha llegado a más de 550,000 usuarios. Se podría sostener que estas iniciativas también pueden comenzar como experiencias piloto, como el caso Suma, pero es importante señalar que para lograr ser sostenibles y rentables es necesario que logren escala.

Factores contextuales. En la primera sección se destacó la importancia del entorno adecuado para que los NI puedan ser desarrollados con resultados destacables. Asimismo se mencionó que AL resulta una región difícil para el desarrollo de este tipo de negocios debido a la falta de cumplimiento del marco regulatorio, la escasez de políticas públicas que fomenten la inclusión de los SBI en los negocios y las condiciones de infraestructura física en donde los SBI habitan.

Poniendo el foco en los NI de telefonía móvil en la región, se señaló que es recomendable eliminar las políticas tributarias que desincentivan el desarrollo de la industria, rediseñar los programas de universalización, fomentar el apoyo de los Estados a la inversión en áreas rurales y semi-rurales y tener en cuenta la estructura de los mercados. Con respecto a esto último, AL se caracteriza por la baja apertura de competencia lo cual no contribuye a la

masificación del servicio. Es recomendable que las operadoras reflexionen sobre esto como una posible amenaza a futuro.

Considerando los cinco casos descriptos, resulta relevante señalar el de Reliance Infocomm de India en el cual la estructura de mercado resulta central. La operadora logra establecer tarifas más bajas que las del mercado con un precio de U\$S0,01 el minuto. Esta innovación comercial llevada a cabo resulta aún más significativa si se tiene en cuenta que el precio promedio del mercado en ese país es uno de los más bajos del mundo. El contexto es favorable ya que India cuenta con al menos 80 operadoras que compiten por millones de clientes de SBI, lo cual las incentiva a implementar este tipo de negocios.

El caso de *Vodacomm Community Service* en Sudáfrica resulta interesante debido al rol que desempeña el Estado en el inicio de un nuevo modelo de negocio con el fin de lograr el uso del móvil por parte de comunidades rurales en situación de pobreza. Esta iniciativa que aportó beneficios económicos para la operadora fue en principio subsidiada por el Gobierno. Es palpable en este caso el aporte que puede proveer el Estado a través del impulso de negocios de telefonía móvil que involucren a los SBI, como ME y clientes finales.

Incentivos para las operadoras. El rol que el sector privado desempeñaba históricamente como actor social está cambiando día a día. En un principio suponía un aporte de generación de empleo y de beneficios económicos, pero actualmente tanto los consumidores y el Estado pretenden que la relación de las empresas con su contexto sea diferente, siendo los NI una de las posibles estrategias para responder a estas nuevas demandas.

Los NI de telefonía móvil encierran una potencialidad importante para el sector privado si se tiene en cuenta la posible saturación de los mercados, el elevado nivel de gasto sobre el ingreso total en telefonía móvil por parte de los SBI, el bajo nivel de gasto absoluto pero alto nivel de gasto relativo en el uso del servicio por parte estas poblaciones, la potencial apertura de los mercados mediante la inclusión de nuevas operadoras que generen competencia, el posible posicionamiento de la marca en un mercado antes inexplorado y la oportunidad de lograr establecer nuevas relaciones tanto con el sector social como Estatal. A su vez AL cuenta con la posibilidad de capitalizar las experiencias llevadas a cabo en Asia y África, donde se puede observar el beneficio que otorgó este tipo de negocios a la operadoras (este punto fue ampliado en el comienzo de la sección).

Sin embargo, las operadoras en Argentina no han demostrado demasiado interés en estos mercados. Se podría suponer que esto se debe a que el mercado no ha llegado a su punto de saturación para los segmentos de alto poder adquisitivo y el foco de la competencia continúa

en los los clientes más rentables. Sería recomendable entonces que los Estados incentiven estas inversiones mediante la promoción de políticas públicas, inversión en infraestructura, modificación en las estructuras de mercado y desarrollo de iniciativas público-privadas.

En suma si se consideran los casos Grameen Telecom, *Vodacomm Community Service*, Smart Communications, India Reliance Infocomm y Suma a la luz de lo desarrollado en la primera sección sobre los NI, se puede concluir que en términos generales, todos pueden ser considerados NI ya que generan tanto valor económico como social para los actores involucrados. Tal como se pudo observar, dependiendo del caso los resultados varían. Con respecto al rol que desempeñan los SBI como distribuidores y vendedores, se puede afirmar que este aspecto es clave para lograr credibilidad y capilaridad a través de sus redes sociales en la implementación del proyecto.

Retomando las tres etapas de innovación que se pueden dar dentro de los NI de telefonía móvil, se observa que los tres casos que se encuentran desplegando la tercera fase (donde se da una reducción en las tarifas, la ampliación de la base de clientes, un mayor uso del tráfico de llamadas y de los servicios de valor agregado por parte de los SBI) son el de Vodafone en Sudáfrica, Smart Communications en Filipinas e Reliance Infocomm en India. Por otro lado, Grameen Telecom y MoviStar implementaron innovaciones en las formas de pago y acceso a la terminal, pero no realizaron una baja significativa de las tarifas.

En cuanto a los tipos de modelo de negocio, se pueden dividir en los de acceso compartido a la terminal y los de acceso individual. Los de acceso compartido generalmente resultan interesantes en comunidades rurales de SBI, con poco acceso a la infraestructura adecuada y altos costos de despliegue de redes. La creciente adopción individual del servicio debido al efecto derrame, la recolección y reventa de equipos usados, la reducción de los costos de las terminales y las ordenanzas de reciclado han propiciado la innovación comercial por parte de las operadoras mediante la creación de nuevos modelos de negocio adaptados a las características y necesidades de los SBI.

Respecto a las innovaciones comerciales, en todos los casos se desarrollaron en alianza con otras organizaciones y se realizaron manera radical, contemplando modificaciones en las principales variables dentro de los modelos de negocio. En lo que respecta a las condiciones organizacionales, se pudo observar en algunos casos cómo fue posible lograr escala en este tipo de iniciativa mediante la reducción de las tarifas, aspecto en el que el rol de Estado y la estructura de los mercados ampliamente.

Por último se identificaron las áreas de incentivos que existen para el sector privado en AL considerando las ya mencionadas condiciones específicas de este mercado

A partir de lo desarrollado en el presente trabajo se analizarán las implicancias para la acción profesional en la generación de NI de manera tal que las operadoras móviles en Argentina interesadas en la ejecución de este tipo de iniciativas, puedan utilizar el conocimiento disponible como insumo para la práctica profesional. Más adelante y considerando que el estudio de los NI es una disciplina incipiente dentro del campo de conocimiento del sector privado, resulta interesante exponer las limitaciones que el mismo exhibe y señalar las posibles líneas para futuras investigaciones. Por último se expondrán las conclusiones generales de esta investigación.

IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

Con el objetivo de delimitar los elementos clave de los modelos de NI en telefonía móvil se dividió el presente trabajo en dos partes. En la primera sección se relevó la bibliografía disponible acerca de este tema sistematizando los conceptos centrales estudiados e identificando diferentes elementos relevantes para la implementación de estos negocios. En la segunda sección y tomando los resultados obtenidos en la primera, se realizó el análisis de cinco casos de NI de telefonía móvil llevados a cabo en diferentes países.

A continuación se sintetizan las principales recomendaciones derivadas del estudio realizado con el objetivo de que sirvan de guía para las operadoras móviles que deseen incursionar en NI de telefonía móvil en Argentina.

En primer lugar, resulta importante incluir a los SBI en el diseño e implementación del modelo de negocio, teniendo en cuenta las características culturales, de ingreso y de vulnerabilidad social de los SBI, así como también es aconsejable la descentralización de tareas mediante la inclusión de ME en la cadena de negocio de las operadoras. Esto podría alargar los tiempos a los cuales las empresas están acostumbradas y es por eso que resulta indispensable durante el desarrollo de este tipo de iniciativas, que las operadoras las consideren como proyectos a largo plazo, teniendo paciencia con respecto al proceso de aprendizaje mediante la realización de ajustes constantes.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que AL se encuentra en la segunda etapa de innovación, en lo que se refiere a los NI de telefonía móvil es necesario lograr la masificación real del servicio mediante la baja en el costo de las tarifas, así como también el aumento en el uso del tráfico y de los servicios de valor agregado siguiendo el ejemplo de Asia y África. A fin de lograr este objetivo, es recomendable que las operadoras desarrollen estos negocios en

alianza con actores no tradicionales y mediante el diseño de nuevos modelos de negocio (innovación radical).

A diferencia de lo señalado en la bibliografía existente sobre los NI en general, los de telefonía móvil logran llegar a gran escala debido a que el modelo de negocio se basa en la reducción de tarifas con un alto nivel de tráfico y de uso de servicios de valor agregado. En este tipo de iniciativas resulta sumamente relevante el rol del Estado y una estructura de mercado que genere competencia.

En tercer lugar, en lo que respecta a las variables a tener en cuenta dentro de los modelos de negocio, es recomendable fijar adecuadamente los precios de manera que sean accesibles para los SBI y generen rentabilidad para las operadoras, establecer formas de pago adaptadas a las necesidades de los SBI como los planes prepago y sistemas de micro recargas, incluir ME dentro de la cadena de valor de las operadoras como distribuidores y vendedores de los servicios móviles, asignar la importancia que amerita la selección y capacitación de ME, generar oportunidades de acceso al crédito para los ME, tener en cuenta que las estrategias de marketing implementadas por los ME son generalmente personalizadas y se apoyan en el capital social de los mismos y contar con líderes dentro de las empresas como en las comunidades locales que posean credibilidad, plasticidad y espíritu emprendedor.

En cuarto lugar, es aconsejable tener en cuenta los factores contextuales como el marco regulatorio, las condiciones de competencia de mercado y la infraestructura necesaria para el despliegue de estos negocios.

Por último, es necesario insistir en que pueden lograrse resultados sustanciales si cada actor se focaliza en sus principales objetivos teniendo en cuenta los objetivos del resto. La confianza es fundamental y no es fácil de lograr teniendo en cuenta que los SBI y las compañías tienen una historia de desconfianzas, pudiéndose sobrepassar esta barrera a través de la legitimación de todos los actores mediante resultados que beneficien a todos los actores involucrados.

LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Se puede afirmar que no existe en la actualidad un consenso sobre las dimensiones que encierra el término NI. Dependiendo del actor institucional o de la investigación académica, se toman diferentes parámetros. En el presente trabajo, se decidió utilizar una amplia definición del término entendiéndolo como iniciativas de mercado que ayuden a la disminución de la pobreza y que a su vez involucre al sector privado como uno de los principales actores dentro del desarrollo de la iniciativa.

Se pueden observar vacíos en la literatura relacionada con los NI como por ejemplo cuáles son las capacidades de liderazgo distintivas que deben poseer y desplegar tanto los empresarios como los líderes sociales. Asimismo, no se profundizan, ni siquiera se mencionan, las estrategias que se podrían implementar para lograr la adaptación cultural que deben realizar las empresas a la hora de emprender negocios con los SBI.

Llama la atención la poca importancia que se otorga dentro de la bibliografía de generación de alianzas a las relaciones público-privadas dentro de los NI. Otro aspecto inexplorado es la forma de medir el impacto social y económico para todos los actores involucrados. También podría ser relevante la medición del impacto ambiental dentro de estos negocios.

Finalmente, si se tiene en cuenta que los NI son tratados como negocios de nicho, cabe preguntarse cómo será competir en mercados donde el precio es uno de los factores de competencia por excelencia y qué factores de diferenciación serán posibles desarrollar. A la medida que surjan más competidores preparados para abastecer este mercado, esta pregunta cobrará mayor relevancia.

CONCLUSIONES

Los NI se entendieron a lo largo del presente trabajo como iniciativas de mercado generan valor social y económico mediante la interacción a través de los negocios del sector privado y los SBI. Se puede afirmar que el contexto global es propicio para el avance de estos negocios y que los empresarios, la sociedad civil, la academia y las agencias multilaterales se encuentran en la etapa de redefinición de los modelos y de generación de iniciativas.

La importancia que están cobrando en el ámbito de las empresas se debe a que pueden constituir una oportunidad de negocio para el sector privado al mismo tiempo que una respuesta a las nuevas exigencias que el contexto actual presenta a las empresas. El sector privado puede encontrar en este tipo de poblaciones clientes, proveedores, distribuidores y socios que en alianza generen beneficios económicos y sociales para todos los involucrados.

Es importante destacar que los NI no son una panacea, están colmados de complejidades y controversias. Cada comunidad de bajos ingresos tiene sus propias características. Queda mucho por contestar, investigar y hacer, ya que implementar NI es más complejo de lo que a simple vista parece. Afortunadamente, se renuevan experiencias que en la práctica se llevan a cabo logrando así que los NI se constituyan como un tema relevante a nivel mundial en la actualidad.

En lo que respecta a la telefonía móvil, los mercados de mayor poder adquisitivo están llegando a su punto de saturación en AL. Si se tiene en cuenta que el móvil es el servicio elegido por los SBI en esta región, debido a que se adapta a sus condiciones de pago y que posee un potencial transformador en su vida, se puede afirmar que la región tiene un gran potencial de desarrollo en esta industria. Llegada la hora del diseño, implementación y evaluación Al puede capitalizar las experiencia llevada a cabo en Asia y África que sirven como una importante ayuda que evite frustraciones y contribuya a la confianza entre los SBI y las empresas.

Este trabajo combinó una revisión crítica de la literatura acerca de los NI con el análisis de casos específicos en telefonía móvil, esperamos que su organización y foco permiten construir puentes entre los resultados de las investigaciones académicas y las necesidades de las operadoras a la hora de desarrollar este tipo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, J. & Billou, N. 2007. Serving the world's poor: Innovation at the base of the economic pyramid. **Journal of Business Strategy**, 28 (2): 14-21.

Austin, J. E., & Chu, M. 2006. Business and low-income sectors: Finding a new weapon to attack poverty. **ReVista: Harvard Review of Latin America**, 6 (1): 3-5.

Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E. & Reficco, E. 2009. Aprovechar la convergencia. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, 43, 93-106.

Barrantes, R., Galperin, H., Aguerro, A. & Molinari, A. 2007. **Affordability of mobile phone service in Latin America**. Ottawa, Canada: IDRC-CRDI, DIRSI.

Bayes, A., Von Braun, J. & Akhter, R. 1999. **Village pay phones and poverty reduction: Insights from a Grameen Bank initiative in Bangladesh**. ZEF - Discussion Papers on Development Policy Bonn, Germany: University of Bonn.

Burr, C. 2000. **Grameen Village Phone: Its current status and future prospects**. Nueva York: Open Society Institute.

Cai, J., Yang, D. & Li, D. 2007. Designing the right IT services for the bottom of the pyramid. **Communications of the Association for Information Systems**, 19 (1): 513-521.

Calderón, B. & Silva, V. 2009. **Trabajar con la base de la pirámide o negocios inclusivos: una expresión de responsabilidad social estratégica**. Presentación de ponencia al 6º congreso de Aderse (Francia).

CEPAL. 2008. **Panorama social de América Latina**.

Economist. 2005. **Calling an end to poverty**. Vol. 376 Issue 8434, p51-52.

Cañeque, F.C., Lariu, A., Mutis, J. & Sánchez, P. 2009. **Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos: Crecimiento empresarial y creación de valor social**. Escola Superior de

Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa. Documento de trabajo nº 5.

Chudnovsky, M. 2008. Cohesión social y pobreza en América Latina: ¿Cómo no repetir los mismos errores del pasado? Diálogo político. **Kondard- Adeneauer-Stiftung A.C.** Año XXV – N°2.

D’Andrea, G. & Herrero, G. 2007. Understanding consumers and retailers at the base of the pyramid in Latin America. K. Rangan, B. Quelch, Herrero (eds.), **Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value**. San Francisco: Jossey-Bass.

Daley-Harris, S. 2007. **State of the microfinance summit campaign report**. Washington, D. C.: Microfinance Summit Campaign.

Danskin, P., Dibrell, C. & Kedia, B. 2005. The evolving role of cooperation among multinational corporations and indigenous organizations in transition economies: A migration away from confrontation. **Journal of World Business**, 40 (3): 223-234.

De Soto, H. 2000. **The mystery of capital**. New York: Basic Books.

Duffy, J. 2007. **Cisco fights fakes via remarketing**. Network World, 24 (41): 5.

Fife, E. & Hosman, L. 2007. Public private partnerships and the prospects for sustainable ICT projects in the developing world. **Journal of Business Systems, Governance and Ethics**, 2 (3): 53-66.

Fishbein, B. 2002. **Waste in the wireless world: The challenge of cell phones**. Nueva York: INFORM, Inc.

FOD.2002. **Inter-city marketing network for women micro-entrepreneurs using cell phone: Final report**. Chennai, India.

Galperin, H. & Mariscal, J. 2007. **Mobile opportunities: Poverty and mobile telephony in Latin America and the Caribbean**. Lima (Perú): DIRSI.

Galperin, H. & Molinari, A. 2007. **Oportunidades móviles: Pobreza y acceso a la telefonía en América Latina y el Caribe**. El caso de Argentina. DIRSI, 2007. 78 p, il.

Galperin, H. 2009. **Modelos de negocio de telefonía móvil para la base de la pirámide**. MIMEO.

Galperin, H. & Molinari, A. 2009. **Negocios inclusivos de telefonía móvil: el caso del Proyecto Suma en Argentina**. MIMEO.

Goodman, J. 2005. Linking mobile phone ownership and use to social capital in rural South Africa and Tanzania. D. Coyle (ed.), **Africa: The impact of mobile phones**. Newbury (Reino Unido): Vodafone: 53-65.

GSM. Latin America. 2007. **Contribución de la telefonía móvil a las economías de Latinoamérica y el Caribe**. Inc. por Convergencia Research.

GSMA. 2005. **Tax and the digital divide: How new approaches to mobile taxation can connect the unconnected**. Londres, (Reino Unido).

Hammond, A., Kramer, L., Katz, W.J., Tran, R.S. & Walker, C. 2007. **Los siguientes 4 millones**. WRI & IFC.

Hart, S., & Christensen, C. 2002. The great Leap: Driving innovation from the bottom of the pyramid. **Sloan Management Review**, 44, 2002.

Hart, S., & Sharma, Y. 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. **The Academy of Management Review**, 18 (1), 7-18.

Hart, S. 2005. Innovation, creative destruction and sustainability. **Research Technology Management**, 48 (5), pp. 21-27.

Hart, S., & London, T. 2005. Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. **Stanford Social Innovation Review**, 3 (2), pp. 28-33.

Hoffman, D.L., Novak, T.P. & Schlosser, A. E. 2001. The evolution of the digital divide: Examining the relationship of race to internet access and usage over time. **Compaine, B. Digital Divide**. Cambridge, Massachussets.

Ivatury, G., & Pickens, M. 2006. **Mobile phone banking and low-income customers: Evidence from South Africa**. Washington, DC: Consultative group to assist the poor (CGAP) and the United Nations Foundation.

James, J. 2003. **Sustainable Internet access for the rural poor? Elements of an emerging Indian model**. *Futures*, 35, 461–472.

Kanter, R.M. 1999. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. **Harvard Business Review**.

Karnani, A. 2007. Misfortune at the Bottom of the Pyramid. **Greener Management International**, 51: 99-110.

Keogh, D. & Wood, T. 2005. **Village Phone replication manual**. Washington, D. C.: Grameen Foundation USA.

Licandro, O.D., 2009. **Negocios inclusivos: un aporte para su reflexión conceptual y metodológica**. Segundo foro de responsabilidad social empresaria del MERCOSUR. Organizan InWent y UNESCO.

Lobo, R. & Gutiérrez Poveda, R. 2006. Poverty alleviation through business: Is it possible? **ReVista: Harvard Review of Latin America**. No. 1. 6.

Lodge, G.C. 2002. **The corporate key: Using big business to fight global poverty**. *Foreign Affairs*, 81 (4), 13-18.

Mariscal, J. & Rivera, E. 2006. Mobile communications in Mexico in the Latin American context. **Information Technologies and International Development**, Vol. 3, No. 2: 41-55.

Márquez, P., Reficco, E. & Berger, G. 2009. Negocios inclusivos en América Latina, **Harvard Business Review**.

Mayoux, L. 2000. **Micro-finance and the empowerment of women: A review of the key issues**. Ginebra (Suiza): OIT, SFP Working Paper, 23.

Milne, C. 2006. **Telecoms demand: Measures for improving affordability in developing countries. A toolkit for action**. Main Report. Department of Media and Communications.

Mooallem, J. 2008. The afterlife of cellphones. **The New York Times Magazine**: 38-43.

Mutis, J. & Ricart J.E. 2008. Innovación en modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación. **Universia Business Review**. ISSN: 1698-5117.

Naciones Unidas. 2000. **Declaración del Milenio**. A, RES, 55:2.

Nicholls, A. 2005. Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. **Oxford: Oxford University Press**.

Norris, P. 2001. **Digital divide. Civil engagement, information poverty and the Internet world wide**. Cambridge, Massachussets: Cambridge University Press.

O'Neill, P.D. 2003. The 'poor man's mobile telephone': Access versus possession to control the information gap in India. **Contemporary South Asia**, 12(1), 85-102.

OCDE. 2004. GrameenPhone revisited: Investors reach out to the poor. **The DAC Journal**, 5 (3).

Osibanjo, O. & Nnorom, I.C. 2007. The challenge of electronic waste (e-waste) management in developing countries. **Waste Management & Research**, 25: 489-501.

Paul, J. 2004. **What works: N-Logue's rural connectivity model**. Washington, D.C.: World Resources Institute.

Pitt, M. & Khandker, S. 1998. The impact of group based credit programs on poor households in Bangladesh: Does the gender of participant matter. **Journal of Political Economy**, Vol. 106(5), 958-995.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. **Harvard Business Review**.

Prahalad, C.K., & Hart, S. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business**, 26 , 54-67.

Prahalad, C.K. & Hammond, A. 2004. Selling to the poor. **Foreign Policy Magazine**.

Prahalad C.K. & Ramaswany, V. 2004. The future of competition: Co-creating unique value with customers. **Harvard Business School Pub**: Boston, USA.

Prahalad, C.K. 2005. **The Fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K. 2006. The Innovation Sandbox. **Strategy+Business** (44), 62-71.

PNUD. 2008. **Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas**. New York.

Rahman, A. 1999. **Women and microcredit in rural Bangladesh. An anthropological study of Grameen Bank lending**. Boulder, CO: Westview Press.

Ramos, E., Villanueva, M.T. & Peinaro, E. 2007. Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. **Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo**.

Reck, J. & Wood, B. 2003. **What works: Vodacom's community services phone shops**. Washington, D.C.: World Resources Institute.

Reficco, E. & Ogliasti, E. 2009. Empresa y sociedad en América Latina: Una introducción. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración**, 4S, 2009, 1-25.

Rodriguez, M.A., Sanchez, P. & Sabria, F. 2003. **La cadena de suministro en la base de la pirámide**. IESE.

Sachs, J. 2005. **The end of poverty. How we can make it happen in our lifetime**. London: Penguin Books.

Santos, M.J., De Gortari, R., Angulo, Y., Rueda, E. & Pérez Salazar, G. 2006. **Mobile phone banking and low-income customers: Evidence from South Africa Acceso tecnológico: Una reinterpretación de la biblioteca pública mexicana**. México: Conaculta.

Schiller, H.I. 1996. **Information inequity**. Nueva York: Routledge

Seelos, C. & Mair, J. 2006. **Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view**. IESE, Business School University of Navarra.

SEKN. 2010. **Socially inclusive business. Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica**. MIMEO.

Silva, V. 2009. **Negocios inclusivos o de base de la pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la responsabilidad social corporativa**. Universidad Alberto Hurtado. Programa de ética empresarial y economía. PEEE – Documento N°1.

Simanis, E. & Hart, S. 2008. **The base of the pyramid protocol: Toward next generation BoP strategy**. Cornell University (The base of the pyramid protocol, 2nd Edition).

Smith, S. 2004. **What works. Smart Communications: expanding networks, expanding profits**. Washington, D. C.: World Resources Institute.

SNV-WBCSD. 2008. **Negocios inclusivos. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo**.

Veereraghavan, R., Yasodhar, N. & Toyma, K. 2007. Warana unwired: Replacing PCs with mobile phones in a rural sugarcane cooperative. In IEEE, ACM (Eds.), **Proceedings of the 2nd IEEE/ACM International Conference on Information and Communication Technologies and Development – ICTD2007**, (89-98). Bangalore, India, 15-16.

Vodacom. 2007. **Informe Anual de 2007 del Grupo Vodacom**. Midrand, Sudáfrica: Vodacom.

Waverman, L. & Röller, L.H. 2001. Telecommunications infrastructure and economic development: A simultaneous approach. **American Economic Review**.

WBCSD. 2006. **Oportunidades de negocios para reducir la pobreza**. Una guía de campo. Suiza.

Wheeler, D. & McKague, K. 2002. **The Role of Business in Development. Post-Johannesburg: New Strategies for Sustainable Livelihoods**. York University, Toronto.

Sites Consultados

www.avina.net

www.bopnetwork.org

www.growinginclusivemarkets.org

www.inclusivebusiness.org

www.nextbillion.net

www.sekn.org

www.snvla.org

www.undp.org

www.wbcd.org

TABLAS Y FIGURAS

TABLA 1
Componentes básicos Protocolo 2.0

Base de la Pirámide 1.0	Base de la Pirámide 2.0
Base de la Pirámide como consumidores	Base de la Pirámide como socio de negocios
Escuchar profundo	Diálogo profundo
Reducción de precios	Expansión de la imaginación
Rediseño de la presentación	Capacidades integradas, construcción de compromisos compartidos
Relaciones de alcance a la comunidades mediadas por ONG	Relaciones directas y personales, facilitadas por las ONG
“Vender a los pobres”	Negocios de riesgo compartido

Fuente: Silva, 2009.

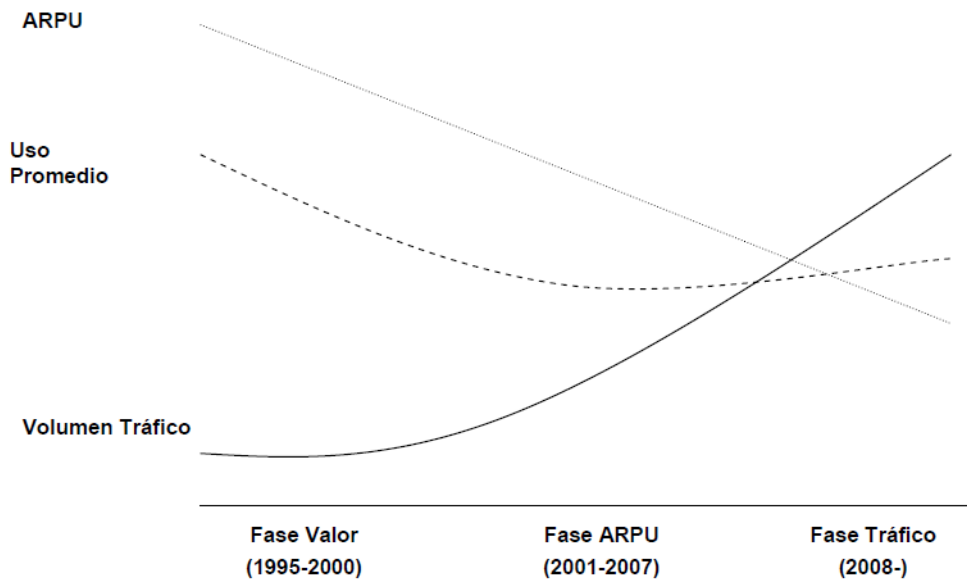
TABLA 2
Enfoques y tipologías de negocios inclusivos

	Empresa impulsora (con o sin otros actores)	Empresa potencia (con o sin otros actores)	La empresa opera como cliente o proveedor
SBI como clientes	SNV WBCSD	AVINA SNV PNUD	AVINA PNUD
SBI dentro de la cadena de valor	SNV WBCDS PND	AVINA SNV PNUD	AVINA PNUD
SBI como socios	AVINA SNV WNCSD PNUD	AVINA SNV PNUD	AVINA PNUD

Fuente: Elaboración propia en base a Licandro, 2009.

FIGURA 1

Fases de evolución del modelo de telefonía móvil, 1995-2008



Fuente: Galperin, 2009.