

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

**“Réplica de negocios en contextos de pobreza:
identificación de modelos idóneos a partir de la
evaluación de fuentes de creación de valor
superior y mecanismos de transferencia”.**

Juliana Mutis Marín

Tesis doctoral
Julio 2011



TÍTULO

“Réplica de negocios en contextos de pobreza: identificación de los modelos idóneos a partir de la evaluación de las fuentes de creación de valor superior y mecanismos de transferencia”.

TESIS DOCTORAL

Presentada por Juliana Mutis Marín

Para optar al título de doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya

Directores:

Dr. Jordi Fernandez Jimeno

Catedrático, Departamento Administración y Dirección de Empresas.
Universitat Politècnica de Catalunya – ETSEIB

Dr. Joan Enric Ricart

Carl Schrøder Professor of Strategic Management
Chairman, Departamento de dirección estratégica.
Universidad de Navarra – IESE Business School



Departamento de Organización de Empresas

RESUMEN

La tesis doctoral que se desarrolla a continuación se centra en la réplica de negocio que, en contextos de pobreza, crean valor para la sociedad (en términos de reducción de pobreza) y la empresa.

La incorporación de las personas de escasos recursos¹ en la actividad empresarial de países en desarrollo se ha dado de una manera muy paulatina. Más del 50% de la población mundial vive en condiciones de pobreza y está excluida de la economía formal. Si se continúa con este modelo empresarial y de desarrollo se necesitarían más de un centenar de años para tener a toda esta población disfrutando de las ventajas de participar en un desarrollo económico más inclusivo.

Desde que los mercados desarrollados cada vez son más saturados, innovar es cada vez más difícil, millones de personas continúan atrapadas en la pobreza y las empresas se sienten más responsables en la construcción de un modelo empresarial más sostenible, varias organizaciones han iniciado proyectos empresariales que a la vez crean un impacto en la reducción de pobreza y en alguno casos en el medioambiente.

Su reconocido éxito hace necesario expandir su modelo a otras regiones y/o sectores por dos razones: primero para expandir los beneficios de modelos ya probados y en los cuales se ha validado su valor añadido; segundo porque tiene un sentido económico para la empresa, garantizar sostenibilidad y generar ingresos que son necesario para justificar las importantes inversiones realizadas.

Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que estudien sistemáticamente a las compañías que desarrollan negocios en la BDP y sus modelos de expansión. Esta tesis doctoral pretende avanzar en este sentido para dar respuesta a cómo llevar a cabo réplicas de negocio en contexto de pobreza.

¹ A lo largo de esta tesis doctoral nos referimos a las personas de escasos recursos de diferentes maneras como población empobrecida, Base de la Pirámide (BDP) o poblaciones en contextos de pobreza. Los negocios en la BDP también los asemejamos a los negocios inclusivos como aquellos que se llevan a cabo en estas poblaciones, integrándolas en las diferentes partes de la cadena de valor y/o como consumidores. En definitiva esta tesis mira a los negocios que en contextos de pobreza crean valor en la reducción de pobreza, integrando a las poblaciones BDP como consumidores, socios y/o aliados.

La tesis esta estructura en 5 capítulos. En el primero introducimos el tema destacando su relevancia, objetivos y aspectos metodológicos; en el segundo avanzamos en la revisión de la literatura de 4 áreas en base a las cuales construiremos esta investigación, a saber: el concepto de la Base de la Pirámide y modelos de negocio en esta población, modelos de negocio, ventaja competitiva sostenible y réplica de negocio; en el tercer capítulo iniciaremos con la identificación de las dinámicas que crean un valor superior, con el propósito impulsar un método para distinguir aquello que es objeto de la réplica; en capítulo quinto incursionaremos en los modelos y mecanismos de réplica que permitan transferir y conservar el valor creado de negocios en la BDP.

En el capítulo sexto finalizaremos con las conclusiones de las cuales destacamos los siguientes resultados: las empresas que crean un valor superior en la BDP han de crear un *ecosistema de creación de valor integral* en el cual hay una mayor co-creación, apropiación y distribución de valor. Según el grado de interacción el modelo puede crear más o menos valor. Esta situación implica una complejidad a la hora de replicar pues hace más difícil duplicar la misma experiencia en un contexto y/o sector diferentes. Demostramos que para poder llevar a cabo una réplica eficaz, eficiente y viable, que no implique para la empresa incursionar en la misma curva de aprendizaje del modelo original, se deben llevar a cabo 3 momentos claves: intensificación del *Arrow Core*, es decir aquello que es esencial en el modelo para que cree un valor superior, pre-identificación de un nuevo contexto en el cual se puedan establecer relaciones de causalidad que permitan *recrear* el modelo de negocio original. No se trata de una adaptación, ni tampoco de una transferencia literal, por lo contrario lo que se busca es identificar un ecosistema que pueda absorber el modelo a replicar y en el cual mediante la *reconfiguración* se puedan reproducir las interacciones y relaciones de causalidad que incrementan la creación de valor superior.

Para llevar a cabo estas replicas se hace especial énfasis en las *réplicas colaborativas*, y en la creación de *canales conductores de réplica* para incrementar la eficiencia y eficacia de la réplica.

Esta investigación se centra en los aspectos estratégicos de la réplica y busca impulsar un modelo propio para este tipo de negocios, puesto que se hace una especial consideración a las complejidades y heterogeneidad de las poblaciones empobrecidas.

“...Todos sentimos que el libre juego de las fuerzas económicas, la tendencia desordenada y desenfrenada por las posesiones y el poder por parte de los individuos aislados, ya no conduce de manera automática hacia una solución tolerable del problema. Se necesita una estudiada ordenación de la producción de bienes, de la inversión de la fuerza de trabajo y de la distribución de las mercaderías producidas, para evitar la exclusión amenazadora de fuerzas valiosas y productivas, y el empobrecimiento y embrutecimiento de grandes masas de la población”

Albert Einstein

AGRADECIMIENTOS

Llevar a cabo esta tesis doctoral ha sido un camino largo, lleno de dudas, satisfacciones, dificultades, pero también gratas soluciones. Sobre todo he podido tener muchas reflexiones y esto probablemente es lo que más agradezco de haberme decidido a terminar este trabajo. Mi principal motor ha sido mi firme convicción sobre la necesidad de trabajar en el desarrollo de un modelo empresarial, más sostenible, innovador, competitivo y justo con la mayoría de la población mundial: Aproximadamente 4.000 millones de personas que viven en condiciones de pobreza (WRI-IFC, 2007) y que están bastante excluidas del modelo económico actual.

He podido iniciar esta tesis gracias a la oportunidad que tuve de trabajar con Miguel Ángel Rodríguez en el Laboratorio de la Base de la Pirámide, desde sus inicios. Agradezco a él vincularme a lo que se ha convertido en mi orientación profesional, también dejarme aprender, enseñarme a ver las cosas desde una perspectiva distinta y participar es algo que valoro profundamente pues me ha empoderado. Gracias a él conocí a Joan Enric Ricart, profesor del IESE, una mente brillante y una persona excepcional. Su generosidad, críticas, reflexiones, ideas y solidaridad se han convertido en los pilares de este trabajo. Al profesor Jordi Fernández agradezco su buena disposición, aportaciones y empatía. Aprecio profundamente las lecciones en lo profesional y personal que han dejado los tres.

Posiblemente mis padres son las personas que más han deseado que yo finalizara esta tesis. A ellos agradezco su apoyo incondicional y haberme inculcado los valores de perseverancia y esfuerzo, pues los he necesitado a lo largo de este proyecto. Agradezco también a mis hermanos, Viso y Toño, porque su colaboración y generosidad con la familia me han permitido concentrar más mis energías en la tesis y a mi hermana Cata, porque gracias a ella esta tesis ha tenido una fecha determinada de entrega.

He tenido la suerte de contar con una pareja que me ha dado fortaleza y confianza. Josep, gracias por haber sido el eslabón principal en todo este proceso, por tu paciencia, comprensión y equilibrio. Laia y Martina, mis niñas, me han acompañado, sin saberlo, en los momentos más difíciles de este camino. Su alegría y amor, que lo llena todo, son el alma de esta tesis y la motivación principal.

Elena, Lidia, Marta y Vale, han influido positivamente en mi vida en Barcelona, nuestras conversaciones sobre nuestros proyectos e ideales me han servido para reafirmarme en la importancia de llevar a buen puerto esta tesis.

Evoco especialmente a Matilde, porque siempre estuvo dispuesta a darme una mano cuando dividirme entre la familia, el trabajo y los estudios parecía una misión casi imposible. Recuerdo especialmente la huella de calidez, transparencia y alegría que ha dejado en la familia.

Embarcarme en este proyecto ha sido un proceso fruto de muchas conversaciones con personas muy valiosas de empresas, académicos, colegas de trabajo, emprendedores o simplemente personas que viven la pobreza cada día y vivencias en los diversos proyectos en lo que he podido participar en Uganda, Colombia, Chile, México, Brasil y la India. Mis mayores aprendizajes residen ahí y por eso doy gracias a la vida por darme estas riquezas.

ÍNDICE

RESUMEN

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN	1
1.1. Relevancia del tema	1
1.2. Planteamiento del problema	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo principal.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Metodología	8
1.4.1. Unidad de Análisis	12
CAPÍTULO II - REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO	14
2. Revisión de la literatura.....	14
2.1. La Base de la Pirámide (BDP) como un nuevo campo de acción	15
2.1.1 Rasgos esenciales de la base de la pirámide.....	19
2.2 Modelos de negocio en la BDP	22
2.2.1. Características básicas de los modelos de negocio en la BDP.	28
2.2.2. Dificultades en el estudio de modelos de negocio en la BDP	30
2.2.3 Implicaciones del estudio de modelos de negocio en la BDP	33
2.3. Modelos de negocio	38
2.3.1. Conceptos básicos de los modelos de negocio.....	39
2.4. Ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible.	44
2.4.1. Ventaja competitiva.....	44
2.4.2. Ventaja competitiva sostenible.....	49
2.4.3. Desarrollo de ventajas competitivas en base a modelos de negocio	52
2.5. Réplica de modelos de negocio.....	61
2.5.1. Definición del modelo a replicar. Fase de exploración.	62
2.5.2. Transferencia de conocimiento. Fase de explotación.....	69
2.6. Marco Teórico y conceptual.....	76

2.6.1. La Base de la Pirámide.....	76
2.6.2. Modelos de negocio	79
2.6.3. Ventaja competitiva.....	81
2.6.4 Réplica.....	82
CAPÍTULO III - ESTUDIO DE LAS DINÁMICAS ESENCIALES, QUE CREAN VALOR SUPERIOR EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS DE POBREZA.	85
3.1. Introducción.	85
3.2. Evaluación de 6 modelos de negocio en la BDP e identificación de círculos virtuosos de creación de valor superior.	88
3.2.1. Energía Social	92
3.2.1.1. Antecedentes	92
3.2.1.2. Evaluación del modelo de negocio de Energía Social.....	97
3.2.1.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de Energía Social	103
3.2.1.4. Interpretación del “Arrow Core” de Energía Social.....	104
3.2.2. Suez	109
3.2.2.1. Antecedentes	109
3.2.2.2. Representación del modelo de negocio de “Water for All”	112
3.2.2.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de “Water for All”. ..	119
3.2.2.4. Interpretación del Arrow Core de “Water for All”	120
3.2.3. Allianz	125
3.2.3.1. Antecedentes	125
3.2.3.2. Representación del modelo del negocio de Allianz.....	129
3.2.3.2.1 Evaluación de la efectividad del modelos de negocio de Allianz	137
3.2.4. Masisa	143
3.2.4.1. Antecedentes	143
3.2.4.2 Evaluación del modelo de negocio de Masisa.....	145
3.2.4.3. Evaluación de la efectividad del Modelo de Negocio de Masisa.....	153
3.2.5. Codensa Hogar	159
3.2.5.1. Antecedentes	159
3.2.5.3. Evaluación del modelo de negocio de Codensa Hogar	161
3.2.5.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de Codensa Hogar..	168
3.2.5.4. Interpretación del “Arrow Core” de Codensa Hogar.....	169
3.2.6. BSH - Protos.....	172

3.2.6.1. Antecedentes	173
3.2.6.2. Evaluación del modelo de negocio de la estufa Protos	175
3.2.6.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de la estufa Protos	185
3.2.6.4. Interpretación del “Arrow Core” de la estufa Protos.....	186
3.3. Fuentes de creación de valor superior	191
3.4. Creación y captura de valor en modelos de negocio interactivos	209
3.5. Discusión y conclusiones.	220
CAPITULO IV: PROCESO DE RÉPLICA DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS DE POBREZA	226
4.1. Introducción	226
4.2. Transferencia de conocimiento y procesos de réplica.....	227
4.2.1. Enfoques y estrategias de la réplica	228
4.3. Análisis de los procesos de réplica en modelos de negocios en poblaciones de bajos ingresos.	236
4.3.1. Representación del modelo de réplica de Energía Social.....	236
4.3.2. Representación del modelo de réplica de “Water for All”	240
4.3.3. Representación del modelo de réplica de Allianz.	243
4.3.4. Representación del modelo de réplica de Masisa.....	245
4.3.5. Representación del modelo de réplica de BSH	248
4.3.6. Representación del modelo de réplica de Codensa Hogar	251
4.4. Evaluación de los mecanismos de réplica.	253
4.5. Discusión y conclusiones.	267
Capítulo V – Conclusiones.....	277
5.1. Contribuciones teóricas	277
5.1.1. Modelos de negocio en la BDP	277
5.1.2. Ventaja competitiva sostenible en modelos de negocio en la BDP.....	278
5.1.3. Modelos y mecanismos de réplica de negocios en la BDP	280
5.2. Implicaciones empresariales	285
5.3. líneas de investigación futuras	289
Anexos.....	292
Anexo 1. Guía para el estudio de casos empresariales en la BDP	292
Anexo 2: Caso energía social	299
Anexo 3: Caso “Water for all”	325
Anexo 4: Allianz	342

Anexo 5: Caso Masisa.....	360
Anexo 6: Caso Codensa Hogar	372
Anexo 7: Caso BSH-Estufa Protos.....	388
ANEXO 8. Guía para el estudio de las réplicas de casos empresariales en la BDP.....	401

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-2. Pirámide poblacional en función de la renta económica.....	16
Figura 2-2. Relación entre el marco conceptual, el teórico y el planteamiento del problema	73
Figura 3-1. Representación del modelo de negocio de Energía Social.....	93
Figura 3-2. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Energía Social.....	94
Figura 3-3. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Energía Social.....	96
Figura 3-4. Análisis en interacción de principales círculos virtuosos de Energía Social.....	97
Figura 3-5. Representación del modelo de negocio de Suez “Water for All” en Manaus....	109
Figura 3-6. Principal círculo virtuoso del modelo de negocio de Water for All.....	110
Figura 3-7. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Energía Social.....	111
Figura 3-8. Análisis en Interacción de principal círculo virtuoso del modelo de negocio de “Water for All” en Manaus.....	112
Figura 3-9. Evaluación del modelo de negocio de Allianz en la India.....	126
Figura 3-10. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Allianz en la India...	127
Figura 3-11. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Allianz.....	130
Figura 3-12. Análisis en interacción del modelo de negocio de Allianz en la India.....	130
Figura 3-13. Representación del modelo de negocio de Masisa en Chile.....	142
Figura 3-14. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Masisa en Chile..	144

Figura 3-15. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Masisa.....	146
Figura 3-16. Análisis en Interacción del modelo de negocio de Masisa en Chile.....	147
Figura 3-17. Evaluación del modelo de negocio de Codensa Hogar.....	159
Figura 3-18. Principales círculos virtuosos del Modelo de Negocio de Codensa Hogar.....	160
Figura 3-19. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Codensa Hogar.....	161
Figura 3-20. Análisis en interacción del modelo de negocio de Codensa Hogar.....	163
Figura 3-21. Evaluación del modelo de negocio de la estufa Protos	175
Figura 3-22. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de la estufa Protos de BSH.....	176
Figura 3-23. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere el modelo de negocio de Protos.....	177
Figura 3-24. Análisis en interacción de principales círculos virtuoso del modelo de negocio de Protos.....	180
Figura 4-1. Representación del modelo de réplica de Energía Social.....	235
Figura 4-2. Representación del modelo de réplica de “Water for All”.....	237
Figura 4-3. Representación del modelo de réplica de Allianz.....	240
Figura 4-4. Representación del modelo de réplica de Masisa.....	242
Figura 4-5. Representación del modelo de réplica de BSH.....	246
Figura 4-6. Acciones en la réplica y sus repercusiones en el buen desempeño.....	26

Figura 4-7. Representación del proceso de absorción de la réplica con uso de acciones dirigidas para tal efecto.....	266
Figura 5-1. Componentes de la creación de valor superior en negocios en la BDP.....	
Figura Ax.2-1. Evolución clientes (miles).....	284
Figura Ax.2-2. Perdidas de mercado e índice de cobro comercial del negocio eléctrico.....	284
Figura Ax. 2-3. Porcentaje de participación de UNION FENOSA en el mercado eléctrico estratificado en la Costa Atlántica.....	286
Figura Ax. 2- 4. Índice de pérdidas y cobro comercial de UNIÓN FENOSA en Colombia.....	286
Figura Ax. 2-5. Número de suscriptores por estrato.....	294
Figura Ax. 2-6. Bases del modelo de gestión de energía social.....	296
Figura Ax. 2-7 . Evolución del Recaudo de Energía Social.....	301
Figura Ax. 2-8	301
Figura Ax.3-1. Población conectada y servida por SE que vive bajo la línea de la pobreza.....	310
Figura Ax. 3-2. Ingresos de Aguas do Amazonas por segmento de clientes.....	312
Figura Ax. 3-3. Evolución de familias conectadas al suministro de agua (2001-2005).....	313
Figura Ax. 3-4. “Water for All” facturación y pago.....	321
Figura Ax. 4-1. Planes de cobertura Vs Cobertura actual.....	337
Figura Ax. 4-2. Primas obtenidas (US\$) (Febrero a Mayo 2008).....	338
Figura Ax. 6-1. Fuentes de ingresos.....	363
Figura Ax. 6-2. Ingresos por línea de negocio.....	364

Figura Ax. 6-3. Ingresos netos mensuales.....	366
Figura Ax. 7-1. Integración de aliados en la cadena de valor de Protos.....	376
Figura Ax. 7-2: Modelo de negocio de Protos.....	377
Figura Ax. 7-3: Introducción del mercado de créditos de CO ₂ en el modelo de negocio de Protos.....	378

LISTA DE TABLAS

Tabla 3-1. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio de Energía Social.....	100
Tabla 3-2. Interpretación del “Arrow Core” de Energía Social.....	102
Tabla 3-3. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio Suez “Water for All” en Manaus.....	116
Tabla 3-4. Interpretación del “Arrow Core” de “Water for All” en Manaus.....	119
Tabla 3-5. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio BDP de Allianz en la India.....	134
Tabla 3-6. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio BDP de Allianz en la India.....	137
Tabla 3-7. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio BDP de Masisa.....	150
Tabla 3-8. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio de Masisa en Chile.....	152
Tabla 3-9. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio de Codensa Hogar.....	166
Tabla 3-10. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio de Codensa Hogar.....	167
Tabla 3-11. Elecciones claves que integran el “Arrow Core” del modelo de negocio de la estufa Protos.....	183
Tabla 3-12. Interpretación del Arrow Core de Protos.....	185
Tabla 3-13. Fuentes de creación de valor superior en los seis casos y la sostenibilidad del valor creado.....	201

Tabla 3-14. Restricción y elecciones que actúan en interacción en la creación de valor en negocios en contextos de pobreza.....	207
Tabla 3-15. de Creación y captura de valor de de modelos de negocio interactivos.....	214
Tabla 4-1. Evaluación de modelos de réplica en la BDP.....	250
Tabla Ax.2-1. Indicadores de desarrollo para Colombia.....	287
Tabla Ax. 3-1. Los resultados de 5 comunidades del proyecto piloto.....	320

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. Relevancia del tema

La estrategia empresarial en las poblaciones de la Base de la Pirámide² (BDP o poblaciones de escasos recursos) se encuentra en constante evolución. Desde que se evidenció el enorme potencial sin explotar que se encuentra dentro de la BDP (Prahalad & Hammond, 2002), se han llevado a cabo varios proyectos piloto e investigaciones que exploran en estos negocios. Sin embargo hay todavía una carencia de estudios que evidencia las dinámicas de estos modelos de negocio, lo cual se demuestra, por ejemplo, en el limitado conocimiento de los impactos del negocio en la triple cuenta de resultados y la carencia de pruebas empíricas de sus efectos en la reducción de pobreza (Landrum, N. E.,2007).

Los negocios en la BDP se diferencian de otras actividades lucrativas en esta población, en que este tipo de iniciativas de negocio busca reducir la pobreza mediante soluciones de mercado. Por lo tanto podrán existir muchos emprendimientos en este sector de la población, pero no a todos los podemos considerar negocios en la BDP. Como primera medida debemos saber diferenciar qué es un negocio en la BDP, de cualquier otra actividad en mercados de renta baja.

En la actualidad el modelo que se propone vincular a poblaciones empobrecidas como actores, consumidores, empleados, aliados y emprendedores dentro de un modelo de desarrollo empresarial incluyente, teniendo a la empresa como unidad de análisis, pero

² Se denominó “la Base de la Pirámide” (Prahalad & Hart, 2002)., ya que dividieron la población mundial en tres grandes segmentos según su renta per cápita. La “base de la pirámide” está compuesta por 4.000 millones de personas con una renta per cápita inferior a 2.000 US\$ anuales en paridad de poder adquisitivo.

posibilitando mediante dicho modelo la creación de un valor social³. Hablamos de modelos novedosos que en sectores de pobreza sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en ciertas áreas donde falla el mercado y permitan superar las “trampas de ineficiencia” (Wilson Craig & Wilson Peter, 2006).

Para que la participación de la empresa, mediante sus actividades de negocio, tenga un impacto en la reducción de pobreza es esencial comprender cómo la empresa articula su modelo de negocio. Lograr combinar la rentabilidad económica con la reducción de la pobreza implica contemplar los intereses económicos de la empresa y los mecanismos que contribuyen al desarrollo socioeconómico del contexto, pero éstos últimos no siempre están integrados cuando se visualiza la base de la pirámide exclusivamente como consumidores potenciales. Es preciso verlos también como aliados en el modelo de negocio (Casado, F; Lariu, A; Mutis, J. & Sanchez, P., 2009).

Para satisfacer la demanda latente de las poblaciones pobres, Prahalad y Hart (2002) proponen desarrollar nuevos productos y pensar en formas creativas de ofrecerlos, de tal modo que respondan a las condiciones y necesidades de este segmento.

Para tal efecto hemos seleccionado las características que la literatura sobre negocios en la BDP destaca⁴:

- Las empresas en la BDP pertenecen al sector privado y están basadas en modelos de negocio que crean valor para las comunidades y la empresa. Aunque actividades sin ánimo de lucro que utilizan metodologías del sector privado para desarrollar actividades económicas en los mercados de renta baja podrían convertirse en negocios potenciales en la BDP (Kandachar. P. & Halme, M., 2008).

³ El valor social es “la búsqueda de mejoramiento de la sociedad mediante la supresión de barreras que impidan la inclusión social, la asistencia a aquellos temporalmente debilitados o carentes de voz, y la mitigación de los efectos indeseables de la actividad económica”. Definición tomada del último libro de SEKN, Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica (Washington D.C; Banco Interamericano de Desarrollo/ David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006).

⁴ La Red global de Laboratorios de la Base de la Pirámide, ha señalado estas características para acotar un poco más el concepto de este tipo negocios. La Red de Laboratorios de la BDP fue creada por Stuart Hart para investigar y promover el desarrollo de negocios en este sector de la población. Sobre la red ver <http://www.bopnetwork.org/>

- Se apalancan en las alianzas para poder funcionar en contextos de pobreza. (Hart 2005; Prahalad 2004).
- La estrategia del negocio debe contemplar elementos de la triple cuenta de resultados (impacto social, económico y medioambiental), de tal manera que represente modelos de producción y consumo más sostenibles. (Tunçer, B.; Tessema F. & Pratt, N., 2008).
- Debe existir un potencial de escalabilidad y réplica para realmente generar impacto transformando las sociedades y la economía (Prahalad 2005:32).

Pues bien, es en la réplica en la cual nos queremos concentrar pues es el área de mayor relevancia para generar impacto en la BDP, pero también la más inexplorada. La literatura actual sobre la BDP, ofrece algunos casos de estudios exitosos que indican cómo se puede producir la escalabilidad de estos negocios, pero no hacen un estudio sistemático (Ej. Simanis & Hart, 2006). De manera similar, la literatura relacionada a mercados emergentes se enfoca principalmente en barreras de entrada y desestima el aspecto de la expansión una vez se ha entrado (Ej. Hoskisson et al., 2000; Khanna et al., 2005). Solamente los estudios del sector del desarrollo parecen abarcar el tema de la escalabilización de una manera natural, pero debido a que su enfoque es exclusivamente en desarrollo sus aportaciones son limitadas para que las empresas puedan afrontar este reto efectivamente (Ej. Gündel et al., 2001; Hancock et al., 2003; Uvin, Jain & Brown, 2000).

Pero ¿en qué consiste la réplica? En términos generales podemos decir que son procesos o actividades que pueden ser duplicados en otros contextos y tiempos. Sin embargo en los negocios en mercados de renta baja deberíamos adicionar un concepto más a esta definición, así: “Son procesos o actividades de mercado en poblaciones de renta baja que contemplan elementos de la triple cuenta de resultados y pueden ser duplicados en otros contextos, tiempos e industrias, conforme a las características y niveles de pobreza de la nueva población”(Mutis, J. & Ricart, J.E. 2009).

Es importante no olvidar que escalar, en cierto modo, implica réplica. Pues bien, por escalar un negocio entendemos incrementar las transacciones del negocio para maximizar los beneficios de los accionistas. Lo cual en cierta medida implica replicar, pues las transacciones van aumentando hasta que son escalables – replicables en otros contextos. Sin embargo un negocio puede ser replicable pero no escalable, pues su

eficiencia puede depender exclusivamente de factores locales, que no pueden crecer con las actividades de negocio. Por ejemplo para un emprendedor local que ofrece micro-créditos en una zona rural y que tiene un sistema basado en la confianza de su comunidad, es difícil pensar que el mismo emprendedor pueda escalar sus actividades a más regiones, aunque el modelo si puede ser duplicado con otros emprendedores, de otras zonas que ofrezcan micro-créditos.

En cualquiera de los dos casos para valorar la réplica o escalabilidad de negocios en la BDP, la empresa no solo entra a valorar el beneficio económico que conlleva maximizar la eficiencia de sus operaciones, para el negocio, sino también los beneficios sociales que genera y cómo estos se integran en el modelo de negocio, mejorando su desempeño, creación de valor y su impacto en la reducción de pobreza.

Si lo que buscamos es crear impacto mediante negocios inclusivos en la población más pobre, para que este se revierta en los resultados del negocio, tenemos que tener muy presente la replicabilidad y escalabilidad del modelo. Organizaciones sociales, organismos internacionales y empresas que impulsan este tipo de iniciativas empresariales han visto que hay importantes emprendimientos que contribuyen a la reducción de pobreza en su zona de influencia, pero no todas estas iniciativas han sido replicadas, por lo tanto limitadas en impacto.

En efecto, difícilmente Organismos Internacional, inversionistas interesados en este tipo de iniciativas y otros grupos de interés apostarían por proyectos que no son replicables. Para referirnos a la réplica de negocio en mercados de renta baja tenemos que hacer referencia a la importancia de la primera característica, el carácter de negocio de la iniciativa. Alrededor del mundo hay muchos emprendimientos que tienen como misión la reducción de pobreza, sin embargo su sostenibilidad es cuestionable y su capacidad de réplica es limitada por su carácter puramente filantrópico. Por otro lado están las grandes empresas que abanderan proyectos en la BDP, desde sus divisiones de RSC. Es comprensible que ante la ignorancia de este tipo de negocios, las empresas prefieran limitar los recursos y por ende el riesgo que supondrían estos proyectos, para el conjunto del negocio, mediante sus actividades de RSC. Aunque es un buen inicio para “experimentar”, una vez vista la oportunidad de crear mayor valor para el negocio y la sociedad, es necesario replantearse la estructura del modelo de negocio, su escala y replicabilidad.

Esta no es una tarea fácil, pues si no se han sistematizado las experiencias anteriores, difícilmente se sabrá cuáles son los “*bloques constitutivos*” necesarios para replicar modelos de negocio exitosos y evitar fallos repetitivos.

Teniendo en cuenta esta situación el estudio que propone esta tesis responde a identificar cuáles son los componentes esenciales, que determinan una mayor creación de valor, para replicar modelos de negocios BDP exitosos en otros contextos totalmente diferentes, cómo transferirlos y las capacidades necesarias para garantizar las ventajas competitivas del modelo replicado. Así sumando iniciativas exitosas que se replican en diversos países y contextos podremos obtener los resultados económicos que aspiran las empresas, de esta población, pero sobre todo colaborar en el objetivo principal: transformar positivamente la vida de los pobres mediante negocios, responsables, sostenibles e inclusivos.

1.2. Planteamiento del problema

En los negocios en la BDP hay una constante interacción entre las decisiones de negocio de la empresa, la consecuencias sociales y medioambientales que estas tienen y la manera como inciden en un mejor desempeño del negocio. Por lo tanto reconocer las actividades que crean mayor valor, exige analizar la dinámica de estos modelos de negocio y su interacción con otros.

Dadas las grandes limitaciones que tienen las poblaciones de bajos recursos, para salir de sus círculos vicios de pobreza, en los negocio en la BDP la empresa busca que mediante la estructura de su modelo de negocio se desbloqueen esos círculos vicios de ineficiencia que impiden a las personas de bajos ingresos adquirir productos y servicios conforme a sus limitaciones y necesidades. De este modo las personas podrían participar de economías de mercado que les permitirían mayores niveles de desarrollo. Este esquema, obviamente, debe estar enmarcado en principios de sostenibilidad.

Por lo tanto es necesario reconocer cuales son las actividades que crean valor y las dinámicas necesarias que se deben generar para que el valor creado para la poblaciones

BDP pueda ser apropiado por la empresa, de tal manera que se traduzca en un mejor desempeño del negocio. Una vez identificados estos elementos claves del modelo de negocio, su réplica⁵ en otros contextos en la BDP será más acertada y permitirá multiplicar el impacto de experiencias exitosas.

La identificación de los elementos esenciales de los modelos de negocio en la BDP, la manera como deben ser transferidos y las capacidades que se requieren, para replicarlos, servirá a las empresas que actualmente tienen proyectos pilotos exitosos y que buscan incrementar su impacto y trasladarlos a otras zonas de influencia; y a Organismos Internacionales y Agencias para el Desarrollo interesadas en financiar y apoyar experiencias exitosas y replicables.

Conforme a esta necesidad de réplica la presente tesis buscará hacer aportaciones sobre la réplica de modelos de negocio en la BDP, en relación a las siguientes hipótesis:

1. ¿La réplica de negocios exitosos en la BDP requiere la identificación previa de rutinas esenciales de creación de valor? ¿Cómo se identifican estas rutinas?
2. ¿Cómo transferir estos componentes esenciales en la réplica de negocios en la BDP?
3. ¿Cuáles son las capacidades necesarias para llevar a cabo estas réplicas y garantizar su sostenibilidad?

1.3. Objetivos de la investigación

La investigación sobre réplica de modelos de negocio en la BDP, se intentará definir conforme a un análisis práctico de modelos de negocio en poblaciones empobrecidas y establecer una conexión con el desarrollo teórico sobre réplica de modelos de negocio, para finalmente hacer aportaciones en la identificación de los elementos esencial para replicarlos, cómo transferirlos a nuevos contextos, y las capacidades necesarias para mantener el valor del modelo replicado.

⁵ Es importante destacar que si bien, en esta investigación, nos referimos principalmente a la réplica de negocio en poblaciones pobres, este mismo enfoque puede ser utilizado para replicar un modelo de negocio en sectores y contextos diferentes, que requieran los mismos modelos de creación de valor superior, del modelo a replicar.

Para tal efecto, la finalidad de esta propuesta de tesis se definirá conforme ha: 1) Definición del objetivo principal; 2) Objetivos específicos; 3) metodología para llevar a cabo la investigación.

1.3.1. Objetivo principal

El objetivo principal de la propuesta de tesis es: **mediante el análisis de modelos de negocio en la Base de la Pirámide, identificar las fuentes esenciales de creación de valor superior para llevar a cabo una réplica exitosa, la manera cómo deben ser transferidas, y las acciones necesarias para conservar el valor de la réplica.**

Las derivaciones de este análisis implican la elaboración de un marco teórico que contemple los siguientes elementos: Contexto de las poblaciones empobrecidas, modelo de negocio, ventaja competitiva y réplica.

El análisis de modelos de negocio en la BDP es indispensable para descubrir las rutinas que dan valor al modelo de negocio. Sin embargo, este análisis no será aislado pues partimos de la base que en estos entornos el modelo de negocio necesita interactuar con más actores y alinear sus objetivos de negocio a factores de desarrollo social y económico que le permitan alcanzar el éxito. Por lo tanto no se considerarán casos empresariales donde no haya una meta de negocio, así como tampoco aquellos en los cuales el único objetivo sean actividades de Responsabilidad Social Corporativa. Para evaluar los elementos esenciales de la réplica y la manera como deben ser transferidos es necesario basarnos en casos donde haya un potencial de réplica y sostenibilidad.

1.3.2. Objetivos específicos

Conforme al objetivo principal de esta tesis a continuación se destacan los objetivos específicos:

1. Sistematizar las principales dinámicas de los modelos de negocios en la BDP, que los diferencian de otras actividades de negocio en países en desarrollo.
2. Identificar las principales fuentes de creación de valor superior que hacen que estos negocios en contextos de pobreza sean sostenibles y rentables.
3. Una vez identificadas las dinámicas características de los modelos de negocio en la BDP, determinar los elementos esenciales que hacen estos modelos de negocio exitosos y replicables.
4. Indicar los mecanismos de transferencia de conocimiento para llevar a cabo una réplica, en la cual se logre transferir los elementos exitosos del modelo original, pero a la vez implementarlos correctamente en el nuevo contexto.
5. Especificar las capacidades necesarias para poder conducir el proceso de la réplica de manera acertada, en las poblaciones BDP.
6. Reconocer las principales barreras que dificultan la réplica de negocios en la BDP.
7. Una vez identificadas las barreras para la réplica, establecer las acciones necesarias para superarlas.

1.4. Metodología

El interés de promover la reducción de pobreza, mediante actividades de negocio, o visto desde la óptica empresarial, de incursionar en un gran mercado, que ofrece oportunidades de expansión, es un campo de acción bastante reciente, que tiene las siguientes implicaciones:

- Una teoría previa limitada.

- Las dificultades metodológicas en la recogida y sistematización de datos.
- Conceptos y resultados en reducción de pobreza y desempeño empresarial en países en desarrollo, tradicionalmente desconectados.
- Concepto en constante evolución.
- Contextos complejos que requieren diversas interacciones.

Estas características hacen más apropiado el uso de una metodología de carácter *interpretativo-racionalista* que empirista-positivista. Por este motivo, el diseño de la investigación será de tipo *exploratorio* mediante el análisis de múltiples casos, de tal forma que se puedan realizar explicaciones lógicas mediante la comprobación, en cada caso, de las asunciones teóricas emergentes. Esta metodología es validada por Yin (1994) y Eisenhardt (1989) quienes la consideran especialmente apropiada para el estudio y desarrollo teórico de nuevos ámbitos de estudio. Eisenhardt (Ibid.) ofrece una detallada guía para llevar a cabo los diferentes pasos de esta investigación de tipo inductivo. De forma resumida, los pasos a seguir son:

- Definición de la pregunta de investigación y especificaciones de formulaciones a priori
- Selección de casos
- Recogida de datos
- Codificación y análisis de datos
- Formulación de hipótesis (interpretación de los resultados)
- Comparación de los resultados con la literatura (a favor y en contra).

Esta investigación será de carácter *exploratorio e inductivo* mediante el análisis de múltiples casos, de tal forma que en cada uno de ellos se tendrá en cuenta los pasos mencionados para finalmente con los resultados de todos se pueda hacer

una aportación final. Esta aportación final será una teoría desarrollada conforme a la metodología de investigación cualitativa elaborada por Glaser y Strauss (1967). En vez de escoger un marco teórico para después aplicar ese modelo al fenómeno de la réplica de negocios en la BDP, se comenzará por la recolección de información (aportada por los casos, visitas de campo, entrevistas y fuentes secundarias). Esta información se codificará y será agrupada en conceptos similares y posteriormente en categorías, lo cual facilitará la creación de una teoría sobre réplica de negocios en la BDP.

La metodología propuesta permite, recopilar, analizar y comparar casos de negocios en la BDP en donde el enfoque será única y exclusivamente en las *dinámicas del modelo de negocio*. Sin esta sistematización de experiencias en la BDP, difícilmente se podrán determinar los elementos críticos en la réplica de estos modelos de negocio ni las implicaciones que conlleva su transferencia.

Teniendo en cuenta esta pauta, las fases de la investigación serán las siguientes:

- *Primera fase:* Revisión de la literatura con el objetivo de conocer ampliamente el campo de estudio y determinar las preguntas de investigación.
- *Segunda fase:* Selección de 6 casos empresariales. Con el fin de hacer los resultados de la investigación más relevantes se han escogido empresas, que están llevando a cabo proyectos empresariales en la Base de la Pirámide y que cumplen con las siguientes condiciones básicas: 1) Son proyectos empresariales en países en desarrollo, dirigidos a poblaciones de bajos ingresos y que tienen como finalidad la rentabilidad y no meras actividades filantrópicas, 2) diversidad geográfica (sino de región, por lo menos de país) de cada uno de los casos analizados, 3) Tienen en cuenta elementos de la Triple Cuenta de Resultados (económico, social y medioambiental). Crear solamente beneficio económico sin tener en consideración aspectos sociales no está dentro del prototipo de negocios en la BDP, 4) Han sido replicados o están en este proceso, 5) La empresa tiene actividades en diversos países lo cual incrementa su interés y su posibilidad de trasladar sus experiencias a otros contextos, 6) Sus negocios BDP tienen una trayectoria relevante, lo

cual permite analizar modelos de negocios más robustos y estables que no están en plena fase de experimentación, 7) Sus modelos de negocio en la BDP se diferencian de los utilizados en sus actividades de negocio habituales, 7) Pertenecen a diferentes sectores empresariales a saber: agua, energía, micro-créditos, micro-seguros, electrodoméstico, mobiliario.

Por lo tanto se han seleccionado los casos de Suez, Unión Fenosa, Endesa, Grupo, Nueva, Allianz y BSH puesto que cumplen con los mencionados criterios. En la selección de los casos que nos servirán de base para desarrollar esta investigación se ha valorado más la relevancia de los mismos para hacer aportaciones teóricas sobre la réplica de negocios en la BDP, y no al número de casos a analizar.

El enfoque de selección de los casos se ha centrado en aquellas experiencias empresariales que aportan un marco conceptualmente apropiado, en otras empresas, aquellas empresas con modelos de negocios en poblaciones pobres, relativamente consolidadas y que están siendo replicados. Evidentemente, no es adecuado generalizar las circunstancias particulares de una organización en un entorno más amplio, pero nuestro objetivo es alcanzar una coherencia conceptual, con lo cual estudios a organizaciones determinadas son considerados apropiados (Miles & Huberman, 1994). Este tipo de investigación puede proveer una validación interna que es más relevante para la construcción de una teoría de esta naturaleza, que la validación externa que proviene de amplios análisis de muestras (Jacobides, 2005; Yin, 1994).

- *Tercera fase:* Elaboración y análisis cualitativo de los casos empresariales. La recogida de datos se ha hecho a través de varios mecanismos: Visitas de campo a los proyectos, entrevistas con los directivos responsables de los proyectos/ unidades de negocio (objeto de estudio), informes públicos, como noticias, reportajes, seminarios, bases de datos y páginas de Internet. En esta fase se codificaron y agruparon en conceptos similares los casos estudiados para hacerlos más manejables a la hora de crear una teoría. Las entrevistas y

- mesas de trabajo con las empresas y grupos de interés se desarrollaron base a la guía que se puede encontrar en el **Anexo 1**.
- *Cuarta fase:* Para hacer aportaciones en el área de la transferencia del modelo a diferentes contextos, se ha hecho un estudio comparado de casos de las experiencias iniciales y las réplicas. En los casos en donde las réplicas estaban todavía en una fase inicial se analizaron las consideraciones que se estaban teniendo en ese periodo de transferencia del modelo original.
- *Quinta fase:* Interpretación de los resultados y comparación con la literatura revisada. Finalmente se aportarán nuevos conceptos y contribuciones teóricas acerca de la réplica de modelos de negocio en la BDP.

Por lo tanto, la hipótesis de esta tesis la validaremos contrastando en los casos analizados, y a partir de las teorías sobre evaluación de modelos de negocio y ventaja competitiva, las fuentes de creación de valor superior de los modelos de negocio que crean valor en poblaciones empobrecidas. Considerando la literatura sobre réplica verificaremos cuales son los mecanismos más idóneos para transferir modelos de negocio exitosos en la BDP.

1.4.1. Unidad de Análisis

La *Unidad de análisis* de la investigación será el *modelo de negocio* de empresas en la BDP.

La definición de modelos de negocio que utilizaremos, puesto que responde más acertadamente a la necesidad de descubrir las rutinas que crean mayor valor en el modelo de negocio y que están subyacentes en el mismo, y nos permite hacer simulaciones para ver los efectos de un modelo de negocio trasladado a otros contextos, será la aportada por Ricart y Casadesus-Masanell (2007).

Para estos autores los componentes más importantes de un modelo de negocio son las elecciones tomadas por los directivos sobre la manera cómo la empresa tiene de operar y su conexión a la creación y apropiación de valor o metas alternativas que la empresa persigue, pero también incluyen las consecuencias que implican las decisiones tomadas. De este modo una decisión en torno a la reducción de costos, tiene implicaciones directas en el precio lo cual influye directamente en un aumento de las ventas.

Su concepto nos permitirá entender los elementos que hacen que el modelo de negocio sea más robusto y cree mayor valor. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio y los resultados finales del mismo identifican “círculos virtuosos” que dinamizan el modelo. Las elecciones generan consecuencias que a su vez permiten la toma de más elecciones, esta dinámica que se repite en el tiempo se convierte en experiencias acumulativas que fortalecen los componentes del modelo y consecución de sus objetivos. Basados en el análisis en interacción que plantean estos autores, podemos observar que la efectividad de los modelos de negocio en la BDP depende en gran parte en el diseño del mismo con otros actores, con los cuales el modelo deberá interactuar.

Es importante destacar que utilizamos esta unidad de análisis ya que nos permitirá descubrir las rutinas esenciales del modelo de negocio, las fuentes que incrementan la creación de conocimiento y la creación de valor. Posteriormente mediante un estudio exhaustivo y comparativo con otros modelos de negocio en la BDP se podrán dar aportaciones sobre la manera como se debe llevar a cabo la réplica, conservando la sostenibilidad, eficiencia y ventajas competitivas del modelo original.

CAPÍTULO II - REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

2. Revisión de la literatura.

Conforme al planteamiento metodológico plasmado en el capítulo I, es preciso continuar con la revisión de la literatura relacionada al ámbito de estudio y el marco teórico. Mediante la revisión de la literatura identificaremos y explicaremos las teorías que determinan el análisis de los casos de estudio, seguidamente el Marco Teórico nos permitirá establecer las implicaciones de la literatura escogida para poder dar respuesta al problema de la investigación.

Para responder a las preguntas de investigación debemos comenzar a revisar la literatura desde tres perspectivas: la literatura correspondiente al desarrollo de negocios en la BDP, la literatura referente a modelos de negocio y la literatura de réplica.

En la revisión del estado del arte sobre el concepto de la *Base de la Pirámide*, nos remitiremos a las aportaciones más relevantes sobre su definición. Posteriormente y basados en aportaciones empíricas, diferenciaremos, mediante sus características, los modelos de negocio en la BDP de otro tipo de modelos de negocio. Aquí es importante destacar que aunque se ha avanzado bastante en el desarrollo del concepto de negocios en la BDP, las aportaciones teóricas en esta materia aún son limitadas. Por lo tanto las características que se desatan en este apartado provienen de la observación de diferentes proyectos en la BDP. En el desarrollo de esta tesis ahondaremos aún más en estos modelos de negocio.

Continuando con el estudio de los negocios en la BDP, presentaremos las principales limitaciones que esperamos superar cuando profundicemos más en el análisis de modelos de negocio en la BDP. Seguidamente las implicaciones del estudio de este concepto, no solo para incrementar el impacto de modelos de

negocio en contextos de pobreza, sino también para contribuir en el desarrollo teórico de modelos de negocio y réplica.

Para poder llevar a cabo este estudio de modelos de negocio en la BDP, es indispensable conocer el estado del arte sobre el concepto de modelo de negocio y adoptar una definición en la cual nos basaremos para desarrollar el subsiguiente análisis.

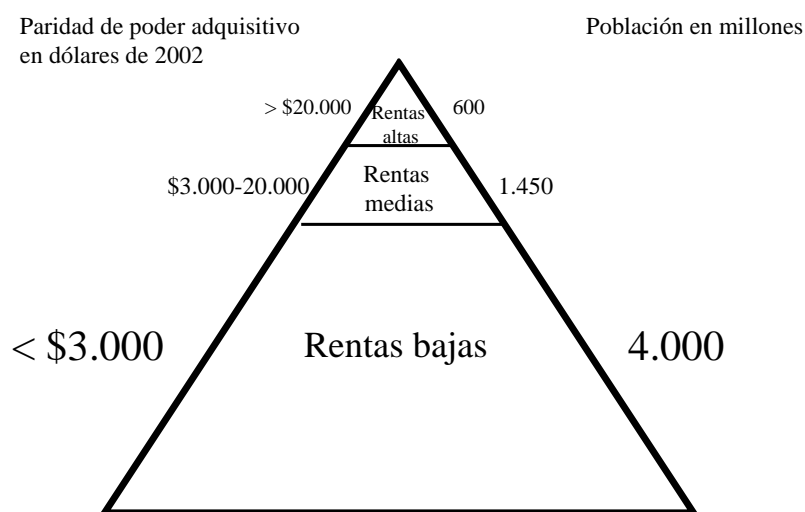
Si lo que buscamos son modelos de negocio en la BDP que representen una clara ventaja competitiva para ser replicada, es esencial hacer referencia a la ventaja competitiva en base a modelos de negocio y las fuentes de la ventaja competitiva sostenible. Su conocimiento nos permitirá determinar los elementos esenciales de creación de valor para la réplica.

Finalmente tenemos una presentación del estado del arte sobre réplica de modelos de negocio. Dado que la réplica es nuestro objetivo principal, es esencial conocer las aportaciones teóricas sobre cómo se determina el modelo replicable, cómo se transfiere y las capacidades necesarias para llevarla a cabo.

2.1. La Base de la Pirámide (BDP) como un nuevo campo de acción

El trabajo realizado hace ya varios años por Stuart Hart y CK Prahalad (Hart, Prahalad, 2005; 2002) ha popularizado el término *Base de la Pirámide*, con el que se designa al segmento socio demográfico situado en el estrato inferior de renta de la población mundial. Según el informe del WRI-IFC, este segmento está compuesto por 4.000 millones de personas, que viven con menos de 3.000 dólares en paridad de poder adquisitivo (según el tipo de cambio de 2002). Los ingresos de este segmento en dólares corrientes son inferiores a 3,35\$ diarios en Brasil, 2,11\$ en China, 1,89\$ en Ghana y 1,56\$ en India. Este segmento corresponde al 72% de los 5.575 millones de personas registradas en las estadísticas a hogares realizadas a nivel nacional. En continentes como Asia, África o regiones como Europa del Este, América Latina y el Caribe esta población representa a la abrumadora mayoría (ver **Figura 1-2**).

Figura 1-2. Pirámide poblacional en función de la renta económica



Fuente: Elaboración a partir de los datos del informe *The Next 4 Billion* (IFC-WRI).

La brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande. Según las Naciones Unidas, el 20% de los más ricos del mundo contabilizaron un 70% de los ingresos totales en 1960 y en el 2000 alcanzaron un 85%. En tanto que en el mismo periodo el 20% de los más pobres del mundo perdieron poder adquisitivo que paso de ser del 2.3% al 1.1%.

Ante tal disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado, no obstante ellos representan la mayoría de la población mundial. Esta población constituye la Base de la Pirámide.

La pobreza, es un concepto que implica grados y juicios subjetivos, razón por la cual existen diversas definiciones para determinar dónde comienza la línea de la pobreza. De este modo los países desarrollados trazan los límites de la pobreza en niveles de consumo superiores a los de países en desarrollo. Desde 1990, el Banco Mundial ha medurado la pobreza mediante estándares utilizados comúnmente en países en desarrollo, lo cual ha generado la comúnmente aceptada línea de pobreza de “un dólar por día”. Ésta línea de pobreza se

convierte a la moneda local utilizando las tasas de cambio de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), posteriormente los indicadores de precios locales del consumidor son usados para ajustar la inflación. No obstante la mayoría de los países determinan su propia línea de pobreza; como la India en la cual la línea nacional de pobreza es de \$1.48 en los precios de 1999, y a una tasa de cambio de la PPA de Rs 8.17 (Virmani, Arvandi. 2006).

Muchos analistas definen la pobreza en términos monetarios, pero se utilizan diferentes medidas como el consumo o los ingresos. El Banco Mundial y algunos investigadores usan las medidas de consumo, en tanto que las Naciones Unidas y otros investigadores se basan en las medidas basadas en los ingresos. Dado el debate sobre cuál de los dos mecanismos de medición deben utilizarse, para efectos de ésta tesis proponemos mirar la pobreza de cada país por separado, conforme, por ejemplo, a las estrategias de reducción de pobreza de cada país, pero siempre teniendo en cuenta factores exógenos y subjetivos en cada contexto, puesto que la pobreza no es uniforme. Por ésta razón la segmentación es indispensable para las empresas que operan en poblaciones de rentas bajas. Esta segmentación está basada en el conocimiento del entorno local de la población, pues diferentes contextos determinan esta segmentación basándola en la casta, edad, educación, ingresos o estado civil, lo cual variará de un país o región a otra y que en gran parte determinará su nivel de pobreza.

En el periodo 1981-2005, se consiguió mejorar las condiciones de pobreza en el mundo, dado que la población que vive con menos de 1,25\$ diarios se ha reducido casi un 30% (Chen & Ravallion, 2008). Este resultado está influenciado en buena medida al crecimiento de China, India y algunos países de América Latina como Brasil. Sin embargo, todavía la mitad de la población mundial vive en situación de pobreza (2,5\$ diarios), sin que haya variado positivamente esta tendencia en los últimos años. Por tanto, parece obvio que son necesarios nuevos impulsos a los ya realizados por gobiernos y ONG's para favorecer el desarrollo socioeconómico de esta población.

Adicionalmente, tal y como indica Amartya Sen (Sen, 1999), es necesario matizar que la pobreza es multidimensional y la renta únicamente es un indicador. Efectivamente, la pobreza incluye otros aspectos

relacionados con la restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social que limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Esta concepción amplia nos obliga a plantearnos si, en su conjunto, la base de la pirámide puede representar a más de las dos terceras partes de la humanidad que la componen en función de la renta.

Reconocer estas diferencias económicas y antropológicas es importante, ya que cada uno de estos segmentos y grupos de poblaciones BDP requiere, productos, servicios, estrategias de negocio y programas de apoyo diferenciados. Las personas que viven con un 1\$ diario necesitan un apoyo específico y la implementación de acciones integrales en las cuales no solo participen los entes gubernamentales u organizaciones internacionales, sino también el sector privado.

Evidentemente las poblaciones de la BDP tienen un peso importante en el desarrollo económico de los países. Constituyen una gran población en términos de consumo y de producción. La principal fuente de ingresos de los pobres es su propia actividad económica. En Perú, el 69% de la población pobre de las áreas urbanas lleva a cabo una actividad empresarial. Este porcentaje ronda el 50% en países como Indonesia, Pakistán o Nicaragua. En las áreas rurales, las actividades agrícolas son el principal medio de subsistencia, aunque, en algunas ocasiones, estas rentas se complementan con la realización de otro trabajo de carácter no agrícola. El principal problema de las actividades empresariales en contextos de pobreza es su informalidad. Formar parte del sector informal significa estar fuera de los sistemas de protección social, del marco legal, productos y servicios que mejoran su calidad de vida, además, de los servicios financieros de la banca convencional.

Solo en América Latina los emprendimientos constituyen el sector más dinámico y heterogéneo. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (1999), a mediados de 1990, los micro emprendimientos empleaban a más de 50% de la fuerza laboral en la mayoría de países de América Latina. Sin embargo la contribución al PIB del sector es más difícil de calcular debido a su

generalizada informalidad. La representatividad de las microempresas en América Latina en términos de su contribución conforme a documentos publicados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apunta a que la contribución del sector informal al PIB oscila entre el 23% y el 40% como media para América Latina.

2.1.1 Rasgos esenciales de la base de la pirámide

Como es lógico suponer, el segmento de la base de la pirámide no es homogéneo en un mismo país (por ejemplo, las diferencias entre la base de la pirámide rural y urbana son enormes) ni entre países. Además, como hemos visto, en su seno existen sub-segmentos bien diferenciados y dentro de cada sub-segmentos las poblaciones están caracterizadas por condiciones antropológicas y geográficas. No obstante, existen unos rasgos esenciales que ayudan a definir este estrato poblacional tal como se plasma en el informe “Desarrollo de negocios en los países pobres. Crecimiento empresarial y creación de valor social” (Casado, F; Lariu, A., Mutis, J. & Sánchez, P. 2009).

Predominancia de la economía informal. En la mayoría de países en desarrollo la mayor parte de las transacciones se realizan en la economía informal. La mayoría de la población de estos países carece de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, cuya naturaleza acostumbra a ser verbal e informal (De Soto, 2000). Debido a los costes, la complejidad y la ausencia de familiaridad con los mecanismos, contratos y leyes de la economía formal, es probable que en un futuro cercano las transacciones y actividades económicas de la población pobre se mantengan en la economía informal.

Las viviendas de los pobres están construidas sobre lotes con derechos de propiedad inadecuadamente definidos, sus empresas no están legalmente

constituidas, por lo cual son invisibles a los ojos de inversionistas. Sin derechos adecuadamente documentados, estas posesiones resultan activos difíciles de convertir en capital, no pueden ser comercializados fuera de los estrechos círculos locales donde la gente se tiene confianza mutua, no sirven como garantía para un préstamo ni como participación en una inversión.

En efecto los bienes de los pobres carecen de una conexión real con la economía formal, razón por la cual no pueden participar de los beneficios de la misma, por ejemplo para acceder al crédito, adquirir servicios básicos como agua y energía o pagar impuestos validaría algunos de sus derechos como ciudadanos. Este círculo vicioso impide inyectar vida a sus activos y generar riqueza.

Acceso a oportunidades limitadas por el contexto. El abanico de elecciones posibles para la población pobre está limitado por las restricciones del mercado. Por ejemplo, esta población no tiene acceso a los servicios financieros formales y recurren a prestamistas privados, parientes o tenderos para obtener préstamos por los que pagan tipos de interés más elevados. Tampoco existen entidades que les aseguren un retorno seguro y razonable de sus ahorros, con lo que ese dinero se acaba gastando o, en el mejor de los casos, depositando en clubes de ahorro grupales.

El informe del Banco Mundial “Poverty Reduction and Growth: Virtuous and Vicious Circles”(World Bank, 2006) identifica estos círculos viciosos de pobreza que se generan por las limitaciones de su contexto. La falta de acceso a infraestructura y a servicios como el crédito y los seguro, impide a los pobres emprender muchas de las actividades rentables que desencadenan la inversión y el crecimiento, lo que produce un círculo vicioso en el que el bajo nivel de crecimiento deriva en un alto nivel de pobreza y este último deriva a su vez en un bajo nivel de crecimiento.

Gran número de necesidades insatisfechas. La mayor parte de la población pobre carece de servicios básicos como agua y saneamiento, electricidad o

asistencia sanitaria. La población rural acostumbra a verse perjudicada por la deficiencia de las infraestructuras y el transporte. Este aislamiento se agrava por la escasa penetración de las redes de telefonía e Internet.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son una muestra clara de la gran cantidad de necesidades insatisfechas de las poblaciones pobres. Muchas de ellas identificadas en estos objetivos, como: Erradicación del hambre, lograr la enseñanza primaria universal o mejorar la salud materna.

Desde su creación en el año 2000, han habido grandes logros de desarrollo, como por ejemplo, en todas las regiones excepto dos, la matrícula en la enseñanza primaria es por lo menos del 90% y el índice de paridad de género en la educación primaria es 95% o superior en seis de las 10 regiones y unos 1.600 millones de personas han obtenido acceso a agua potable desde 1990.

Sin embargo, existen varios retos de desarrollo que es muy poco probable que se alcancen a menos que se adopten medidas adicionales, reforzadas o correctivas de manera urgente. Por ejemplo, una cuarta parte de la totalidad de los niños de países en desarrollo tienen insuficiencia ponderal y corren riesgo de que su futuro se vea comprometido por los efectos a largo plazo de la subnutrición; más de 500.000 futuras madres de los países en desarrollo mueren anualmente en el parto o por complicaciones en el embarazo, debido a las deficiencias sanitarias.

Por otro lado, la desaceleración económica actual disminuirá los ingresos de la población pobre; la crisis alimentaria está aumentando la cantidad de personas que padecen de hambre en el mundo y llevará a millones de personas más a la pobreza. Por lo tanto, siguen existiendo muchas necesidades no cubiertas.

Impacto del arancel de pobreza. La población pobre sufre un “arancel de pobreza” (*poverty penalty* por su expresión en inglés) por su propia condición.

- Esto implica diferentes discriminaciones como, por ejemplo: venta de bienes o servicios de peor calidad que en el segmento de renta alta a precios similares; compra de productos a un precio más elevado que otros segmentos de la población; o el no acceso a determinados bienes por su inasequible precio

- (Mendoza, 2008). Por ejemplo, en India un metro cúbico de agua en un área pobre cuesta 1,12\$, mientras que en un área rica este importe se reduce a 0,03\$.

-

Elevada actividad emprendedora. La principal fuente de ingresos de los pobres es su propia actividad económica. El principal problema de estas actividades es su pequeña escala y baja eficiencia, que obliga a esta población a destinar un número de horas muy elevado a sus actividades productivas y comerciales.

Solo en América Latina los emprendimientos constituyen el sector más dinámico y heterogéneo. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (1999), a mediados de 1990, los micro emprendimientos empleaban a más de 50% de la fuerza laboral en la mayoría de países de América Latina. Sin embargo la contribución al PIB del sector es más difícil de calcular debido a su generalizada informalidad. Esto conlleva a que la participación registrada de los micros emprendimientos en el PIB no refleje la realidad en su presencia en la actividad empresarial nacional. (Orlando María Beatriz & Pollack Molly, 2000).

Los rasgos característicos de las poblaciones pobres implican que los negocios que se llevan a cabo en estos contextos también estén configurados de una manera diferente, puesto que para ser eficientes deben irrumpir en las trampas de ineficiencia, propias de la pobreza. A continuación identificaremos qué hace que la actividad empresarial en esta población sea diferente.

2.2 Modelos de negocio en la BDP

March, J.G (1991) identifica dos actividades principales mediante las cuales las empresas balancean sus recursos, exploración y explotación. Mediante la

primera hay un descubrimiento de nuevas posibilidades, por lo tanto es a largo plazo, es incierta y se mide con intangibles (nuevos conocimientos del mercado e innovación entre otros). En la segunda hay un refinamiento en los procesos actuales; en éste los resultados son más a corto plazo y se pueden medir con tangibles (volumen de la producción, ahorro de costos, etc...). En los países en desarrollo han prevalecido las actividades de explotación, para extraer valor, aprovechando las ventajas de costos relacionadas a la fabricación o dirigiéndose a los niveles socio económicos más altos de los países en desarrollo. Cualquiera de estos dos métodos representa tan solo una minoría del valor potencial de esta población (Donohue P. & Milstein M, 2004).

La interacción entre actividad empresarial y pobreza ha sido escasamente contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva.

Pero ¿Cuál es la relevancia de alinear estas dos realidades?

La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar de forma pasiva a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir su producto o servicio (Prahalad, C. K & S. L. Hart, 2002). Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se observa a la población BDP como una gran mercado potencial de crecimiento, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estas poblaciones, con lo cual solo se atiende a la parte más pequeña y acaudala, la punta de la pirámide, y se ignora el vasto potencial emprendedor e innovador y dinamización de la economía local, de estas poblaciones.

De esta doble frustración, social y empresarial, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo en la BDP a través actividades de negocio responsables como una manera de reducir la pobreza. Algunas experiencias empresariales muestran, que para tener éxito en este contexto es necesaria: la reformulación de prácticas, gestión tradicionales, que superen los prejuicios; la comprensión de las dinámicas competitivas de este contexto; y el diseño de

modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social.

Hablamos de un nuevo modelo que en sectores de pobreza sea eficiente, cree valor para todos los actores, que intervenga en ciertas áreas donde falla el mercado y permita superar las “trampas de ineficiencia” (Wilson Craig & Wilson Peter, 2006).

Debido a la escasez de trabajo teórico sobre la materia, se procurará definir un marco teórico que facilite la investigación sobre modelos de negocio en este contexto, en los mercados de renta baja. La presente tesis doctoral pretende avanzar en esta dirección y partiendo de los estudios prácticos sobre modelos de negocio en la BDP, tiene como objeto analizar las dinámicas de los modelos de negocio en la BDP, esenciales para su réplica, **desde la perspectiva de la creación de valor y desarrollo de nuevas capacidades que incrementen las ventajas competitivas de estos negocios.**

Académicos que trabajan en esta área sostienen que para que las empresas puedan ser efectivas en estos entornos, requieren de modelos de negocios novedosos (London, T. & S. L. Hart.2004). En estos mercados recaen grandes oportunidades de creación de valor. Acceder y replicar el potencial de estas experiencias empresariales requiere entender los componentes esenciales de creación de valor y desarrollo de ventajas competitivas de estos modelos de negocio.

Para que la participación de la empresa, mediante sus actividades de negocio, influya en la reducción de pobreza influirá de forma decisiva *cómo* la empresa, articula su modelo de negocio, para llevar a cabo su actividad. En este nuevo modelo de negocio deben estar contemplados los intereses económicos de la empresa, al mismo tiempo que la manera *cómo* contribuye al desarrollo socioeconómico del contexto en el que está presente y en el cual puede apalancarse, posteriormente, para obtener resultados exitosos.

Ciertamente, los pobres no pueden adquirir los productos y servicios tal y como lo hacemos en los países desarrollados, pero ellos también tienen necesidades

que deben satisfacerse. Para satisfacer esta demanda latente, Prahalad y Hart (ibíd) proponen a la empresas desarrollar nuevos productos y pensar en formas creativas de ofrecerlos de tal modo que sean asequibles a este segmento. Organizaciones Sociales añaden que esta estrategia es válida siempre y cuando el consumo realizado contribuya a satisfacer las necesidades reales y a salir del círculo de pobreza en el que esta población vive. Es decir, este consumo debería propiciar una mejora de la calidad de vida (mejor alimentación, higiene, salud, información, vivienda, etc.), favorecer la obtención de ingresos adicionales o contribuir al desarrollo local, mediante prácticas más sostenibles de consumo y producción⁶.

Recientes aportaciones van más allá, en el propósito de estimular la reducción de pobreza en base a estrategias de desarrollo empresarial. En el artículo de 2009 "Negocios Inclusivos en América Latina" algunos investigadores de la Red SEKN indicaban en este sentido: *"La denominación negocios inclusivos pretende plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos -en tanto que consumidores, proveedores, distribuidores- como resultado del emprendimiento empresarial, diferenciándola así de las discusiones centradas en la generación de negocios en la base de la pirámide o de negocios con los pobres, donde éstos son básicamente consumidores..."* Nos referimos entonces al desarrollo de negocios inclusivos, que se caracterizan por ser iniciativas *económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables*, que en una lógica de *mutuo beneficio* incorporan en su cadena de valor y consideran como potenciales consumidores con derecho, a las comunidades de bajos ingresos, mejorando así su calidad de vida. Por lo tanto con esta nueva evolución del concepto de negocios en la BDP, las poblaciones empobrecidas no son simplemente agentes pasivos y meros consumidores. Por lo contrario se incorporan a las empresas formales como socios empresariales, proveedores y distribuidores, además de convertirse en un mercado de consumo (de servicios y productos) con una oferta que satisface sus

⁶ El termino SCP (Sustainable Consumption and Production) ha sido introducido por UNEP/ Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production, para promover negocios que en contextos de pobreza estimulen la producción y consumo, utilizando los recursos naturales de una manera eficiente, de tal manera que se cause un mínimo impacto en el medio ambiente y se atiendan las necesidades básicas mejorando la calidad de vida de los pobres.

necesidades, se adapta a las características de su contexto y permite modelos más sostenibles.

Las características del entorno de las poblaciones de renta baja, requieren un modelo de negocio que controle los retos de viabilidad e incremento de costos que implica estos mercados. Ablaza, Aquino, Beshouri, Romano y Ayala (2006) describen estos retos y sus implicaciones en los modelos de negocio en la BDP.

El reto de *adquirir el producto*, debido al bajo poder adquisitivo de ésta población, requiere innovación en la financiación del producto o servicio. Además las barreras logísticas impiden una adecuada accesibilidad, que hace necesario implementar innovadores modelos de distribución y comercialización

Los problemas de *información*, adicionando los problemas de las barreras de entrada y mantener la demanda a lo largo del tiempo. Se requiere métodos innovadores que provean los productos o servicios en parcelas que respondan al limitado flujo de dinero de ésta población.

Si el negocio requiere un sistema post-pago, requerirá diseñar un modelo de *recaudación* que supere las barreras de locación, logística e infraestructura.

La *seguridad* y factores *medioambientales* son otros retos que deben afrontar estos modelos de negocio. La ausencia gubernamental en estas poblaciones incrementa la resistencia, inseguridad, implica una débil prestación de servicios y altas tasas de desempleo, lo cual dificulta la realización de contratos y poner recursos a un mayor riesgo.

Los asuntos *educativos* son otro reto, muchas veces los consumidores no aprecian las implicaciones de sus opciones de consumo debido a un limitado acceso de información y educación.

Los retos *culturales*, son también latentes a la hora de diseñar modelos de negocio en la BDP. En estos segmentos de la población el sentimiento de comunidad es mucho más fuerte, lo cual hace necesario considerar a los consumidores colectivamente.

Es pertinente añadir la *percepción* que se tiene de los *servicios públicos*, que implica superar la percepción de obtener servicios como el agua y la energía por derecho propio mediante conexiones irregulares (Mutis, J. & Ricart, J.E. 2008).

Estas características significan retos que obstaculizan la entrada y requieren el desarrollo de modelos de negocios que respondan a los mismos.

Como se desprende de estas prescripciones, la estrategia en mercados de renta baja implica: *Cambiar* los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos de desarrollo de productos, de producción, de venta, de distribución, etc. Este cambio debe ir acompañado de la *inclusión* de otros actores que permitirán que estos negocios sean viables y sostenibles y de *innovación*. Desarrollar negocios en poblaciones de renta baja implica pasar de la oferta de productos y servicios al desarrollo de *soluciones integrales*. Por lo tanto su evolución está sustentada en un profundo conocimiento, interacción con diversos actores y constante aprendizaje del mercado. La sostenibilidad del modelo, innovación y colaboración deben permitir la aceptabilidad, asequibilidad, disponibilidad y escalabilidad del producto o servicio (Sánchez, P., Mutis, J., Casado, F. & Lariu, Alice, 2010).

Teniendo en cuenta todos estos condicionantes, esta tesis reconoce la existencia de nuevas dinámicas en la estructura de modelos de negocio en la BDP.

Dada la insuficiencia de prescripciones normativas sobre modelos de negocio en la BDP es necesario desarrollar una teoría sobre los componentes esenciales en estos modelos de negocio que permitan progresar rentablemente a la vez que colaborar en la reducción de pobreza, como una oportunidad real de identificación de *nuevas ventajas comparativas* y *creación de un mayor impacto*. Probablemente el área más interesante en la conjunción de la reducción de pobreza y la estrategia empresarial, sea la manera cómo se incrementa la proposición de valor en el desarrollo de negocios en contextos complejos. Por lo tanto los modelos de negocio en la BDP, generalmente responden a encontrar alternativas a la ausencia de las "*trampas de ineficiencia*" propias de la pobreza.

2.2.1. Características básicas de los modelos de negocio en la BDP.

Los negocios en la BDP se diferencian de otros negocios o actividades en esta población, en que este tipo de iniciativas buscan reducir la pobreza mediante soluciones de mercado. Por lo tanto podrán existir muchos emprendimientos en este sector de la población, pero no a todos los podemos considerar negocios en la BDP. Como primera medida debemos saber diferenciar que es un negocio en la BDP, de cualquier otra actividad en mercados de renta baja. Para tal efecto es preciso acotar un poco más el concepto de negocios en la BDP.

Simplemente vender a los pobres no significa que sea un negocio en la Base de la Pirámide, pues si se partiera de esta base todas las empresas de cigarrillos y bebidas alcohólicas en países en desarrollo serían unos significativos ejemplos de empresas en la BDP. Si bien es importante considerar a los pobres como clientes y por lo tanto dirigirse a ellos, en consecuencia, con criterios de calidad, esta posición ha sido insuficiente para poder hablar de negocios con los pobres.

Es necesario que la empresa vaya más allá involucrando a los pobres en los procesos de decisiones estratégicas de la empresa. De este modo se les tiene en cuenta como individuos y miembros de una comunidad con intereses y necesidades (Casado, F; Lariu, A; Mutis, J. & Sanchez, P, 2009).

Es diferente, simplemente vender móviles en zonas rurales a vender móviles en zonas rurales dentro de un programa de bancarización, que fortalezca el contenido estratégico del negocio y el compromiso de la empresa con las comunidades. Los negocios en la BDP toman en cuenta los círculos viciosos de pobreza en los cuales están atrapadas estas poblaciones y articula el modelo de negocio conforme a ellos. Todo este proceso se lleva a cabo en un modelo de “co-creación” como lo define CK Prahalad y Bruggmann (2007), en el cual se ve a las comunidades BDP como aliados en el proceso de creación de valor.

Finalmente podemos resumir que para que un negocio sea considerado de la BDP debe haber un retorno económico para la empresa pero también una creación de valor en esta población.

Para que la participación de la empresa, mediante sus actividades de negocio, influya en la reducción de pobreza influirá de forma decisiva *cómo* la empresa, articula su modelo. de negocio, para llevar a cabo su actividad. En este nuevo modelo de negocio deben estar contemplados los intereses económicos de la empresa, al mismo tiempo que la manera cómo contribuye al desarrollo socioeconómico del contexto en el que está presente y en el cual puede apalancarse, posteriormente, para obtener resultados exitosos. Por lo tanto, es necesario descubrir los componentes esenciales de los modelos de negocio en la Base de la Pirámide, que hacen factible la réplica y cómo se transfieren.

2.2.2. Dificultades en el estudio de modelos de negocio en la BDP

Cuando C.K Prahalad y Stuart Hart escribieron por primera vez acerca de estrategias en la Base de la Pirámide, previeron que las grandes empresas tenían en esta una gran oportunidad de expansión e innovación no solo en tecnologías sino también en los modelos de negocio. Sin embargo en estas primeras aproximaciones, los autores se fijaban principalmente en la estructura de costos, la eficiencia del capital y la innovación en el producto.

No obstante se reconocía que la complejidad de estas poblaciones, en zonas retiradas, no bancarizados, sin servicios básicos, bajos niveles de educación, etc., no se hacían aportaciones relevantes en la manera de superar estas barreras para lograr modelos de negocios eficientes y sostenibles.

Desde entonces, en base al estudio de casos empresariales en la BDP se han hecho contribuciones sobre las características de esta población y la manera de servirla, conforme a las barreras de entradas en la BDP (Gradl, C., Sahba Sobhani, Bootsman, A., & Gasnier A., 2008) como por ejemplo la venta en pequeñas unidades que hace el producto asequible, el uso de tecnologías para facilitar la accesibilidad, y la colaboración con otros actores para poder llegar a esta población, bajar costos, informar, etc. Además se han identificado capacidades que se deben desarrollar, como manejar alianzas estratégicas con aliados no convencionales, crear soluciones en base a un proceso de co-creación con la población y desarrollar capacidades locales (Vermeulen, P., Bertisen, J., & Geurts, J. 2008). Sin embargo estas aportaciones y los casos en base a los cuales se han dado las mismas, no explican cómo funciona el conjunto del modelo de negocio, cuales son los componentes que crean un valor superior y cómo están configurados. Entender el proceso de creación de valor de los modelos de negocio en la BDP y la manera cómo la empresa captura este valor para incrementar su sostenibilidad e impacto es indispensable para diseñar modelos de negocio superiores que generen valor en la Triple Cuenta de Resultados (Mutis, J. & Ricart, J. 2008).

El cuello de botella para todos aquellos que quieren entender los modelos de negocio en la BDP, es que en su gran mayoría son proyectos que están primeramente localizados en los departamentos de RSC, lo cual también implica destinación limitada de recursos para crear impacto y obtener beneficios. Aún así estas iniciativas están articuladas de una manera que es importante estudiar para determinar los efectos que está generando y su potencial dentro del conjunto del negocio.

Stuart L. Hart y Clayton M. Christensen en su artículo “The Great Leap: Driving innovation from the Base of the Pyramid” (2002) destacaron el potencial de los mercados de renta baja para innovar; una vez más los ejemplos a que se refieren son en innovación en productos, puesto que dadas las condiciones de este mercado la empresa puede desplegar mayores innovaciones que en los mercados desarrollados. Su aportación requiere una determinada estructuración del modelo de negocio para que el producto cause la rentabilidad e impacto social esperado.

No obstante la gran acogida que ha tenido la teoría de los mercados de renta baja como espacios de expansión, donde las empresas pueden obtener más beneficios, algunos autores como Annel G. Karnani (2006) critican la pequeña capacidad económica que tiene esta población para convertirse en clientes potenciales. Él autor sugiere que en vez de ver la Base de la Pirámide como posibles clientes, se deben incluir en la cadena de valor de las empresas como proveedores, para realmente eliminar la pobreza. Esto es lo que más adelante instituciones como el Banco Inter-Americano de Desarrollo denomina Negocios Inclusivos, en los cuales se incorpora a las personas de menores recursos en la cadena de valor de la empresa privada, con el fin de mejorar el nivel de ingresos y empleo de esta población.

Pues bien el diseño de modelos de negocios inclusivos implica ciertas innovaciones y modificaciones en el modelo de negocio para desbloquear las ineficiencias propias de estas economías y poder lograr incorporarlos a la cadena de valor de una manera rentable, eficiente y sostenible.

De todas formas esta visión no es excluyente de la necesidad que tienen muchas poblaciones pobres en el mundo de obtener servicios y productos que mejoren

su calidad de vida. Dadas las circunstancias de estas poblaciones y restricciones para poder operar eficientemente en estos mercados, también se hace necesario innovar en la manera de diseñar, promocionar, distribuir y colectar el pago de productos y servicios.

Teniendo en cuenta esta doble perspectiva de negocios en mercados de renta baja, como actores en la cadena de valor de negocios pero también como consumidores de productos y servicios que potencien su desarrollo social y económico, en el desarrollo de esta investigación ahondaremos en los componentes esenciales de estos modelos de negocio, cómo se configuran y transfieren para ser replicados en diferentes contextos.

2.2.3 Implicaciones del estudio de modelos de negocio en la BDP

La entrada en países emergentes y en la Base de la Pirámide supone, entrar en un mercado caracterizado por un alto grado de riesgo y constantes cambios (Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000). Este contexto parece el más adecuado para identificar y analizar las rutinas de creación de valor, que hacen que proyectos exitosos en la BDP sean modelos de negocio superiores y replicables en diferentes contextos.

La presente tesis se centra en las actividades de negocio en la Base de la Pirámide y considera que dadas las características de su contexto y los retos empresariales y de reducción de pobreza que implican, constituyen una plataforma interesante para experimentar en modelos de negocios innovadores en los cuales la empresa pueda desarrollar, soluciones integrales, ventajas competitivas en base a la co-creación de valor y desarrollo de nuevas capacidades. Sin embargo si no se identifican las dinámicas centrales de estos negocios, cómo transferirlas y cómo implementarlas en nuevos contextos, su impacto tanto para la empresa como para la población seguirá siendo limitado (Mutis, J. & Ricart, J.E., 2009).

Los mercados de la BDP nos dan la oportunidad de salir del molde y descubrir los componentes de las rutinas esenciales que hacen que estos negocios sean fuente de mayores innovaciones y creación de valor.

Desde la perspectiva de negocio, para poder acceder a este mercado es necesario cambiar el modelo de negocio tradicional. En efecto, según estudios llevados a cabo por Stuart Hart y Ted London (2004), sobre experiencias de multinacionales, en mercados de renta baja, se concluyó que no era suficiente confiar en capacidades tradicionales como eficiencia global, capacidad de respuesta, y conocimientos globales. Adicionan, que en algunas ocasiones podrían ser, inclusive, un impedimento. Estas empresas para ser exitosas en los mercados de renta baja, necesitaban el desarrollo de nuevas capacidades basadas en la co-inversión, mediante diversidad de aliados, es decir no solo ser proveedores de productos y servicios sino de soluciones.

Fijarse exclusivamente en los modelos de negocio en los países desarrollados o inclusive en los países en desarrollo pero dirigidos a las poblaciones más acaudalas excluye a una gran parte de la población. Esta población conforma el 80% de la población mundial, viven por debajo de la línea de la pobreza en los países en desarrollo⁷ según datos del Banco Mundial (2002) y constituyen gran parte del mercado del futuro, puesto que se prevé que para el 2050, el 85% de la población mundial, alrededor de 9 billones de personas, estarán en países en desarrollo (WBCSD, 2005). Para organizaciones como el WBCSD ésta población “es el mercado del futuro y por ende es importante comprometerse con ella, de lo contrario las empresas no podrán prosperar y los beneficios del mercado global no existirán. Claramente, es necesario identificar un interés común para ayudar a este sector de la sociedad a incorporarse en un camino más sostenible” (WBCSD, 2005).

El tamaño relevante de la población mundial que vive en situación de pobreza y las características especiales de la mismas hacen indispensable identificar los aspectos que funcionan en los negocios dirigidos a la BDP, para poderlos replicar. Las aportaciones en la identificación de los elementos esenciales para la réplica de negocios en la BDP, no solo colaborarán en la limitación del riesgo de nuevas empresas en este sector de la población sino que también multiplicará los beneficios para la empresa y los pobres.

Hay diferentes fuentes de ventajas competitivas como la deslocalización, reducción de costos de mano de obra o inclusive tamaño. Sin embargo, la mayoría de las fuentes de ventaja están arraigadas a habilidades superiores. Stalk, Evans y Shulman (1994) hacen referencia a la competencia basada en las capacidades, Ricart y Casadesus (2007) lo hacen a través de los modelos de negocio. En esta tesis consideramos que para ser eficientes en la BDP será

⁷ En 1999, el IFC (“*International Finance Corporation*” (IFC), organismo del Banco Mundial) identificaba 64 economías emergentes divididas en dos grupos: 51 países en desarrollo con elevado crecimiento en Asia, Latinoamérica, África y Oriente Medio; y 13 economías en transición de la antigua Unión Soviética⁷. Según esta clasificación, los países en desarrollo⁷ con elevadas tasas de crecimiento se consideran economías emergentes.

necesario desarrollar modelos de negocios superiores, lo cual implicará innovación y el desarrollo de unas capacidades.

Para ser eficientes en la BDP es necesario desarrollar modelos de negocio novedosos. Pero esto no será posible si la empresa no despliega nuevas capacidades que permitan que su modelo pueda interactuar con diferentes actores y en general ser efectivo en un ambiente tan “diferente”. La sinergia entre innovación en modelos de negocio y desarrollo de ventajas competitivas es evidente en la Base de la Pirámide, ya que permite salir de molde.

Un análisis de su dinámica nos permitirá identificar las elecciones tomadas por la empresa en el desarrollo de sus actividades en la BDP, las consecuencias que estas tienen para la creación de mercado, el desarrollo social y económico y las implicaciones en el modelo de negocio, por lo tanto los “círculos virtuosos” (Ricart J.E & Casadesus-Masanell, R., 2007) que retroalimentan la sostenibilidad, incrementan el impacto de estos modelos y permiten que sean replicables. El desarrollo de este análisis nos derivará en la comprensión de los elementos subyacentes en los proceso de innovación y creación de valor total (Amit Raphael & Zott Christoph., 2001) para todos los participantes en el modelo de negocio.

2.3. Modelos de negocio

En el presente trabajo nos centraremos en el estudio del modelo de negocio, pues solo entendiendo cómo funciona podremos saber cuáles son los elementos esenciales del mismo, cómo transferirlos y las capacidades necesarias para garantizar la sostenibilidad de la réplica.

Esto nos requerirá hacer una revisión del marco teórico sobre la definición de modelos de negocio para finalmente adoptar una postura, en la cual nos basaremos para llevar a cabo esta tesis. También nos referiremos a la ventaja competitiva sostenible y la ventaja competitiva en base a modelos de negocio, pues si el objetivo es descubrir los componentes esenciales, que dan un mayor valor al modelo de negocio, para ser replicado, pues entonces será necesario entender las causas de un desempeño superior.

El concepto de modelo de negocio adoptó gran popularidad cuando arribaron los negocios electrónicos. La importancia del modelo de negocio va más allá, puesto que permite identificar al consumidor, determinar lo que valora, cómo proveer valor a los consumidores a un costo apropiado y cómo obtener un buen rendimiento en el desarrollo del negocio.

Por lo tanto el diseño de un modelo de negocio podrá variar de múltiples maneras, lo cual requerirá un proceso de innovación. Muy posiblemente es por esta razón que son varios los conceptos de negocio, según el contexto de mercado en el cual se pretenda utilizar este término. Para efectos de este estudio si bien consideramos los principales conceptos de modelos de negocio, adoptaremos una definición más analítica de su dinámica con la que podamos identificar los “Bloques centrales” que permiten la réplica.

2.3.1. Conceptos básicos de los modelos de negocio

Una definición comúnmente aceptada de modelos de negocio es aquella que los define como “la manera en que la empresa opera” pero para profundizar más en lo que es un buen modelo de negocio Peter Drucker lo define como aquel que da respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el consumidor y cuánto vale? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo proveer valor a nuestros consumidores a un costo apropiado? Para Magretta J. (2002) las cuestiones principales que cualquier modelo de negocio debería responder es lo referente a la provisión de valor al cliente y la habilidad de la organización de capturar valor en el proceso de servir a los consumidores (Ricart & Casadesus, 2007).

El término “modelo de negocio” es comúnmente utilizado para describir los componentes claves de un negocio dado. Particularmente ha sido utilizado para referirse a negocios electrónicos. Específicamente Amit y Zott (2001) basados en éste tipo de negocios señalan los conductores de creación de valor y llegan a la siguiente definición: “El modelo de negocio, representa el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas, creando valor a través de la explotación de oportunidades de negocio” (pág. 511). En cuanto al contenido de las transacciones se refiere a los bienes e información intercambiada y a los recursos y capacidades requeridas; la estructura de transacción se refiere a las partes que participan, vínculos y vías que escogen para operar; finalmente las transacciones de gobierno se refieren a la manera en que fluye la información, recursos y bienes que son controlados por las partes relevantes, la forma legal de la organización y los incentivos para los participantes (Ricart & Casadesus, 2007). Incluso se ha llegado a discutir qué es lo que hace que una firma sea exitosa, si son los recursos internos de la empresa o la exitosa configuración de

la cadena de valor (Porter M.E., 1985) o una estrategia genérica bien implementada (Porter ME., 1980).

El concepto “modelos de negocio” cada vez es más popular, sin embargo su construcción no está bien definida, tampoco lo está la teoría que la apoya (Porter, 2001). Ante esta ambigüedad se abre la oportunidad de estudiar el desempeño de ciertas actividades de negocio para determinar nuevas aportaciones, en base al impacto de diversos modelos de negocio.

Afuah & Tucci (2001) presentan una lista de componentes de los negocios electrónicos y que pueden ser trasladados a los modelos de negocios convencionales, se incluye el valor que le da el consumidor, ámbito (consumidores, productos/servicios), precio, fuentes de ingresos, actividades conectadas, implementación (recursos requeridos), capacidades (habilidades requeridas) y sostenibilidad. Applegate (2001), basado en el modelo de negocio de la organización industrial, destaca tres componentes: concepto, capacidades y valor. El concepto, define la oportunidad del negocio en el mercado de los productos y servicios ofrecidos; las capacidades son construidas y provistas a través de su gente, socios, estructura organizacional, cultura, modelo de operación, marketing, modelo de ventas, modelo de dirección, modelo de operación y modelo de desarrollo. El valor de un modelo de negocio es medido por los retornos a sus *Stakeholders*, a su organización, a su cuota de mercado, marca, reputación y desempeño financiero.

Partiendo de la anterior literatura y otras, numerosas, aportaciones en materia de modelos de negocios, especialmente electrónicos, Hedman y Kalligan (2003) proponen un modelo de negocio genérico y que incluye los siguientes componentes: consumidores, competidores, oferta, actividades y organizaciones, recursos, suministro y producción. El modelo integra los aspectos internos de la firma, que transforma los factores en recursos, mediante actividades, en una estructura de productos y ofertas para el mercado. Por lo tanto en la misma cadena de valor basada en los recursos se pueden producir diferentes productos y por lo tanto tener diversas ofertas, sin embargo en un determinado punto de la diversificación, se necesitan nuevas actividades y recursos, por ende forzando el

desarrollo de modelos de negocios. Por esta razón, inclusive una empresa no diversificada puede tener diversos modelos de negocio.

Para Ricart y Casadesus (Ibidem) los componentes más importantes de un modelo de negocio son las elecciones tomadas por los directivos sobre la manera cómo la empresa tiene que operar. Sin embargo las elecciones deben estar conectadas a la creación y apropiación de valor o metas alternativas que la empresa persigue, pero también incluyen en su definición de modelo de negocio las consecuencias que implican las elecciones tomadas. De este modo una decisión en torno a la reducción de costos, tiene implicaciones directas en el precio lo cual influye directamente en un aumento de las ventas.

Pero ¿por qué son tan importantes los modelos de negocio? Esta pregunta retumba en muchos directivos, inversores y emprendedores. Para responderla algunos parten de la lógica económica para explicar cómo entregar valor a los consumidores a un costo apropiado (Magretta, ibid). Sin embargo no todas las variaciones en los tipos de modelos de negocio, generan los beneficios esperados.

La estrategia competitiva explica cómo una empresa puede hacer algo mejor que sus rivales, cómo ser diferente. Así, la organización que hace algo diferente crea una estrategia única y alcanzará un desempeño superior (Magretta, ibid). No obstante la diferencia entre estrategia y modelo de negocio para obtener un desempeño superior, considero que es importante destacar que una estrategia única no es en todos los negocios la única condición sine qua non para obtener una ventaja competitiva, pues en los modelos de negocio en la BDP el éxito radica, en una gran mayoría, en la correcta e innovadora disposición de los componentes del modelo de negocio y a partir de aquí una acertada co-creación y apropiación de valor.

Por lo tanto, desde una perspectiva más holística la estrategia competitiva hace referencia a cómo la empresa compite y gana ventaja competitiva, y por lo tanto puede brindar un mayor rendimiento y crear valor. Mediante este tipo de estrategia se conoce el comportamiento de la empresa, más allá de su estructura industrial, mirando a sus fortalezas, debilidades y distintas competencias.

Para que esta estrategia competitiva se mantenga en el tiempo, es necesario desarrollar unas ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, la ventaja competitiva de la empresa está determinada por la cantidad de valor que una empresa añade al mercado en el que compite y es capaz de apropiarse, mediante su modelo de negocio. En otras palabras, para poder disfrutar de una ventaja competitiva sostenible es necesario un modelo de negocio que le permita crear y apropiarse valor.

Podríamos entonces preguntarnos ¿para obtener una ventaja competitiva en un negocio tradicional basta con una estrategia única y no duplicable, en tanto que si es un nuevo mercado, es importante reconfigurar el modelo de negocio y adaptarlo a las nuevas condiciones del mercado de tal manera que genere más valor y desarrolle más capacidades?

Shafer, Smith y Linder (2005) determinan los componentes predominantes del modelo de negocio. El resultado, son las siguientes categorías: elecciones estratégicas, la cadena de valor, creación de valor y captación de valor.

Los modelos de negocio dan esta posibilidad de configuración, pues no todas las circunstancias de negocio son iguales y por ende hay que adaptarse a ellas. Puede pasar que los clientes sean más susceptibles al precio o que sea una empresa de grandes consumidores, inclusive puede ser una empresa que sus clientes pertenezcan a la población de renta baja, por lo cual será necesario reconfigurar todos los componentes del modelo de negocio.

En la primera categoría Shafer, Smith y Linder, diferencian el modelo de negocio de la estrategia, en tanto que el modelo de negocio facilita el análisis, prueba y validación de las decisiones estratégicas de la empresa. Por lo tanto los modelos de negocio reflejan estas decisiones y sus implicaciones operativas.”Después de identificar un área de decisión estratégica relevante y las opciones en cada una, las decisiones son tomadas. Los modelos de negocios expresan un conjunto de decisiones” (Shafer, Smith & Linder, 2005. Pág. 203). Considerar el modelo de negocio simplemente como un conjunto de decisiones

nos limita en la tarea de analizar las implicaciones y consecuencias de esas decisiones.

En términos generales, la cadena de valor tiene 2 partes. La primera parte, incluye todas las actividades asociadas con la fabricación de algo: diseño, compra de materia prima, manufacturación, etc...La segunda parte incluye todas las actividades asociadas a vender algo: encontrar y alcanzar los clientes, negociar una venta, distribuir el producto o proveer un servicio. Considerando estas dos partes, un nuevo modelo de negocio puede configurarse como el diseño de un nuevo producto para cubrir unas necesidades insatisfechas o puede convertirse en un proceso de innovación, una mejor manera para hacer, vender o distribuir un producto o servicio ya existente.

Shafer, Smith y Linder (Ibíd.) discurren que hay una mayor tendencia, en los modelos de negocio, a crear valor pero no son tan hábiles a la hora de captarlo en relación del valor creado.

En efecto los modelos de negocio se han reconocido como el corazón de una organización lógica para crear valor (Linder J & Cantrell, S. 2001). Esto se evidencia en los modelos de negocios, ricos y detallados, en donde cada componente refuerza al otro, puesto que están interrelacionados. Por lo tanto si se cambia uno de ellos se tendrá un modelo de negocio diferente.

Sin embargo las empresas grandes y complejas, frecuentemente tienen diferentes unidades de negocio y modelos en cada una de ellas, al igual que el modelo corporativo, lo cual explica cómo la organización entera crea valor.

Un punto a desarrollar y en el cual nos detendremos más a fondo, posteriormente en esta tesis, como parte fundamental en la evolución de esta investigación, será en el análisis de diferentes modelos de negocios y la manera como las decisiones estratégicas tomadas generan unas consecuencias específicas y cómo éstas consecuencias posibilitan la toma de otras decisiones estratégicas. Por lo tanto la definición de modelos de negocio que utilizaremos, puesto que responde más acertadamente a la dinámica de los modelos de negocio en la BDP será la aportada por Ricart y Casadesus (Ibíd.) Su concepto nos permitirá entender cómo funciona un buen modelo de negocio, por lo tanto

los elementos esenciales para la réplica de modelos de negocio exitosos y la implicaciones de su transferencia a contextos diferentes. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio y los resultados finales del mismo es posible identificar “*círculos virtuosos*” (Ricart, J. & Casadesus-Masanell R. *Ibíd.*) que dinamizan el modelo de negocio, ya que la interacción entre las decisiones y las consecuencias de las mismas fortalecen el modelo de negocio y por ende la consecución de sus objetivos. En éste proceso es conveniente observar cómo las rutinas que surgen posibilitan a la empresa crear modelos de negocio superiores.

2.4. Ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible.

Para determinar los elementos esenciales de modelos de negocio replicables, saber transferirlos e implantarlos en contextos diferentes es necesario reconocer lo que da a ese modelo de negocio una ventaja competitiva sostenible, que justifique su réplica.

2.4.1. Ventaja competitiva

Aunque las actividades que crean valor son piezas esenciales en la creación de ventajas competitivas, tales ventajas no dependen solo de estos valores añadidos. La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, al contrario está compuesta por actividades interdependientes. Por lo tanto las actividades de valor están relacionadas por conexiones en la cadena de valor. Estas conexiones son relaciones entre la manera como cada actividad de valor es desarrollada y el costo o desempeño de otra (Porter M.E., 1985).

Según Porter, esta suma de relaciones pueden desembocar en la creación de ventajas competitivas, de dos maneras: Optimización de las relaciones que se

reflejan en la ventaja competitiva de la estrategia, en tanto que estas conexiones pueden reflejar compensaciones entre las actividades para alcanzar el mismo resultado global y coordinación entre las actividades de las relaciones establecidas, puesto que la coordinación entre diferentes actividades puede reducir costos o aumentar la diferenciación. No obstante esta popular aportación de Porter sobre la cadena de valor, su contribución no considera en detalle el valor añadido, lo cual deja un poco pobre la teoría en el sentido de la competencia, puesto que la estructura de valores añadidos determina qué actividades son críticas para triunfar y cuáles no.

Pues bien, esta es una manera de ver la ventaja competitiva pero existen otros componentes esenciales que efectivamente diferencian una empresa de otra.

Desde el punto de vista del desempeño económico, Besanko et al. (2000), define la ventaja competitiva como el posicionamiento de la firma cuando alcanza un índice superior de beneficios económicos en comparación al promedio de beneficios económicos obtenidos por las empresas con las que compete en un mismo mercado. Ghemawat (2002) de manera similar se refiere a la ventaja competitiva de una empresa cuando esta genera beneficios financieros superiores en su sector industrial y de manera prolongada. Adicionalmente Grant R.M. (2002) se refiere a la ventaja competitiva de una empresa con respecto a otra, cuando una de ellas gana o tiene el potencial de ganar de manera persistente un índice de beneficios superior.

Las anteriores definiciones de ventaja competitiva comparten términos similares relacionados a la obtención de mayores índices de beneficios. No obstante no se procura analizar sobre las fuentes de la ventaja competitiva, de tal modo que no se puede determinar si la fuente de dicha ventaja radica en las virtudes de la empresa en cuestión o por el pobre desempeño de los competidores.

Otro tipo de enfoque son las aptitudes esenciales que pueden optimizar las competencias centrales de un negocio.

Inclusive el modelo representado por Finegold, Lawlery y Ledford captura la efectividad de la organización y la estrategia. Y muestran cómo la efectividad organizacional es el resultado de la acertada adecuación entre estrategia

organizacional, competencias, capacidades y el entorno. El importante papel que desempeña el entorno en esta relación puede implicar que una variación del entorno obligue un cambio de estrategia, capacidades y competencias. De aquí la importancia de determinar acertadamente las *competencias centrales* que se adecuen al entorno en el cual se desarrolle la estrategia.

El éxito de la estrategia depende en una competencia basada en las capacidades (De Wit, B., & Meyer, R. 1994). Cada compañía tiene procesos de negocios que generan un valor para el cliente, pero no siempre se consideran objetos primarios de la estrategia. Por el contrario la competencia basada en las capacidades identifica los procesos claves del negocio e invierte fuertemente en ellos para recuperar la inversión en un largo plazo.

Mediante el reconocimiento de las capacidades centrales, la empresa puede definir claramente los límites de la organización y focalizar recursos para maximizar la ventaja. Zinder y Ebeling han desarrollado una propuesta para identificar esas capacidades que le otorgan a la compañía la oportunidad para alcanzar una sólida actividad competitiva. Es decir, una vez la empresa ha determinado que goza de una sólida actividad que brinda una posición comparativa surge la pregunta sobre cuál es el siguiente paso. El posicionamiento de esta sólida actividad solo será crítico para la competitividad cuando la actividad en particular aporta un valor añadido al producto final o servicio.

Es definitivo entonces determinar las *capacidades centrales*, más no todas las capacidades, para no caer en el error de concentrar las inversiones en actividades que solamente representan una pequeña fracción del valor global de los productos o servicios de la empresa.

Una manera más de crear valor económico en el portafolio de negocios de una empresa es mediante el desarrollo y transferencia de capacidades importantes y compatibles entre unidades de negocios de una misma empresa.

Antes de 1980 las compañías desarrollaban capacidades que eran importantes para más de una unidad de negocio y se manejaban desde funciones fuertemente centralizadas. En 1980 las compañías comenzaron a descentralizar estas funciones centrales y reducir el tamaño de las oficinas centrales. Por lo tanto el primer problema al que se enfrentaban los directivos de empresas descentralizadas era decidir que capacidades construir. Para hacer esto es necesario entender las conexiones entre capacidades y ventaja competitiva, el papel central de capacidades de una unidad de negocio y el manejo de capacidades esenciales entre unidades de negocio. No nos detendremos en detalle en la transferencia de capacidades entre unidades de negocio, pues principalmente abordaremos la relación entre el desarrollo de capacidades claves y la exaltación de la ventaja competitiva.

Las capacidades son importantes en la ventaja competitiva. Para tener éxito frente a los competidores, cada unidad de negocio debe tener una estrategia para ganar ventaja en el mercado donde compite.

Goold y Campbell (1994) señalan ventajas que provienen de diferentes fuentes como, localización, reducción del costo de mano de obra o inclusive tamaño. Muy a pesar de estas fuentes de ventaja, la mayoría de las fuentes de ventajas competitivas están arraigadas en habilidades superiores. Por lo tanto una capacidad clave, será una actividad que el negocio necesita desempeñar particularmente bien en relación a sus competidores, lo cual le brindará un Know-how superior.

En los 90s las compañías aprendieron que competir efectivamente y a tiempo, sacando rápidamente nuevos productos al mercado, manufacturando a tiempo o respondiendo rápidamente a las quejas de los consumidores o desarrollando habilidades como explotar mercados emergentes o generar nuevas ideas e incorporarlas en innovaciones, eran cualidades que reflejaban una característica más fundamental todavía: una nueva concepción de estrategia, competición basada en capacidades.

En este sentido se puede decir que cada compañía tiene un proceso de negocio que da valor a los clientes. Pero ¿cómo se transforma un conjunto de procesos individuales en una capacidad estratégica competitiva? La respuesta a este interrogante la dan Stalk, Evans y Shulman (1994) en el estudio que hacen sobre los principios de la competencia basada en capacidades. La clave es conectar estas capacidades a las necesidades reales de los consumidores. Claro que todas las compañías buscan estar “cerca de las necesidades de los consumidores”. La diferencia radica en que este tipo de compañías concibe la organización como una gran *curva de retroalimentación* que comienza identificando las necesidades del consumidor y finaliza satisfaciéndolas.

A este punto hemos dejado claro que para que las unidades de negocios de una empresa adquieran una ventaja competitiva en relación a sus rivales deben concentrarse en el desempeño superior de sus capacidades esenciales. Por lo tanto incrementa el valor creado al cliente final, es decir la empresa añade valor pues ofrece algo que es único y valioso en el mercado.

Pero ¿qué se quiere decir cuando se utiliza el término ventaja competitiva? Desde un punto de vista semántico, tener o llevar *ventaja* implica estar en mejor posición o tener una mayor destreza que algo o alguien en un determinado aspecto. Por tanto, cuando hablamos de ventaja lo primero que debemos resaltar es que siempre es *relativo* a algo o a alguien. En el ámbito empresarial Barney (2002) diferencia entre ventaja competitiva, paridad competitiva y desventaja competitiva para distinguir la capacidad de creación de valor de una empresa en un mercado y afirma que “la empresa que obtiene ventaja competitiva consigue un mayor rendimiento que aquellas empresas que sólo obtienen paridad competitiva o desventaja competitiva” (Barney, 2002: 25). Esto implica que el “éxito competitivo significa obtener ventaja competitiva” (*Ibíd.*). De forma similar, Besanko, Dranove y Shanley (2000) señalan que una empresa dispone de ventaja competitiva “cuando tiene una rentabilidad superior a la rentabilidad media de sus competidores en ese mismo mercado” y Grant (2002) afirma que “cuando dos o más empresas compiten en el mismo mercado, una empresa posee

ventaja competitiva sobre sus rivales cuando gana (o tiene el potencial de ganar) una mayor tasa de beneficio de forma persistente”.

Como se desprende de estas definiciones, la ventaja competitiva *no es la causa sino el resultado* de las diferencias de rendimiento entre empresas. Esta afirmación nos conduce a la obligación de aclarar el concepto *rendimiento*⁸ para poder proseguir con nuestro hilo argumental⁹. Conceptualmente, el rendimiento de una empresa se define “comparando el valor actual creado por una empresa utilizando sus activos productivos con el valor esperado por los propietarios de esos activos” (Barney, 2002: 26). Se suele decir que una empresa tiene un rendimiento *por encima de lo normal* cuando “crea más valor del esperado por los recursos que emplea” (*op. cit.*: 27.) por lo tanto, está claro que “las empresas que obtienen beneficios económicos por encima de lo normal disfrutan de algún tipo de ventaja competitiva en su mercado o sector” (*Ibíd.*). El objetivo del análisis estratégico no consistirá tanto en averiguar si una empresa *posee* ventaja competitiva, sino en saber cuáles son las *causas* de la ventaja competitiva.

2.4.2. Ventaja competitiva sostenible.

Un último aspecto relacionado con la ventaja competitiva que conviene repasar por su importancia en la literatura y en el posterior desarrollo de este trabajo es el concepto de *ventaja competitiva sostenible*. Básicamente, se habla de ventaja

⁸ *Rendimiento* es la traducción del término inglés “performance”. Otras traducciones son *desempeño* y *resultados*.

⁹ El objetivo de la dirección estratégica es hallar las causas de las diferencias de rendimiento entre empresas. Por tanto, la definición de *rendimiento* es clave a la hora de realizar la investigación académica. Sin embargo, no existe una única forma de *medir* el rendimiento una empresa. De hecho, Barney (2002: 25-73) dedica un capítulo entero a repasar diferentes medidas de rendimiento económico e indica que todas ellas presentan alguna insuficiencia. Se mencionan medidas financieras, contables, el uso de la supervivencia o incluso índices de satisfacción como indicadores de rendimiento. Barney concluye proponiendo el uso de varias medidas de rendimiento en el análisis estratégico para compensar las distintas ventajas e inconvenientes que cada medida presenta.

competitiva sostenible cuando las ventajas resisten la actuación de la competencia y sus intentos de duplicación o imitación (Lippman, S. A. & Rumelt R. P. 1982, Rumelt R. P. 1984, Porter M.E. 1985). La ventaja competitiva sostenible implica algo más que poseer recursos y capacidades raras y valiosas que finalmente proporcionan una ventaja competitiva temporal. Si adicionalmente las empresas competidoras enfrentan una desventaja de costos para imitar estos recursos y capacidades, la empresa con estas habilidades especiales será la que obtenga una ventaja competitiva sostenible (Barney, J. B. 1996).

Para impedir los procesos de imitación se deben crear barreras a la competencia –mediante la protección de las ventajas o la búsqueda de la singularidad- que impidan el equilibrio *ex post* de rentas entre empresas. Rumelt (Ibíd.) acuñó el término de “mecanismos de aislamiento” para referirse a un conjunto de actuaciones que posibilitaban la creación de estas barreras. Aunque existen distintas teorías que explican las causas y formas de conseguir estas barreras, repasaremos tres aportaciones básicas de la literatura de estrategia de acuerdo con Rumelt, Schendel y Teece (Ibíd.): la curva de la experiencia, la teoría del posicionamiento y la ambigüedad causal.

La primera teoría que ofreció una respuesta a este tema fue la de la *curva de la experiencia*. De acuerdo con Henderson¹⁰, las empresas difieren en su eficiencia porque existen organizaciones con una mayor experiencia en la producción de un determinado producto que les permite producir a unos costes unitarios menores. En este sentido, la mayor eficiencia está relacionada con un activo intangible (la experiencia y el conocimiento) que es difícilmente replicable. Rumelt, Schendel y Teece (Ibíd.) consideran que todavía hoy está vivo el debate entre aquellos académicos que piensan que la sostenibilidad de las ventajas competitivas proviene de lo que se *conoce* –es decir, de las diferentes experiencias y actividades de la empresa- y otros que consideran que proviene de lo que se ha *hecho* –es decir, de la diferente combinación de la distribución de los recursos a lo largo del tiempo. Esta última idea está más próxima a la

¹⁰ Citado en Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (Eds.). 1994. *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press: Boston.

explicación teórica sobre las causas de las diferencias persistentes de rendimiento, que se enmarca dentro del análisis intrasectorial de la teoría de la organización industrial, siendo Caves y Porter (1977) sus principales defensores. Esta teoría considera que si existe una relación positiva entre el tamaño de mercado, las economías de escala y la conveniencia de realizar inversiones específicas, la *primera* empresa que comprometa recursos especializados en ese mercado conseguirá crear *barreras de movilidad*¹¹ y dominarlo por un tiempo considerable. Caves y Porter desarrollaron esta teoría, en la que la eficiencia es *resultado de la posición* de la empresa, para explicar las diferencias de rendimiento entre empresas competidoras del mismo sector.

Una tercera explicación sobre la heterogeneidad persistente entre los resultados de las empresas es la ofrecida por Lippman y Rumelt (Ibíd.) quienes vieron en la *ambigüedad causal*¹² o complejidad del origen de los factores la causa de este fenómeno. En este caso, las razones que explican las diferencias de rendimiento entre empresas son vagamente entendidas debido a su complejidad y ambigüedad y, por este motivo, se limitan las posibilidades de imitación. Ahora bien, si el grado de *ambigüedad causal* es muy elevado, no sólo se bloquea la imitación por parte de los rivales, sino que también se bloquea la movilidad de los factores en la propia empresa (Lippman y Rumelt, *op. cit.*). Siguiendo esta línea de pensamiento, Reed y De Fillipi (1990) proponen reinvertir en las fuentes de la ambigüedad (por ejemplo, habilidades que impliquen conocimientos tácitos o complejidad y especificidad de los recursos) para sostener las ventajas competitivas.

Los mecanismos de aislamiento mencionados encuentran su importancia en la ventaja competitiva puesto que garantizan la sostenibilidad del valor creado y por ende impiden la imitación. Por lo tanto mediante la protección de las ventajas competitivas, obtenidas, se puede garantizar la sostenibilidad de las mismas.

¹¹ El término “barreras de movilidad” es análogo al concepto de “barreras de entrada”. El primero se utiliza para hablar de las barreras que afectan a los competidores de un mismo sector, y el segundo se refiere a las barreras que afectan a las empresas de fuera del sector.

¹² Lippman y Rumelt (1982: 420) definen ambigüedad causal como “la ambigüedad fundamental concerniente a la naturaleza de las conexiones causales entre acciones y resultados”.

En suma, el origen y sostenibilidad de la ventaja competitiva constituye uno de los pilares de la investigación académica en la dirección estratégica, ya que permite analizar las causas de las diferencias de rendimiento persistentes entre empresas.

2.4.3. Desarrollo de ventajas competitivas en base a modelos de negocio

Hemos entendido que la estrategia competitiva hace referencia a la manera cómo la empresa obtiene un desempeño superior y por lo tanto crea un valor añadido en el tiempo. El desempeño de una empresa, más allá de su estructura industrial, mira a sus fortalezas internas, debilidades y competencias distintivas. En el desarrollo de este concepto relacionaremos la obtención de ventajas competitivas mediante modelos de negocio con 4 aspectos. El primero, hace referencia al posicionamiento en un sector industrial. El segundo, se refiere a los recursos que utiliza una empresa para diferenciarse de los competidores. El tercero, se refiere a las capacidades dinámicas de una empresa para responder rápidamente a los cambios que el medio le exige y el último sobre comportamientos estratégicos que suponen una interdependencia de resultados entre empresas de un mismo sector.

- **Escuela del posicionamiento**

El trabajo en el que se sustenta el marco teórico del análisis sectorial de M. Porter es la teoría de la organización industrial (OI de aquí en adelante). Desde la visión de Porter (1980 – 1985) un desempeño superior depende de cómo una empresa se “posicione” en su sector industrial. Por lo tanto la habilidad de posicionarse implica un desempeño superior, el cual proviene de desempeñar una actividad que permite a la empresa posicionarse favorablemente en un sector industrial.

Esta teoría hace referencia a la estrategia competitiva como la relación de la empresa con su entorno o sector industrial. Según Porter, la empresa escoge su posicionamiento y por lo tanto debe configurar sus actividades para respaldarlas. Para tal efecto propone tres posibles opciones de posicionamiento. La primera se centra en permanecer con los costos por debajo del nivel de la competencia. La segunda vía, es mediante la diferenciación, que consiste en superar el valor percibido de los productos o servicios de la competencia. Por último está la opción de enfocarse en un determinado nicho del mercado. Esta última alternativa no es excluyente con las dos anteriores, ya que una empresa puede decidir servir a un determinado segmento, con bajos costo o diferenciándose de los demás.

La escuela del posicionamiento encuentra sus orígenes en la Teoría de la OI. Ésta identifica unos determinantes de rentabilidad de una empresa. El primero es la estructura del sector, el beneficio potencial de un sector está determinado por las cinco fuerzas competitivas: la amenaza de entrada de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los actuales competidores (Porter ME., 1980). La intensidad o vigor de estas fuerzas competitivas influyen en la rentabilidad de la empresa media de un sector, pero no explica el origen de la ventaja competitiva.

El segundo determinante de la rentabilidad de una empresa, es la posición relativa a ésta en su sector, la cual explica porqué una empresa obtiene un resultado por encima o por debajo de la media del sector. Por lo tanto la obtención de rentas superiores se debe a que una empresa tiene menores costes que sus rivales o que consigue que sus clientes tengan una mayor disposición a pagar sus productos o servicios o a la adopción de una de las anteriores estrategias en un segmento mercado concreto. El objetivo último de estas estrategias es crear unas barreras de entrada que dificulten la entrada de competidores o la limitación por parte de los actuales competidores y contrarresten las fuerzas competitivas. Posteriormente, Porter (1985) dispone sobre la manera cómo implantar estrategias genéricas, para sostener la ventaja

competitiva en el sector. Para ello propone diagnosticar la ventaja competitiva a través del análisis de las actividades de la cadena de valor (Porter, M.E., 1991).

En suma la escuela del posicionamiento argumenta que la empresa es capaz de atenuar las fuerzas competitivas, mediante la adopción de una posición estratégica que le permita obtener una posición dominante y obtener resultados superiores a los de la media del sector. Las características de los factores estructurales que sostienen la estrategia genérica, así como la correcta configuración de las actividades de la cadena de valor con la estrategia adoptada, y con las capacidades de la empresa permitirán a esta crear y sostener una ventaja competitiva, como consecuencia, también mantendrá su posición dominante.

En este sentido podemos deducir que una adecuada configuración del modelo de negocio de una empresa le permite posicionarse en la industria y los mercados en los cuales compete. Por lo tanto una firma se puede posicionar en el mercado con una diferenciación de su producto o por tener un modelo de bajo costo, según las elecciones que haya tomado en la estructura de su modelo de negocio y las consecuencias de posicionamiento que conlleven. Sin embargo un desempeño superior también lo puede obtener mediante la implementación de un modelo de negocio con actividades de valor, que en conjunto, aporten un mayor valor al consumidor, pero también a proveedores, aliados, grupos de interés, etc... En consecuencia el adecuado acoplamiento de estas actividades, en el modelo de negocio, es el que conduce a la obtención de ventajas competitivas sostenibles que impiden la imitación.

- **Visión basada en los recursos**

La escuela basada en los recursos se enfoca en la organización interna de la empresa. Por lo tanto esta escuela es complementaria al tradicional énfasis dado a la estrategia en la organización industrial y el posicionamiento como determinantes de la ventaja competitiva.

La visión basada en los recursos (en adelante VBR) debe su nombre a Wernerfelt (1984.), quien analizó la empresa desde la perspectiva de los recursos en lugar de los productos y estableció una relación entre rentabilidad y recursos, así como el manejo de la posición de los recursos de una empresa en el tiempo. Este trabajo y posteriores aportaciones (Barney, J. B., 1986) contribuyeron a configurar la VBR, que se convirtió en la década de los 90 en el principal marco teórico para explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas

Los recursos en la VBR son definidos como aquellos que persisten en el tiempo, están semiatados a la empresa y pueden ser tangibles o intangibles tales como activos, capacidades, procedimientos eficientes, nombres de marcas, atributos de la empresa, información y conocimiento, entre otros; los cuales son controlados por la empresa e implementados en las estrategias de la compañía (Barney. Ibid.). Este modo de enfocar la estrategia es considerado único ya que dos empresas no pueden tener el mismo tipo de experiencias, adquirir el mismo tipo de activos, habilidades o construir la misma cultura organizacional (Collis, D. J. 1994). En suma la VBR responde a la pregunta sobre porqué una empresa es más exitosa que otras en un determinado sector del mercado, y cómo adquirir una ventaja competitiva sostenible por encima de otras firmas que produzcan servicios o productos, centrándose en rentas generadas por recursos únicos. La VBR se fija en un desempeño superior derivado de las rentas debido a un conjunto de recursos valiosos y específicos de la empresa, que no pueden ser imitados o sustituidos por la competencia. Los beneficios derivados de tales recursos suplantán los costos ya sea porque permiten un mayor desempeño o porque la empresa acumula estos recursos de tal manera que es imposible o económicamente inviable para la competencia replicar el proceso.

Por lo tanto, para poder entender cómo la empresa adquiere estos recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y de sustituir, podemos observar en el modelo de negocio cómo la empresa adquiere estos recursos y como los transforma para finalmente dar un mayor valor al consumidor. Las dinámicas que se generan en un modelo de negocio también crean unas capacidades y una curva de conocimiento difícil de imitar pero también difícilmente extensible a otros

mercados. No obstante un modelo que obtenga una ventaja competitiva basada en sus recursos, en un mercado determinado, puede no ser igual de competitivo en otro contexto con el mismo modelo, las capacidades y conocimientos desarrollados en la implementación de ese modelo si podrían ser transferidos a un nuevo modelo que se adapte a las circunstancias. De este modo se incrementa cada vez más la capacidad de la empresa para reconfigurar sus recursos en la medida que aumenta su curva de conocimiento, y conecta rápidamente nuevos modelos de negocio para competir en diversos mercados.

La perspectiva basada en las capacidades dinámica nos ayudará a entender este planteamiento de reconfiguración de recursos para obtener una ventaja competitiva en diferentes mercados.

- **Perspectiva de las capacidades dinámicas**

La perspectiva de las capacidades dinámica (en adelante CD), desarrolla un marco que pretende avanzar en el entendimiento sobre “cómo y por qué ciertas firmas construyen ventajas competitivas en contexto de cambios rápidos, especialmente relevante en el mundo Shumpeteriano de competencia basada en la innovación, precio/rendimiento rivalidad, rendimientos crecientes, y la “creación destructiva” de competencias existentes” (Teece, D.J., Pisano, G., y Shuen, A., 1997). El punto en el que Teece se ha centrado es en saber por qué ciertas firmas construyen ventajas competitivas en contextos que cambian rápidamente. Por lo tanto la perspectiva de las CD como una propuesta integradora para entender las nuevas fuentes de la ventaja competitiva (Teece, Ibíd.). El término “dinámicas” se refiere a la capacidad para renovar nuevas competencias, además de ser congruente con el cambiante mundo de los negocios, como respuestas innovadoras al mercado, cambios tecnológicos rápidos y a la difícil predicción del futuro de los competidores y los mercados.

En un mundo de los negocios más dinámico, la estrategia tiene que ser igualmente dinámica. Los competidores son ahora una “guerra de movimientos” en la cual los éxitos dependen de la anticipación que se haga de las tendencias de

los mercados y en una respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los consumidores (Stalk, G., Evans P. y Shulman L. 1994).

En cuanto al término “capacidades” enfatiza en el rol clave de la dirección estratégica para adaptar, integrar y reconfigurar interna y externamente las aptitudes, recursos y funciones competentes para adecuarlas a los requerimientos del ambiente cambiante.

La “capacidad” se puede decir que está integrada por un conjunto de procedimientos de negocios estratégicamente comprendidos. Es decir, cada empresa tiene procesos de negocios que generan *valor para el cliente*, pero solo algunas empresas piensan en ellos como los objetos primarios de la estrategia. Por lo tanto la competencia basada en las capacidades identifica sus procedimientos de negocio claves, los administra centralizadamente e invierte mucho en ellos, mirando a una retribución a largo plazo. En este sentido la empresa que se centra en sus capacidades estratégicas puede competir en un notable número de regiones, productos y negocios, de una manera mucho más coherente a como lo podría hacer un conglomerado. Este tipo de compañía es llamada “predador de capacidades” dispuesto a salir de la nada y moverse rápidamente a una mayor escala o incluso convertirse en un líder industrial.

La perspectiva de las capacidades dinámicas busca proveer un marco coherente en el cual se pueda integrar conocimientos empíricos y conceptuales ya existentes y facilitar la prescripción. Para obtener este enfoque han de tenerse en cuenta las aportaciones teóricas de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975), Barney (ibid), Nelson y Winter (1982), Teece y Teece et. al. (1987).

Las aportaciones de Schumpeter (Op. cit) se basan en procesos de cambios tecnológicos e innovación, el cual considera un proceso discontinuo que origina innovaciones y genera una situación de desequilibrio. Estos desequilibrios son los motores del desarrollo económico. En cuanto a la innovación es una fuente

de creación de valor. Años más tarde, introdujo el famoso concepto de “destrucción creativa”, refiriéndose a la posibilidad de obtener rentas derivadas de los cambios tecnológicos producidos por aquellas iniciativas arriesgadas y emprendedoras en contextos complejos e inciertos.

La teoría de las capacidades dinámicas también se basa en la VBR. Asimismo, las capacidades dinámicas son consideradas como rutinas organizativas y estratégicas que permiten a las empresas alterar su base de recursos para llevar a cabo nuevas estrategias que generan valor y produzcan cambios en el mercado (Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.2000). En este modo las CD representan rutinas organizativas y estratégicas que permiten a la empresa desarrollar nuevos activos estratégicos. Aunque hay una relación entre estas dos teorías, la teoría de las CD se centra en explicar por qué determinadas empresas obtienen ventaja competitiva en situaciones de cambios rápidos e impredecibles, aspecto que no está convenientemente analizado en la VBR.

La sostenibilidad de las capacidades dinámicas, proviene de la habilidad de la empresa para renovar continuamente sus capacidades, mediante la adaptación, integración y reconfiguración de los recursos internos y externos. Por lo tanto las competencias de la empresa son desarrolladas como un conjunto de recursos integrados dentro de la empresa y no fuera de ella. Ya que los incentivos del mercado podrían poner en peligro la transferencia de conocimiento y aprendizaje, esenciales en la creación de la competencia. Por esta razón la ventaja competitiva de una empresa recae en los procesos de dirección y organización, formados por su posición específica de los recursos y los caminos disponibles para esto (Teece. Op. cit).

Así como los recursos deben ser escasos, valiosos, inimitables y difíciles de sustituir para crear y sostener la ventaja competitiva, las capacidades dinámicas serán capaces de originar y sostener ventajas competitivas si permiten a la

empresa desplegar nuevos recursos en menor tiempo y coste y generando mayor aprendizaje.

Por lo tanto, las empresas que compiten en base a modelos de negocio dinámicos son aquellas que poseyendo unos recursos estratégicos que crean valor, son también capaces de dotarlos de dinamismo y por lo tanto transferirlos de forma más rápida, astuta y afortunada que los competidores, en vez de apalancarse en ellos.

De este modo si unos recursos generaban mayor valor mediante la configuración del modelo de negocio de una manera determinada, en otro contexto el modelo deberá ser diseñado de tal manera que los recursos y rutinas trasladadas no pierdan valor por las posibles decisiones y consecuencias que se puedan tomar en base a ellos.

- **Teoría del Juego**

La teoría del juego analiza los comportamientos racionales en situaciones que suponen una interdependencia de resultados (Camerer Colin F., 1991); es un estudio matemático de las interacciones entre los jugadores cuyos beneficios dependerán de la elección de los otros (Ghemawat P., 2002).

La teoría del juego nace en 1944, cuando John von Neumann, Oskar Morgenstern, los pioneros en este campo fueron condecorados con el premio Nóbel. En su libro *Theory of games and economic behavior*, aportaron una vía sistemática para entender el comportamiento de los jugadores cuando sus fortunas son interdependientes. Así mismo distinguen dos tipos de juegos. El primer tipo de juego está basado en reglas preestablecidas en un acuerdo previo (por ejemplo, contratos, acuerdos comerciales, préstamos, etc.) y el segundo tipo, los jugadores interactúan sin limitaciones externas (por ejemplo compradores y vendedores realizan transacciones de un modo no estructurado).

El mayor impacto de esta teoría ha sido en economía, especialmente en la OI, durante los últimos 15 años, sin embargo su aplicación también ha sido procedente en otras áreas.

Teniendo en cuenta que muchas decisiones estratégicas implican una interdependencia de resultados, la teoría del juego parece aplicarse en la dirección estratégica.

Para dar aplicabilidad a la competencia en base a modelos de negocio preferimos optar por la interpretación, que sobre los mismos, da Saloner (2007). Este autor indica que la Teoría del juego tiene pocas aplicaciones “literales” en la dirección estratégica, porque en situaciones reales de negocio los ejecutivos se enfrentan a un amplio número de jugadores con un conjunto de acciones y beneficios desconocidos. Este autor prefiere ver la teoría del juego como una creación de situaciones hipotéticas que impliquen una decisión, en vez de unos preceptos tácitos.

Por lo tanto desde la óptica de la competencia basada en los modelos de negocio la teoría del juego ofrece a la empresa, que desea competir en base a su modelo de negocio, una fuente rica de elecciones para modelar y por lo tanto generar hipótesis sobre consecuencias que podrían tener determinadas elecciones o inclusive la interacción de las mismas con los modelos de negocios de otros actores.

Evidentemente la teoría del juego aporta elementos de valor en el análisis de modelos de negocio superiores pues permite analizar el tipo de elecciones que se pueden tomar cuando hay beneficios que dependen de las decisiones o “juego” estratégico de otros actores que intervengan en el mismo sector.

De las anterior analogías de las principales escuelas sobre ventajas competitivas podemos inducir que en la réplica de modelos de negocio, es indispensable tener en cuenta las dinámicas del modelo de negocio que permiten una acertada configuración del los recursos de la empresa, su capacidad para modificarlos de una manera dinámica y hacerlo teniendo en cuenta la interacción de este con otros actores.

Teniendo estos factores de ventaja competitiva podemos continuar haciendo un planteamiento sobre el marco teórico de la réplica de modelos de negocio.

2.5. Réplica de modelos de negocio

Winter, S. Y Szulanski, G. (2001) se refieren a la réplica como un *fenómeno dominante* de la estrategia, aunque ha sido un área de estudio abandonada por los investigadores interesados en organizaciones. Como resultado de este descuido los autores afirman que la réplica ha sido considerada un poco más que una explotación de una simple formula de negocio, olvidándose de los esfuerzos de exploración para descubrir y desarrollar el mejor modelo de negocio así como la evaluaciones que preceden la réplica (March. Ibid.).

En efecto esta perspectiva subestima el valor creado en la réplica, mediante el descubrimiento y *redefinición* del modelo de negocio, en el proceso de escoger los componentes necesarios para replicar el modelo en locaciones geográficas adecuadas, en el desarrollo de capacidades para sistematizar la transferencia de conocimiento y manteniendo la operación del modelo una vez ha sido replicado (Winter, S. & Szulanski, G. Op. cit.).

En base a estas apreciaciones presentaremos el marco teórico de la réplica, teniendo en cuenta que el proceso de la réplica implica la diferenciación de 2 momentos (Bradach, J.L., 1997): El primero es una fase de *exploración* en el cual se lleva a cabo la identificación del modelo que será replicado, lo cual nos conducirá a hablar de aspectos como el valor de la creación del *conocimiento* (Dragland A, 2000), *codificación e identificación de rutinas*; el segundo es una fase de *explotación* en el cual se da transfiere el conocimiento (March. Ibid.). Sin embargo no podemos olvidar que hay un periodo esencial de transición entre estas dos fases, en el cual se crean y perfeccionan las capacidades que apoyan una mayor réplica (Winter, S. y Szulanski, G., op.cit.).

2.5.1. Definición del modelo a replicar. Fase de exploración.

Para llevar a cabo una réplica eficiente es necesario definir, previamente, un modelo que contemple lo que es replicable, lo que es relevante replicar y por lo tanto entender cómo estos atributos son creados. Para Winter, S. y Szulanski, G. (ibid.) este proceso lo denominan “Arrow Core”. El “Arrow Core” relata la información particular a la que se debe referir la réplica y que por lo tanto debe responder al qué, cómo y dónde de la réplica. Es decir, considera los aspectos más relevantes para una réplica exitosa. En palabras de Winter y Szulanski el “Arrow Core” es la verdad escondida sobre el potencial de la réplica, pero la verdad no está completamente escondida. Así que es necesario desvelar cuales son estos elementos esenciales para la réplica, esto requerirá una tarea de exploración¹³.

En esta etapa se trata de identificar solo aquellos atributos del modelo de negocio, que son replicables y añaden valor. Así que una estrategia de réplica sostenible debe considerar hasta que puntos los recursos replicables pueden resistirse a la imitación y conferir una ventaja competitiva. En consecuencia, es importante diferenciar las dinámicas que se desvelan del modelo de negocio de la codificación (Hall, M., 2008) de conocimiento que es visible para todos.

A continuación profundizaremos un poco más en los aspectos que se deben tener en cuenta en la fase de exploración:

a. Creación de conocimiento.

El concepto conocimiento se puede definir como una combinación de experiencias, valores, información contextual y conocimiento de expertos que

¹³ La exploración requiere investigación, variación, investigación, toma de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento e innovación (March, 1991).

provee un marco de evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este se origina y es aplicado por sus creadores y en organizaciones suele plasmarse no solo en documentos y depósitos, también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas (Davenport, T.H., & Prusak, L., 1998).

El conocimiento también ha sido diferenciado de la información, como metodologías, conceptos, juicios, expectativas, metodologías y know-how (Wiig, K.M., 1997). Sin embargo el conocimiento puede transformarse en información cuando es codificado de maneras simbólicas como gráficos, imágenes, etc. De este modo se pone el conocimiento de una manera que es asequible para aquellos que lo necesitan (Alavi, M, & Leidner D.E., 2001).

Para identificar las fuentes de ventaja competitiva que adquiere la empresa, gracias a la continua creación de conocimiento, es necesario destacar que las organizaciones no son unas simples máquinas procesadoras de información (Barney, J.B., Lei, D., Hitt. M.A., Bettis, 1996 & Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, 1997). Por lo contrario crean conocimiento gracias a sus acciones e interacción con otros. No podemos observar el valor de una empresa en base a su creación de conocimiento de un modo aislado, pues la organización interactúa con su entorno, rediseñándolo e incluso a la misma organización a través de un proceso de creación de conocimiento. El aspecto más importante para entender las capacidades relacionadas al conocimiento dinámico, es identificar cómo la organización crea conocimiento continuamente.

Investigaciones en el ámbito de creación de conocimiento han evidenciado que aquellas empresas que dan relevancia a estas actividades se diferencian de otras en su capacidad de innovación, lo cual puede ser considerado una capacidad dinámica (Miguel, L., Franklin, M. & Popadiuk, S., 2008). De acuerdo con Porter (1992) la capacidad de innovación tecnológica y en la dirección del negocio crea y renueva las ventajas competitivas de las empresas ante sus competidores, pero para conseguirlo es necesario que la organización domine el proceso de aprendizaje (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1997); la capacidad de crear conocimiento, difundirlo y transformarlo en productos, servicios y sistemas

(Nonaka; Takeuchi, *Ibid.* & Saban et al., 2000). La creación de conocimiento ocurre en el proceso de aprendizaje y actualmente es esencial en la demanda agresiva de nuevos productos tal como precisa Hughes y Chaffin (1996).

En consecuencia, una continua innovación y el conocimiento que permite esta innovación son importantes fuentes de ventaja competitiva. Quinn (1992) observa que la ventaja competitiva cada vez depende más de intangibles basados en el conocimiento. Drucker (1993) argumenta que el conocimiento se ha convertido en el principal recurso de las empresas. La acumulación de conocimiento a través del aprendizaje de una organización es una fuente importante de la ventaja competitiva sostenible de la empresa porque no es comerciable y es difícil de imitar (Nelson, R.R., 1991 & Prahalad, C.K, Hamel, G., 1990).

Nonaka (*Ibid.*) resalta que las empresas exitosas son aquellas que constantemente están creando conocimiento, diseminándolo y rápidamente lo aplican en continuas innovaciones. A esto añade que el conocimiento está integrado por una manifestación de conocimiento explícito que es formal y sistemático, Por esta razón puede ser fácilmente comunicado y compartido. El conocimiento tácito es el valor central de una innovación; es difícil de comunicar y está profundamente integrado en un determinado contexto, profesión, una tecnología particular o las actividades de un grupo de trabajo. Por lo tanto el conocimiento tácito tiene una dimensión cognitiva importante. Este consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas que parecen obvias, pero su articulación no es sencilla.

El conocimiento tácito se integra profundamente en la organización como el último eslabón del proceso de conocimiento que señala Crossan et.al (Crossan M.M. Lane, H.W., White, R.E., 1999), en el cual el conocimiento está institucionalizado en la organización y da lugar a las rutinas. Las tareas son definidas, las acciones son especificadas y los mecanismos son puestos en acción para que ciertas acciones ocurran. De este modo el conocimiento se integra en el conjunto de la organización, incluyendo sistemas, procedimientos, estructuras y estrategias. Está completamente integrado en las capacidades y

rutinas de la empresa y desarrollado conforme a las necesidades de la misma (Dierickx, L. & Cool, K., 1989).

Determinar las fuentes de creación de conocimiento y la manera como este se articula, expresa, transmite y aplica es fundamental para desvelar las fuentes de creación de valor de un determinado modelo de negocio.

b. Codificación

La codificación de conocimiento hace parte del proceso de conocimiento de la organización (acumulación, articulación, codificación) y se constituye como un proceso de comunicación social y un mecanismo clave del conocimiento, en la evolución de las capacidades dinámicas (Zollo, M., Winter, S., 2002). La codificación de conocimiento implica el meticuloso descubrimiento del conocimiento tácito más relevante que la organización ha creado, aprendido y organizado, de tal manera que pueda ser absorbido y utilizado por otros, en la organización (Davenport T & Prusak L, 1998).

La codificación requiere un esfuerzo de conocimiento aun mayor cuando las personas codifican su entendimiento, de las implicaciones en el desempeño de rutinas internas, en herramientas escritas como manuales, hojas de cálculo, software, etc. La codificación de conocimiento es un paso más allá de la articulación de conocimiento. El último es necesario para obtener el primero. /Zollo, Ibid.)

Zollo, et al. (Ibíd.) Añade que este mayor esfuerzo en la codificación se debe a que los procesos a través de los cuales son creadas estas herramientas y consistentemente actualizadas implica un esfuerzo para entender el *link de causalidad* entre las decisiones que se deben hacer y los resultados de desempeño que se esperan. Este proceso permite darse una idea de la “historia” en general.

La literatura ha enfatizado que la codificación facilita la difusión de conocimiento existente, así como la coordinación e implementación de actividades complejas (Winter, S., 1987 & Zander, U., & Kogut, B., 1995). Sin

embargo el uso de información codificada puede enfrentarse a obstáculos como asegurar que la guía codificada es adecuada y realmente implementada. En efecto, la codificación requiere plantearse qué acciones deben ser consideradas y en qué condiciones, lo que conduce a determinar que funciona y que no funciona en la empresa. La codificación implica una tarea meticulosa para descubrir el *conocimiento tácito* relevante que la organización ha creado, aprendido y organizado, pero no es sencillo pues este conocimiento debe ser extraído del contexto cultural y organizacional de la empresa (Patriota, G., 2004)

En consecuencia, la codificación es potencialmente importante como un mecanismo de soporte para todo el proceso de evolución del conocimiento y no sólo en la etapa de transferencia. Puede facilitar la generación de nuevas propuestas para cambiar las rutinas actuales, así como para identificar fortalezas y debilidades (Zollo, et al. *Ibíd.*).

c. Identificación de rutinas.

Tres definiciones de rutinas organizativas pueden ser encontradas en la Literatura:

1. *Patrones de comportamiento (Patrones de interacción recurrentes)*. Algunos autores consideran las rutinas organizativas como patrones de comportamiento repetitivos, para cumplir con tareas. Por ejemplo tomar órdenes de compra por un agente de ventas, requiere una particular secuencia de frases (Pentland, B.T., & Reuter, H., 1994.). En este sentido se utiliza el término “rutina” para un colectivo y “hábito” para referirse al patrón de comportamiento de una sola persona (Dosi, G., Nelson, R.R., Winter, S.G., 2000).

2. *Rutinas como reglas (Procedimientos operativos estandarizados)*.

Desde esta perspectiva se consideran las rutinas como reglas o procedimientos operativos estandarizados como por ejemplo una guía de buenas prácticas (Leidner. R., 1993). Las reglas no especifican completamente mecanismo de causalidad, lo cual es precisamente la manera como las reglas contribuyen a generar patrones recurrentes de comportamiento (Becker, M., Zirpoli, F., 2008).

3. *Acumulación de conocimiento.*

Las aportaciones más recientes se refieren a las rutinas como la disposición de conocimiento adquirido por un contexto y estímulos apropiados (Hodgson, G.M., Knudsen, T., 2004). Más allá de ser patrones de comportamiento las rutinas son conocimiento y capacidades acumuladas en la memoria de la empresa. Estas rutinas se reflejan en las estructuras organizativas y los hábitos de los individuos, lo cual conlleva a determinados comportamientos (Hodgson y Knudsen, Op.Cit.).

Las rutinas reflejan el saber de la experiencia en el cual hay un aprendizaje de prueba y error y la selección y retención de comportamientos pasados (Gavetti, G. and Levinthal, D., 2000). Por lo tanto las rutinas poseen importantes fuentes de acumulación de conocimiento y procesos de resolución de problemas tal como lo expresa March et al. (March, J.G., Schulz, M. and Zhou, X., 2000). Adicionalmente las rutinas han sido consideradas como las reservas de la memoria de la organización (Argote y Ingram, 2000).

La *teoría evolutiva* de la economía tiene sus principales valedores en las aportaciones de Nelson y Winter (ibid.). Esta teoría establece paralelismos entre los procesos organizativos y los biológicos e intenta explicar a partir de los últimos determinados fenómenos económicos y empresariales. La aportación de Nelson y Winter con mayor influencia en la perspectiva de las capacidades dinámicas es la relacionada con el concepto de *rutinas*, ya que las capacidades dinámicas se interpretan como un tipo de rutina (Teece et al., Ibíd.; Eisenhardt y Martin, Ibíd.), puesto que serían todos los conocimientos que se encuentran almacenados en la memoria de los individuos y son propias y específicas de cada empresa. De este modo el conocimiento colectivo de estas *rutinas* permite que sean fácilmente *replicables*. En cuanto a la replicabilidad Teece, Pisano y Shuen (ibid.) consideran que al menos dos corrientes de valor estratégico provienen de la replicabilidad; la primera es sostener la expansión geográfica y de una línea de producto, en la medida que las capacidades en cuestión son

relevantes para los consumidores en cualquier parte, en este sentido la réplica confiere valor; otra es que la habilidad para replicar indica que la firma tiene los fundamentos sólidos para aprender y mejorar. En cambio, dado que las *rutinas* son un tipo de conocimiento tácito adquirido a través de un aprendizaje continuo es más difícil que se produzca imitación. En definitiva las rutinas son *procesos* complejos, analíticos, detallados que están basados en el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo y producen unos resultados esperados.

En efecto, entender el comportamiento y cambios en las organizaciones fue una motivación clave para introducir el concepto de rutinas organizativas (March y Simon, *Ibíd.*; Cyert y March, *Ibíd.*; Nelson y Winter, *Ibíd.*). Recientemente la identificación de rutinas ha sido especialmente valiosa para analizar cómo el trabajo es realizado en una organización (Hutchins, E., 1991); y en mostrar cómo las organizaciones cambian sus operaciones (Winter & Szulanski, *ibid*; Zollo & Winter, *Ibíd.*, Feldman & Pentland, *Ibíd.*, 2000).

Por lo tanto analizar las rutinas de una organización parece ser un primer paso esencial en la réplica pues estas capturan de manera sistemática y endógena conductores de desempeño y lo que puede considerarse característico para una organización. Ellas desempeñan un papel relevante en la memoria y aprendizaje de la organización, por lo tanto contribuyen a la eficiencia del modelo, inducidas por este aprendizaje (Argote, L., Epple, D., 1990).

Si las rutinas no son obvias como la codificación de un aprendizaje, pero integran todo el aprendizaje acumulado en la organización, es importante volvernos a plantear la relevancia del conocimiento acumulado dentro de las rutinas de una organización y cuál es su valor para crear una ventaja competitiva. Según la visión basada en los recursos las empresas compiten en base a la heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos y capacidades. Los recursos pueden ser de naturaleza física, humana y organizativa, y pueden ser utilizados para implementar estrategias de creación de valor (Grant *Ibíd.*). Esto sugiere que los recursos valiosos, raros, inimitables, no sustituibles tienen el potencial de proveer a la empresa una ventaja competitiva sostenida (Barney,

1991). El conjunto de recursos que parecen cumplir los anteriores criterios es el conocimiento. Pero para mantener una ventaja competitiva sostenida, especialmente en situaciones de cambios rápidos e impredecibles (Teece et al., *Ibíd.*, Eisenhardt & Martin, *Ibíd.*), depende de cómo la empresa maneja sus activos de conocimiento y que tan eficiente sus procesos de gestión de conocimiento son aplicados para acumular, articular, codificar, y usar los activos de conocimiento para crear valor y mejorar el desempeño.

Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento en la creación de valor, desarrollo de ventajas competitivas y su papel relevante en las rutinas. En el desarrollo de esta tesis y cómo un primera fase en la réplica de modelos de negocio en la BDP, analizaremos aquello que es esenciales, por lo tanto el Arrow Core para cumplir los objetivos de estos determinados negocios. Además este concepto nos permitirá ir más allá de un marco técnico puesto que considera a las organizaciones como complejos sistemas sociales (Fedlman, M.S., 2000).

En la réplica no se trata simplemente de *explotar* una buena idea. En el análisis de las rutinas esenciales a replicar se crea valor en la medida en que se descubre y se redefine el modelo de negocio eligiendo los componentes necesarios para replicar un determinado modelo. El “Arrow Core” permite identificar toda la información del valor potencial del modelo de negocio, para ser replicado. Mediante su análisis se puede replicar solo aquello que es replicable y añade valor. (Winter, S. et al. *Ibíd.*).

2.5.2. Transferencia de conocimiento. Fase de explotación.

En una segunda fase de la réplica nos tenemos que referir a la transferencia de conocimiento. Los activos de conocimiento incrustados en las rutinas organizativas están dentro de los recursos más valiosos de la empresa (Teece et al., 1997) para explicar la ventaja competitiva sostenida de una empresa. Sin embargo esto no es suficiente pues las rutinas se desarrollan en locaciones

específicas para responder a circunstancias locales, es necesario transferirlas y replicarlas para explotar su valor (Winter & Szulanski, *Ibíd.*).

Puesto que en la transferencia de conocimiento se lleva a cabo la implementación de la réplica, esta requerirá actividades de explotación¹⁴.

La transferencia de conocimiento está basada en el supuesto de que una habilidad o conocimiento único es difícil de codificar, pero puede transferirse. Se trata de una personalización del conocimiento que implica desarrollar una estrategia, en contraposición a la codificación que implica una estrategia en la cual se reusa un conocimiento acumulado en herramientas como bases de datos (Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. 1999).

La transferencia de conocimiento también ha sido relacionada a la *capacidad de absorción* de la empresa (Alavi, M., & Leidner, D.E. 2001). La capacidad de absorción se define como la “habilidad para identificar, asimilar y explotar conocimiento” (Venkatraman, N., Tanriverdi, H., 2004) y su ausencia convierte el conocimiento en lo que Szulanski (*Ibíd.*) denomina “sticky knowledge”. Este conocimiento es aquel que su transferencia es problemática y que sus características implican un incremento de costos si se transfiere. Pero cuando este tipo de conocimiento hace parte de redes de conocimiento, deja de ser problemático (Bush, A.A., Tiwana, A., 2005).

El alcance de la transferencia de conocimiento dependerá del conocimiento total transferido durante la réplica (Winter y Szulanski, *Ibíd.*). En cuanto al alcance de la transferencia de conocimiento, la literatura tradicional de la *adaptación*, se enfoca en la adaptación con el ambiente local, pues las condiciones varían según la locación, creando mayor presión por la adaptación. Replicar rutinas estandarizadas en condiciones heterogéneas es posible que no produzca un desempeño óptimo (Bartlett CA, Ghosal S., 1989). En cambio, adaptar en la réplica de rutinas favorece la adecuación de la réplica a las condiciones locales y

¹⁴ La explotación requiere actividades como refinamiento, selección, elecciones, producción, eficiencia, implementación y ejecución (March, 1991)

por lo tanto maximiza el desempeño potencial de las rutinas transferidas (Jensen RJ, Szulanski G., 2007).

Recientes trabajos sobre réplica han comenzado a dudar sobre la literatura tradicional (Jensen y Szulanski. Op.cit.). Los trabajos más recientes no se fijan en la adecuación de la réplica en el medio local, sino en el sistema total de las rutinas replicadas y las características del conocimiento incrustado en esas rutinas y argumentan lo siguiente: (1) las rutinas organizativas son complejas, el resultado son interacciones donde varios aspectos de las rutinas son modificados de manera simultánea; (2) las rutinas organizativas son causalmente ambiguas, como consecuencia no es posible predecir qué aspectos de las rutinas pueden ser adaptados sin que esto afecte negativamente el desempeño; (3) los ámbitos locales, las interacciones que surgen en él no están bien comprendidas así como tampoco las rutinas a replicar, generando una potencial mal adaptación; (4) generalmente la adaptación tiene como resultados múltiples cambios, lo cual hace difícil utilizar el patrón, de rutina, original como referente para diagnosticar o resolver problemas imprevistos; por último (5) La existencia de una red para replicar rutinas similares provee un mecanismo potencial para escalar beneficios, lo cual disminuye con la adaptación. (Jensen. Op.cit.).

En consonancia con lo anterior Szulanski (Ibíd.) añade que una réplica exacta nunca podrá ser alcanzada en la práctica y en algunos casos puede no ser el objetivo. En cambio, una réplica parcial puede ser el principal objetivo, mediante una adaptación o cambio innovador en algunas sub-rutinas.

Uno de los temas centrales en la transferencia de conocimiento y recursos (Kostova T., 1999) es si adaptar y hasta qué punto los recursos, de tal manera que se adecuen a las condiciones locales (Bartlett CA, Ghosal S., 1989) Es evidente entonces la necesidad de encontrar un método que tenga en cuenta tanto el ámbito local como el patrón original de la réplica y el sistema de las rutinas replicadas.

A este punto es necesario tener en cuenta las barreras en la transferencia de conocimiento que recoge Szulanski (Op.Cit.):

1. La réplica exitosa de conocimiento en un nuevo escenario se puede ver comprometida por las características del contexto donde el conocimiento transferido es puesto en práctica. La teoría de la imitabilidad incierta (Lippman y Rumelt. *Ibíd.*) Sugiere que el factor fundamental que entorpece una réplica, es la *ambigüedad causal*. La ambigüedad causal impide ver claramente cómo las características del nuevo contexto afectan los resultados de la réplica.
2. Cuando la transferencia de conocimiento para resolver el problema del receptor de conocimiento es especulativa, es difícil comprometerlo en la transferencia (Rogers, E., 1983).
3. La fuente de conocimiento puede ser reluctante a compartir conocimiento crucial, por miedo a perder propiedad sobre el mismo, una posición privilegiada, superioridad o no ser adecuadamente recompensada.
4. la confianza en la fuente también puede impedir la transferencia de conocimiento.
5. La capacidad de absorber conocimiento, es decir de surtirse de conocimiento (Cohen y Levinthal, *Ibíd.*:128) es determinante. El receptor de conocimiento que no tiene esta capacidad tendrá menor disponibilidad para reconocer el valor de un nuevo conocimiento, para asimilarlo y aplicarlo. Esto podría incluso incrementar el costo de la transferencia, retardar su finalización y comprometer su éxito.
6. La transferencia de un conocimiento superior solamente será efectiva cuando el conocimiento transferido es retenido en la práctica (Glaser et al., *Ibíd.*). Para que el conocimiento obtenido no sea discontinuado, el receptor de conocimiento debe poseer la habilidad de institucionalizarlo y retenerlo

7. El contexto organizacional puede afectar la gestación y evolución de las iniciativas de transferencia de conocimiento. El contexto organizacional que facilite el desarrollo del conocimiento transferido deberá ser fértil.
8. Otro aspecto importante es la naturaleza de una relación preexistente. El éxito en este proceso de intercambio dependerá en gran parte de la facilidad con la cual se de la comunicación (Arrow, *Ibíd.*) y la intimidad de la relación (Mariden, P.V., 1990).
9. El receptor del conocimiento, también puede carecer de motivación para comprometerse en las actividades necesarias para utilizar ese conocimiento.

Es relevante resaltar que una vez identificadas las rutinas esenciales, la réplica de estas rutinas y la transferencia de conocimiento ocurre principalmente porque hacerlo tiene un sentido económico. Por lo tanto repetir el proceso de aprendizaje original no es la alternativa más plausible cuando lo que se quiere es incrementar los beneficios de una oportunidad exitosamente explotada por unas rutinas previas. Significa entonces que los beneficios obtenidos deben exceder o aspirar a exceder el costo de oportunidad de destinar recursos para dar soporte a la réplica, además de los costos asociados a superar obstáculos para replicar (Nelson, et.al. *Ibíd*; Winter, S.G., 1995).

La réplica de modelos de negocio conlleva entonces dos momentos cruciales para una réplica exitosa: la identificación del “Arrow Core “del modelo de negocio, las dinámicas esenciales, que deben ser replicadas, pues son fuentes de creación de valor y ventajas competitivas de un modelo de negocio y la consiguiente transferencia de conocimiento para replicarlo. Adicionalmente, es preciso reconocer las capacidades necesarias para llevar a cabo una réplica exitosa. Winter y Szulanski (*Ibíd.*) ponen las capacidades dinámicas en el centro para hacer réplicas exitosas en diferentes contextos. En los diferentes ejemplos que exhiben estos autores sobre réplicas, identifican diversas capacidades como

la capacidad de identificar los potenciales del contexto para por ejemplo abrir nuevas tiendas.

En suma la réplica requiere capacidades que permitan conocer los rasgos de valor del modelo de negocio, que deben ser replicados, los métodos mediante los cuales estas actividades de valor son replicadas y el tipo de contextos donde estas actividades de valor puedan ser exitosamente replicadas (Winter y Szulanski, *Ibíd.*). A lo anterior se añaden la capacidad de coordinación para identificar los rasgos de valor con mínimos errores, utilizando métodos de implementación que no sean muy costosos y que sean manejables ante la diversidad de situaciones locales en los cuales sean aplicables (Lewin, A.Y., Volberda, H.W., 1999).

A partir de este marco teórico tenemos los conceptos centrales para hacer aportaciones relevantes que nos permitan inducir a la réplica de modelos de negocios en la BDP que gracias a un buen desempeño sean rentables y contribuyan de una manera sostenible a la reducción de pobreza.

La revisión de la literatura sobre modelos de negocio nos facilitará adoptar una postura que nos permitirá analizar el modelo de negocio, desde la óptica de identificación de rutinas que crean valor en contextos de pobreza y que por lo tanto dotan al modelo de negocio de una ventaja competitiva. Estos modelos de negocio que tienen un valor superior son por lo tanto replicables. El análisis de modelos de negocio nos permitirá no solo identificar las rutinas esenciales que crean valor, también la manera como unas interactúan con otras para que todo el ecosistema de creación de valor funcione. En base a la literatura sobre réplica analizaremos la réplica de modelos de negocio en la BDP, enfocándonos en las dos fases: exploración y explotación y teniendo siempre en cuenta que entre esas dos etapas hay un periodo de transición crítico en el cual es esencial crear y definir las capacidades que apoyan la consecución de actividades que siguen a la réplica de más rutinas.

2.6. Marco Teórico y conceptual

La revisión de la literatura, en los aspectos centrales que trataremos en la presente investigación, nos ha servido para entender el estado del arte, teorías y definiciones de cada uno de los conceptos que se utilizarán a lo largo de esta tesis.

Sin embargo, antes de entrar a validar estos conceptos, en el análisis de los casos de estudio, conforme a la metodología presentada, es necesario hacer una aproximación a la manera cómo los conceptos explorados nos permiten dar una respuesta al problema de investigación. Es decir cómo cada una de las nociones acogidas en: Base de la Pirámide, modelos de negocio, ventaja competitiva y réplica nos permiten dar respuestas al desarrollo de un nuevo conocimiento sobre réplica de modelos de negocio en la BDP.

Para esto, recogeremos los conceptos esenciales y el marco teórico para el desarrollo de este estudio y exploraremos en las motivaciones por la cuales, a priori, consideramos que nos pueden conducir a resolver las preguntas de la investigación.

2.6.1. La Base de la Pirámide

El marco conceptual en torno al cual se desarrolla esta investigación, es la Base de la Pirámide, y las características diferenciales de los modelos de negocio en estos contextos que implican un estudio específico.

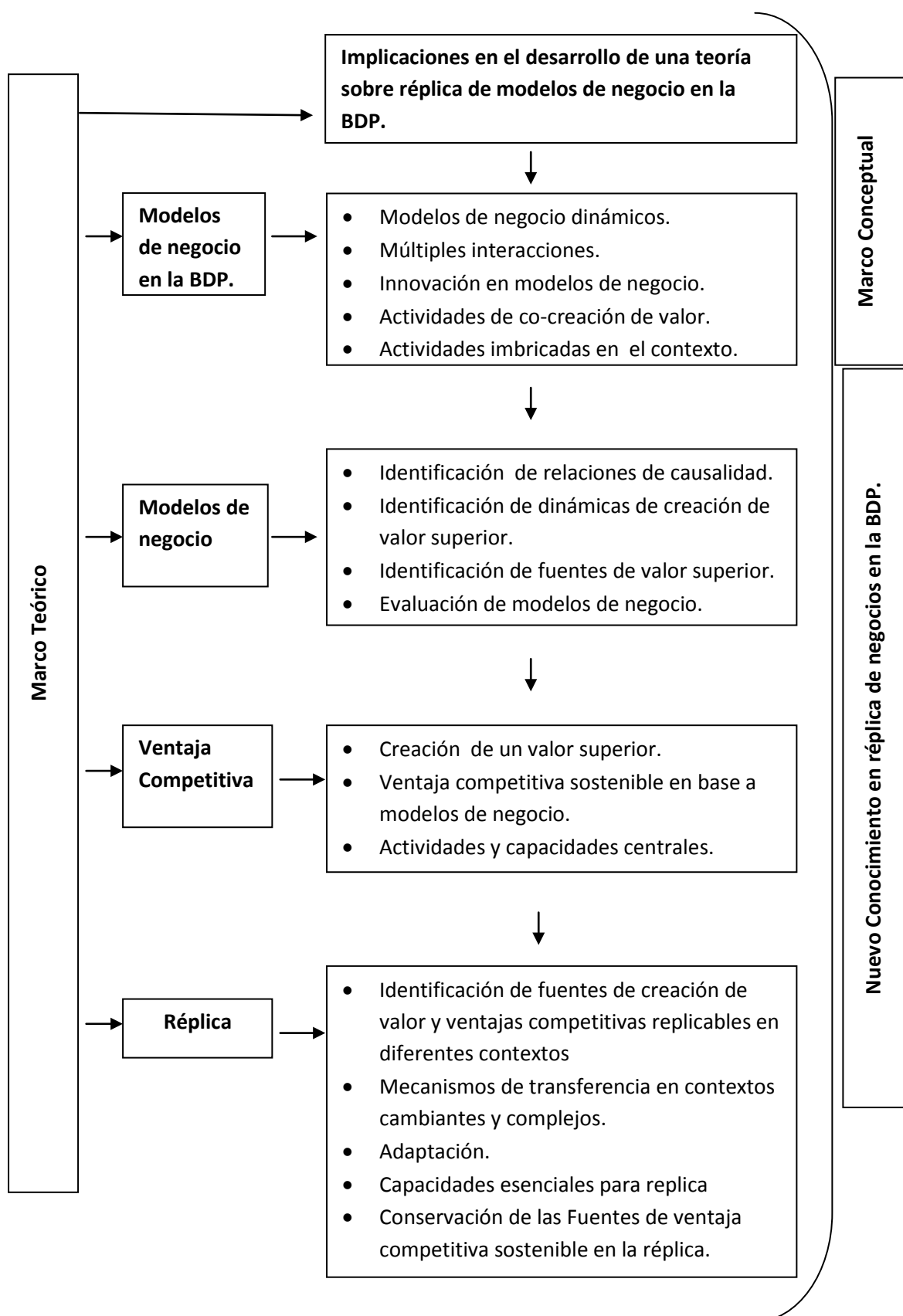
Concebir los mercados de renta baja como un sector de la población heterogéneo y multidimensional (Sen, 1999 *Ibíd.*) en los cuales la renta no es el único indicador, implica que los modelos de negocio que se llevan a cabo en estos contextos tengan dimensiones diferentes. Si la pobreza incluye otros aspectos relacionados con la restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta o clase social, sexo, religión o condición social que limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, entonces los negocios que se dirigen a estas poblaciones deben reconocer estas diferencias no solo económicas, también antropológicas para dirigir los productos o servicios adecuados y configurar sus modelos de negocio conforme a las condiciones locales.

La revisión de la literatura sobre modelos de negocio en la Base de la Pirámide, nos ha permitido evidenciar, en una primera instancia, que dadas las características de este sector de la población se requieren modelos que intervengan en ciertas áreas donde falla el mercado y permita superar las “trampas de ineficiencia” (Wilson, C. & Wilson, P. *Ibid.*).

Para incrementar el impacto, de proyectos exitosos, en la reducción de pobreza y responder al interés económico de la réplica para la empresa, es necesario entender la manera cómo los mismos interactúan con estos contextos. La literatura sobre modelos de negocios en la BDP nos facilitará entender estas dinámicas de modo específico, abandonado así el enfoque tradicional de estrategias de explotación en países en desarrollo (Donohue, P & Milstein, M. *Ibíd.*).

Como podemos observar en la **figura 2-2**. El concepto sobre la BDP y negocio en la BDP nos permite llevara a cabo esta investigación desde un prisma diferente y a la vez nos exige el uso de una marco teórico sobre modelos de negocio que facilite el análisis de las dinámicas especiales, que se dan en los mismos.

Figura 2-2. Relación entre el marco conceptual, el teórico y el planteamiento del problema



2.6.2. Modelos de negocio

Para poder identificar las fuentes de creación de un valor superior, las actividades que generan valor y por lo tanto que son esenciales para ser replicadas, es necesario analizar las dinámicas de los modelos de negocio en la BDP, que como hemos mencionado antes, son diferentes por el contexto complejo en el cual se llevan a cabo.

La definición de modelo de negocio y la forma de evaluación del mismo que ofrecen Casadesus-Masanell y Ricart (Ibíd.) nos permite entender cómo opera un negocio en la BDP y las implicaciones que tiene para su propio desempeño. En base a esta teoría podremos identificar “cómo opera la organización” es decir las elecciones en el modelo de negocio para poder operar. Pero las elecciones se agrupan en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas. Pero dichas elecciones en el negocio tienen unas consecuencias, también para el mismo. Pueden desarrollar recursos y capacidades. Por ejemplo la intervención de una empresa para influir en el contexto legal y legalizar viviendas de barros marginados, con el objetivo de distribuir y comercializar energía eléctrica, puede implicar la reducción de conexiones ilegales a la red y por lo tanto un aumento de la cartera de clientes y facturación.

Pero en el análisis de estas relaciones de causalidad entre elecciones y consecuencia, no se analizarán todas las que producen los negocios BDP. En particular se examinarán aquellas que contribuyen a explicar cómo la empresa crea un valor superior, que es lo que al final nos permitirá hacer aportaciones sobre la manera de identificar las principales dinámicas de creación de valor que deben considerarse en una réplica. Por lo tanto asemejamos los conceptos de rutinas y dinámicas de creación de valor superior. Entendiendo que son todos aquellos círculos virtuosos que dotan al modelo de un valor añadido.

A partir de este análisis se derivarán una teorías (establecidas o creencias, suposiciones, etc.) que nos permitirán justificar el establecimiento de la relación

entre la elección y la consecuencia. Esto es lo que los autores llaman la representación del modelo de negocio.

Mediante la identificación de los diagramas de causalidad, también observaremos que las consecuencias pueden ser de dos tipos: las rígidas son aquellas que requieren tiempo para desarrollarse pero tienden a persistir aún cuando haya cambios en las elecciones. Las otras consecuencias son flexibles y tienden a adaptarse rápidamente cuando haya cambios en las elecciones. Un ejemplo de las consecuencias rígidas en la BDP es la capacidad creada en la formación de una red de emprendedores para facturar servicios de energía, esto a su vez genera una mayor eficiencia. Las consecuencias rígidas se asocian generalmente a intangibles y tienen una especial importancia en la evaluación del modelo de negocio.

Pero si lo que pretendemos es hacer aportaciones teóricas sobre réplica de modelos de negocio exitosos en la BDP, es procedente hacer uso de la evaluación del modelo de negocio, tal como explican Casadesus-Masanell y Ricart (Ibíd.). Previamente habremos identificado los círculos virtuosos, que serán esenciales en esta investigación para asimilarlos a el “Arrow Core” del modelo, en el cual está imbricado las fuentes creación de valor superior. Al dar vueltas en estos ciclos se acumulan consecuencias rígidas. Sí estos son valiosos, dichos círculos virtuosos desarrollan recursos y capacidades valiosas para la empresa.

Un elemento más para identificar lo que es esencial en el modelo de negocio BDP es evaluar el modelo de negocio conforme los siguientes conceptos: alineamiento a los objetivos, para evaluar la efectividad del modelo de negocio. Por lo tanto en negocios BDP es necesario que el impacto social confluya con el económico, pues no se entiende que sean efectos separados del negocio. El refuerzo, se refiere a la redundancia y coherencia interna de los diferentes elementos del modelo de negocios y la virtuosidad, a la existencia de círculos virtuosos. En ambos casos se enfatiza la consistencia interna y redundancia de la representación, que es muy necesaria para evidenciar la sostenibilidad de negocios expuestos a un riesgo alto. Conectado a estos últimos criterios podemos añadir la robustez, para dar respuesta a las amenazas de sostenibilidad.

De este modo inducimos que el marco teórico utilizado sobre modelos de negocio, nos servirá para comprender e identificar las dinámicas esenciales, de creación de valor superior, en los negocios en la BDP. A diferencia del uso de otras definiciones que nos conducen a conceptos sobre los requisitos de un buen modelo de negocio (Magretta, 2002, y Chesbrought y Rosenblomm, 2001) sin evaluar las condiciones que hacen o no un buen modelo de negocio.

2.6.3. Ventaja competitiva

Si partimos de la base que en los modelos de negocio en contextos de pobreza hay una constante interacción con otros actores, para irrumpir efectivamente en círculos viciosos de pobreza y producir así una mayor creación de valor y mejor rendimiento. Entonces es necesario identificar cuáles son las actividades que crean mayor valor y por lo tanto una ventaja competitiva. Pero la ventaja competitiva no sólo está determinada por unas actividades, sino también por las capacidades centrales (D. Wit, B. & Meyer, R. *Ibíd*).

En el desarrollo de esta tesis, pretendemos hacer aportaciones teóricas sobre la réplica de negocios en la BDP. Sin embargo no todos los negocios en poblaciones de renta baja, son sostenibles y por ende replicables. Solo aquellos que garanticen la sostenibilidad del valor creado serán muestras válidas para ser replicadas, incrementando así su impacto en los pobres y la empresa.

Por lo tanto, el buen desempeño de un negocio en la BDP, más allá de radicar en unos recursos y capacidades valiosas, está en la manera cómo articula y usa los mismos en entornos tan complejos como los de la pobreza. De este modo la empresa crea una ventaja competitiva basada en un su modelo de negocio, que está alineado a resultados de reducción de pobreza, para que pueda funcionar.

La aplicación del Marco Teórico sobre modelos de negocio, y las aportaciones teóricas sobre ventaja competitiva nos permitirá entender cómo y en qué

aspectos la empresa crea un valor superior. Ésta será la información necesaria para llevar a cabo una réplica y por ende debe responder al qué, cómo y dónde.

2.6.4 Réplica

Analizar las rutinas de una organización parece ser un primer paso esencial en la réplica pues estas capturan de manera sistemática y endógena conductores de desempeño y lo que puede considerarse característico de una organización. Las rutinas son entonces patrones estables de comportamiento que caracterizan ciertas reacciones de una organización. Por ejemplo en la decisión de rediseño de un producto para un nuevo mercado, como pueden ser las poblaciones de bajos ingresos, se inician un gran número de acciones, destinación de recursos y/o alianzas estratégicas, que se interrelacionan entre sí, para procurar el desarrollo de una innovación que sea adaptable a un nuevo contexto. En esta situación se procura causar cambios deseables en el conjunto de rutinas operativas existentes con el objetivo de aumentar la cuota de mercado y los beneficios económicos futuros, apostando por una mayor innovación. Éste tipo de rutinas son tradicionalmente identificadas como rutinas de búsqueda en la Teoría Evolutiva, la cual contempla la organización como un conjunto de rutinas interdependientes que evolucionan lentamente para alcanzar una mayor tasa de rendimiento (Nelson y Winter, 1982). Además de ser constitutivas de las capacidades dinámicas, este tipo de rutinas son una fuente de ventaja.

El análisis de causalidad que nos proporciona el modelo de evaluación de modelos de negocio de Casadesus-Masanell y Ricart (Ibíd.) nos conduce a identificar cuáles son esas actividades, que no son obvias, y que crean un valor superior. En la evaluación de los modelos de negocio en la BDP se identificarán las rutinas esenciales para la réplica. No se tratará de explotar buenas ideas, sino descubrir y elegir los componentes necesarios para replicar solamente aquello que es replicable y añade valor. Es en las rutinas donde encontraremos la “acumulación de experiencia” de la organización, puesto que son el resultado de prueba y error, así como la selección y retención de conductas pasadas (Gavetti & Levinthal, 2000).

Si los buenos modelos de negocio son aquellos que tienen mayor número de círculos virtuosos, en los cuales la empresa va acumulando valor en las consecuencias rígidas y dichos círculos virtuosos desarrollan recursos y capacidades valiosas para la organización. La identificación de círculos virtuosos conforme a la definición de Casadesus-Masanell y Ricart (Ibíd.) nos podría conducir a descubrir los conductores de buen desempeño de un negocio que en contextos de pobreza crea un valor superior, es decir el “Arrow Core”.

No es suficiente con identificar las rutinas esenciales de los negocios en la BDP. Es preciso transferir este conocimiento a un nuevo contexto o incluso sector. Solo así es posible explotar su valor (Winter, S. et al. Ibíd).

Si tenemos en cuenta que la población BDP es heterogénea y que las condiciones de pobreza no están solamente determinadas por la renta, sino por otros factores que varían de una población a otra, como la raza o el sexo; entonces inducimos que en la fase de explotación, es decir la transferencia del conocimiento para la réplica, debe haber una adecuación. Adicionalmente, es esencial considerar que los beneficios obtenidos en el modelo a replicar deben exceder o aspirar a exceder el costo de oportunidad de destinar recursos para dar soporte a la réplica y los costos asociados para superar los obstáculos de la misma.

Por otro lado en contextos de pobreza las condiciones sociales, económicas y políticas son fluctuantes, imprevisibles y cambiantes, estos cambios sistemáticos requieren el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan adaptar, integrar, configurar interna y externamente las aptitudes, recursos y funciones a los requerimientos de de las poblaciones de bajos ingresos. Esta información se reflejará en las rutinas y a medida que se avance en el esclarecimiento de los procesos para transferir el conocimiento, se evidenciarán las capacidades necesarias para llevar a cabo réplicas exitosas que respondan a las complejidades de las poblaciones de renta baja y los intereses económicos de la empresa.

En suma, mediante éste hilo conductor evaluaremos modelos de negocio en contextos de pobreza, mediante el uso de una teoría que nos permite identificar las ventajas de competitivas del modelo original y las cuales serán replicables. Posteriormente el momento de la réplica tendrá en cuenta la información crítica del “Arrow Core” del negocio a replicar y generará un modelo y mecanismos de réplica idóneos que por una parte reconozcan las particularidades de los contextos BDP, y los modelos de negocio que allí se generan, pero permita explotar en mayor escala las ventajas competitivas del modelo inicial. Evidentemente lo que diferenciará la vinculación de todos estos aspectos de cualquier otra investigación sobre réplica de negocio en países en vía de desarrollo, será el especial énfasis en que la actividad de negocio está alineada a la obtención de resultados de rentabilidad económica y de reducción de pobreza.

CAPÍTULO III - ESTUDIO DE LAS DINÁMICAS ESENCIALES, QUE CREAN VALOR SUPERIOR EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS DE POBREZA.

3.1. Introducción.

La réplica es un aspecto fundamental. En términos generales, se puede decir que esta capacidad hace referencia a la posibilidad de que los procesos o actividades se dupliquen en otros contextos y tiempos. Sin embargo, en el caso particular de los negocios que se desarrollan en mercados de renta baja, hay que sumar un concepto más a esta definición. Así, la definición podría ser la siguiente: “Son procesos o actividades de mercado en poblaciones de renta baja que contemplan elementos de la triple cuenta de resultados y pueden ser duplicados en otros contextos, tiempos y sectores, conforme a las características y niveles de pobreza de la nueva población”.

Por lo tanto, es necesario centrarse en la identificación de modelos de negocio en la BDP que, dado su éxito, son susceptibles de ser duplicados en otros contextos y sectores. Es importante no olvidar que la escalabilidad implica, en cierto modo, capacidad de réplica.

Se entiende por escalabilidad de un negocio el incremento de las transacciones de dicha actividad con el objetivo de maximizar los beneficios de los accionistas. Un negocio puede ser replicable pero no escalable, pues su eficiencia puede depender exclusivamente de factores locales. Este sería el caso, por ejemplo, de un negocio que, para vender sus productos, se apalanca principalmente en micro-crédito concedido por emprendedores locales. Ese emprendedor local que ofrece financiación en una zona

rural y tiene un sistema basado en la confianza de su comunidad, difícilmente podrá extender sus actividades a otras regiones, aunque el modelo sí puede ser duplicado: emprendedores de otras zonas pueden ofrecer micro-créditos.

En cualquiera de los dos casos para valorar la réplica o escalabilidad de los negocios en la BDP, la empresa no sólo entra a valorar el beneficio económico que genera, sino también los beneficios sociales y cómo éstos se integran en el modelo de negocio, mejorando su desempeño y su impacto en la reducción de pobreza. Mutis, J. & Ricart, J.E. 2009)

El hecho de que la iniciativa se constituya como un negocio es fundamental para que la actividad sea exportable a otros mercados de renta baja. Por una parte, existen muchas iniciativas en todo el mundo que tienen como misión reducir la pobreza y, sin embargo, su sostenibilidad es cuestionable y su capacidad de réplica es limitada por su carácter puramente filantrópico. Por otra parte, están las grandes empresas que abanderan proyectos en la BDP desde sus divisiones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Es comprensible que el escaso conocimiento que tienen de este tipo de negocios, lleve a estas empresas a limitar los recursos y, por ende, el riesgo que supondrían estos proyectos para el conjunto del negocio, situando estas iniciativas dentro de esta división.

Aunque es un buen inicio para “experimentar”, una vez vista la oportunidad de crear mayor valor para el negocio y la sociedad, es necesario replantearse la estructura del modelo de negocio, su escala y replicabilidad. Esta no es tarea fácil, pues si no se han evaluado las experiencias anteriores, difícilmente se sabrá cuáles son los pilares fundamentales para replicar modelos de negocio de éxito y evitar fallos repetitivos (Mutis, J. & Ricart, J.E. 2009).

La réplica ha sido típicamente conceptualizada como la explotación de una simple formula de negocio (Winter, G. & Szulanski, G. *Ibíd.*). Esta aproximación a la réplica

de modelos de negocio ha impedido llevar a cabo actividades de exploración para descubrir y desarrollar el mejor modelo de negocio, así como la continua evaluación que precede a las réplicas de gran escala. Efectivamente, en la réplica la mayor creación de valor se da en el descubrimiento y refinamiento del modelo de negocio, mediante la selección de los componentes esenciales para replicar el modelo en la locación geográfica más apta, el desarrollo de capacidades para transferir el conocimiento y manteniendo el modelo operativo una vez ha sido replicado.

Por lo tanto, parece evidente que dada la complejidad de interacciones de los modelos de negocio en la BDP, un primer paso necesario antes de la réplica, es identificar qué es replicable y lo más valioso para replicar. Es lo que Winter, G & Szulanski, G (Ibíd.) denominan el “Arrow Core”. Las rutinas que generan estas actividades valiosas son procesos complejos, analíticos, detallados que están basados en el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo y producen unos resultados esperados.

La evaluación de los modelos de negocio, a continuación, evidenciará el “Arrow Core” de cada uno de los ejemplos, de negocios en la BDP, utilizados. Esta información es la que demuestra el valor superior de un determinado modelo de negocio y servirá para establecer los rasgos que son replicables, cómo estos atributos son creados y las características y entornos en los cuales el modelo es replicable.

Mediante la evaluación de los modelos de negocio de Energía Social, Masisa, Suez, Allianz, Codensa y BSH, empresas que tienen negocios en la BDP, se identificarán los factores clave que deben ser considerados en una réplica. El análisis se realizará en base a la definición de modelo de negocio dada por Casadesus-Masanell y Ricart (2007). Este análisis solamente capturará atributos del modelo de negocio, que tienen un impacto favorable en la creación de *valor superior* y nos darán respuesta al qué, cómo y dónde de la réplica. Estos autores definen el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las primeras configuran la forma de operar de la empresa y de ellas se desprenden unas consecuencias.

Esta definición permite entender cómo funciona un buen modelo de negocio, así como los elementos que favorecen que sea replicable. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio y los resultados finales, se identifican círculos virtuosos que dinamizan el modelo. Las elecciones generan consecuencias que, a su vez, llevan a la toma de nuevas decisiones.

Esta dinámica que se repite en el tiempo, se transforma en *experiencias acumulativas* que fortalecen los componentes del modelo y, por tanto, la posibilidad de una réplica que genere mayor impacto social y económico. En base a este análisis es posible observar que la réplica de modelos de negocio en la BDP depende en gran parte de su dinamismo para continuar evolucionando y adaptándose a diversos sectores y contextos.

En el análisis a continuación, la representación de los principales *círculos de creación de valor superior*, en diversos negocios en contextos de pobreza, equivaldrá al “Arrow Core” de estos modelos de negocio, que debe ser considerado en una réplica. Tal como mencionamos anteriormente, en la réplica solo se transferirá aquello que crea un valor superior, es decir los círculos virtuosos que constituyen la esencia del modelo.

3.2. Evaluación de 6 modelos de negocio en la BDP e identificación de círculos virtuosos de creación de valor superior.

Los modelos de negocio, de los casos, que se evalúan a continuación, nos permitirá identificar no solamente el “Arrow Core” de cada uno de estos modelos, sino también determinar si existen sistemas de creación de valor superior comunes que nos conduzcan al desarrollo de teorías sobre las dinámicas esenciales de negocios exitosos en la BDP, la manera cómo se producen y el tipo de entornos a los cuales pueden ir dirigidas las réplicas. (Winter, G. & Szulanski, G. 2001).

La diversidad de sectores y zonas geográficas de cada una de estas experiencias también nos dará una apreciación objetiva y amplia de la identificación de actividades

esenciales, en los proyectos empresariales en las poblaciones de renta baja, que crean un valor superior y por lo tanto son susceptibles de réplica.

Utilizamos la definición de modelo de negocio propuesta por Casadesus-Masanell y Ricart (2007), puesto que responde adecuadamente a la identificación de las dinámicas que crean un valor superior en un determinado modelo de negocio. El análisis de interacción y la relación de causalidad en la cual se fija su definición también facilita comprender cómo, qué y en qué contexto un modelo de negocio tiene un valor añadido y por lo tanto es más competitivo.

Estos autores definen el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser:

- a. *Políticas de funcionamiento*: acciones tomadas por la empresa en relación a sus operaciones de funcionamiento. Ej. Diversificación de canales de comercialización, programas de formación.
- b. *Activos*: Los activos físicos donde decide invertir. Ej. Redes eléctricas, oficinas de cobro y pago
- c. *Gobernanza*: estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. Ej. Contratos, concesiones, alianzas.

Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa. Además, estas elecciones tienen consecuencias. Por ejemplo, gracias a una publicidad consistente la empresa puede aumentar el valor de marca. Estas consecuencias pueden ser de dos tipos, *rígidas* y *flexibles*. Las consecuencias *rígidas* se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir como el valor de la marca, la reputación, o la base instalada. Las consecuencias *flexibles* son flujos que pueden variar cada período como el coste, el ingreso o el volumen de venta.

Las elecciones y sus consecuencias constituyen el modelo de negocio. Identificar las consecuencias es importante ya que éstas nos permiten y sustentan muchas elecciones.

Por ejemplo el volumen alto permite explotar economías de escala o una marca potente permite un precio más alto. Al conectar elecciones con consecuencias y éstas de nuevo a las elecciones nos aparecen círculos virtuosos, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio (Casadesus-Masanell, 2004).

Su definición nos permitirá entender qué, cómo y en qué contexto este modelo genera un valor añadido para ser replicado, y por ende las acciones que permiten que éstos sean superiores a otros. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio, y los resultados finales del mismo se identifican *círculos virtuosos* que dinamizan el modelo, permiten acumular recursos (tangibles e intangibles) que hacen el modelo cada vez más *robusto*. Las elecciones generan consecuencias que a su vez permiten la toma de más elecciones. Esta dinámica que se repite en el tiempo se convierte en experiencias cumulativas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de sus objetivos. Basados en el *análisis en interacción* que plantean estos autores, podemos observar que la efectividad de los modelos de negocio, principalmente en la BDP, depende en gran parte en el diseño del mismo con otros actores con los cuales el modelo deberá interactuar y/o co-crear valor. Mediante el análisis en *interacción* observaremos la manera cómo el modelo de negocio irrumpe en círculos viciosos de pobreza, y mediante la contaste interacción con el contexto crea y co-crea con otros valor local, posteriormente lo captura para incrementar la efectividad del modelo de negocio.

Partimos de la base que la efectividad de los modelos de negocio en contextos de pobreza radica en una correcta interacción con otros actores. Entendemos por interacción el intercambio de valor (creación y captura de valor) que se produce en el desarrollo de negocios en la BDP, para que estos puedan ser efectivos.

Si bien los autores analizan la interacción del modelo de negocio con otros modelos de negocios con los cuales la empresa interactúa, en este capítulo analizaremos la interacción desde una perspectiva más amplia. Cuanto mayor sea el valor creado en contextos de pobreza y mayor sea el poder de negociación de la empresa, mayor será la cantidad de valor que la empresa podrá apropiarse del desarrollo local generado (Zott & Amit, 2007). Los círculos vicios de pobreza que impiden un buen desempeño del negocio hacen que la empresa deba *interactuar con el contexto*. Con esto entendemos

que las elecciones del modelo de negocio deben estar dirigidas a irrumpir en las ineficiencias del mercado. En algunos casos esta interacción se dará mediante la interacción de unas elecciones del modelo de negocio con el modelo de otros actores, pero en otros casos podrá ser una única elección la que busque crear valor en la población empobrecida para poder apropiarse de un valor superior que beneficie el desempeño del negocio.

Si nuestro objetivo es identificar las fuentes y dinámicas de creación de valor superior, el análisis en interacción entendido en un sentido amplio nos permitirá observar diferentes fuentes de creación de valor que buscan desarticular círculos vicios de pobreza que mejoren el contexto y por lo tanto el desempeño del negocio.

Si reconocemos la complejidad de las estructuras sociales y económicas de los pobres, la creación de valor superior necesariamente requerirá que la empresa irrumpa en esos círculos viciosos de pobreza. Ahora, la pregunta es ¿cómo el modelo de negocio irrumpa en esos círculos viciosos de pobreza para crear un valor superior?

La evaluación de la efectividad del modelo de negocio se hace conforme a los siguientes criterios que desarrollan Cassadesús-Masanell (Ibíd.):

a. *Alineamiento con los objetivos*: Las elecciones del modelo de negocio generan consecuencias que lleven a la organización a alcanzar sus objetivos.

b. *Refuerzo*: La complementariedad entre las elecciones del modelo es consistente para conseguir los objetivos de la empresa.

c. *Virtuosismo*: La presencia de círculos virtuosos contribuye a reforzar la dinámica del modelo de negocio a lo largo del tiempo y favorece la creación y apropiación de valor.

d. *Robustez*: El modelo de negocio está configurado de tal modo que permite sostener su efectividad a lo largo del tiempo. En el análisis de la robustez de un modelo de un modelo de negocio se puede hacer a través de las 4 amenazas a la sostenibilidad (Ghemawat, 1991):

- *Imitación:* Es el conductor de la competencia para copiar cualquier parte de otro modelo de negocio que representa el éxito de la compañía. Sin embargo hay algunos elementos del modelo de negocio que protegen a la empresa de la competencia, como lo son las consecuencias rígidas
- *Apropiación:* Hace referencia a la desviación de valor de consumidores, proveedores u otros participantes que tienen cierto poder de negociación. En este caso estos actores tienen mayor poder de negociación pues tienen algo que la empresa necesita y no puede conseguir en cualquier otra parte, por lo tanto hay una relación de dependencia. El problema con la apropiación es que limita la habilidad de la empresa para capturar valor pues otras partes del sistema tienen mayor habilidad negociadora para capturarlo.
- *Sustitución:* La sustitución reduce la “demanda” cambiando la demanda por algo de otro actor. La sustitución es especialmente efectiva para atacar actores dominantes.
- *Complacencia:* Se refiere al “desperdicio” dentro de la empresa que disipa el valor. En este caso la empresa entra en una situación de *confort* en la cual subestima la competencia.

3.2.1. Energía Social

3.2.1.1. Antecedentes

Energía social, una de las empresas de Unión Fenosa en Colombia, es la única empresa de comercialización de energía eléctrica en Colombia y posiblemente la primera en Latinoamérica, creada exclusivamente para comercializar energía en los denominados barrios “eléctricamente subnormales” de la Costa Atlántica, es decir aquellas invasiones que no estaban eléctricamente normalizados y que sustraían la energía ilegalmente. Energía Social se crea para dar una respuesta a las condiciones de irregularidad de

distribución y comercialización eléctrica de las zonas más carentes de la Costa Atlántica, que representaban el 69,7% de la población. El proyecto se había iniciado a principios del 2004, y un año y medio después Unión Fenosa había logrado generar un impacto positivo en las comunidades beneficiadas y los resultados económicos de la empresa.

El reto de Energía Social era disminuir y eliminar las pérdidas generadas por estos sectores de invasión, que llevaban décadas utilizando, clandestinamente, la energía que la empresa comercializaba pero nunca habían pagado. Un 99% de estos barrios no pagaban el servicio de energía eléctrica. Esta situación de irregularidad le venía costando a la empresa cerca de 62.000 millones de pesos/año, dado que no facturaban ni el subsidio, ni el consumo a estos usuarios.

El modelo de negocio de Energía Social tenía un importante componente social que repercutió directamente en el incremento de la recaudación. Los principales elementos que contemplaba el proyecto eran los siguientes:

1. Censo de carga y factura comunitaria

El cobro individual no era posible en los barrios eléctricamente subnormales pues no había contadores individuales. Teniendo en cuenta que las redes secundarias pertenecían al barrio, no había ninguna empresa que tuviera la obligación de incurrir en costos de instalaciones eléctricas y contadores individuales mientras estos barrios no estuvieran eléctricamente normalizados.

Para determinar la facturación se inicio un censo de carga individual. En relación a los electrodomésticos y bombillas que tenían se calcularon los kilovatios que consumían y en consecuencia la cuota fija mensual que debían pagar. Para contabilizar este consumo se instalaron unos macro medidores que contabilizaban la electricidad que consumía el barrio.

A partir de aquí se expedía una factura comunitaria que debía ser pagada a prorrata por toda la comunidad e iba a nombre del barrio. Es decir, el suscriptor comunitario era cada barrio al cual se le registraba el consumo por un solo medidor – totalizador-.

La factura se enviaba mensualmente a las comunidades y ellas eran libres de acordar los pagos en varias cuotas a lo largo del mes. La fracción de las facturas en varios términos respondía a la capacidad de pago, a cortos plazos, de las comunidades.

Este sistema de pago implicaba un compromiso importante de toda la comunidad, pero también tenía sus inconvenientes. Las personas de estos sectores eran subsidiadas en el 50% de su consumo hasta los 200 KW y a partir de este máximo el excedente era pagado en tarifa plena. Con la factura comunitaria no era posible determinar cual vivienda había excedido el censo de carga previamente determinado como cuota fija, así que cualquier excedente en la factura era dividido entre toda la comunidad.

Adicionalmente, las deficientes condiciones técnicas de las redes secundarias condicionaban la exactitud del consumo. Había muchas pérdidas de energía en la red; lo cual implicaba que las personas de estos barrios terminen pagando más del consumo básico de subsistencia.

2. Las tareas de recaudación

Energía Social colaboró en la organización de PYMES locales para que realizaran las tareas de recaudación, facturación, cobros, cortes, reconexiones y atención al usuario, utilizando la imagen corporativa de la empresa.

Éstas debían tener las siguientes características: estar localizadas en la misma comunidad, ser administradas por personas con una visión de negocio y tener el visto bueno de la Junta de Acción Comunal (JAC).

Aunque en la mayoría de las comunidades se organizaron PYMES, hubo barrios que prefirieron continuar con la figura del líder de la comunidad como recaudador o la

recaudación mediante la instalación de carpas de la empresa. La presencia de Energía Social con una u otra figura variaba en razón a las características de la comunidad, pero en cualquiera de los casos operaban bajo las mismas condiciones.

Las PYMES o recaudadores naturales se convirtieron en el contacto directo de Energía Social con las comunidades y en directos interesados del aumento de la recaudación, pues recibían el 14% de lo recaudado. Esta contraprestación fue clave para incentivar las labores de recaudación.

Adicionalmente los programas de formación en la comunidad para capacitarlos como electricistas que mejoraran las condiciones de la red, repercutió en una mayor recaudación.

3. Lucha contra la cultura de no pago

El principal factor que había que enfrentar era la ausencia de una cultura de pago, que debió ser cambiada para obtener los resultados esperados por Energía Social.

Hacer entender a las comunidades el valor de la energía, mediante talleres y campañas de concientización fue lo más difícil pues nunca habían pagado este servicio. Era evidente que comenzar a cobrar un servicio que siempre se había usado pero nunca se había pagado, sería un proceso determinante en el éxito de Energía Social

.En un principio la prioridad era crear una conciencia de pago, y posteriormente aumentar la capacidad de pago mediante la reactivación de las actividades productivas de algunas familias que dependían en gran parte de casas taller, en las cuales había diferentes negocios de ebanistería, costureras y artesanos.

4. Control del consumo

Estrechamente ligado a la lucha contra la cultura de no pago estaba el control del consumo, trabajo en el cual Energía Social hizo especial énfasis.

La manera de proceder en la prestación del servicio de energía eléctrica, en los barrios eléctricamente subnormales, era diferente. A menor consumo mayor recaudación.

El control de consumo vino acompañado de tres actividades, principalmente:

- La constante gestión de concienciación
- La negociación de los periodos de suministro. Se hacían cortes de energía con el acuerdo de los representantes de la comunidad, la administración local y Energía Social, en base a las metas de recaudo y sin que esto significara un corte abrupto de la energía pero si una limitación del consumo .
- El proyecto Switch para racionalizar el consumo. Con la colaboración de estudiantes de electricidad de diferentes universidades de la Costa Atlántica se instalaron 4.000 interruptores domésticos reemplazando instalaciones rudimentarias como jeringas o conectando un cable con otro.

5. Promoción de la normalización eléctrica y desarrollo socioeconómico de las comunidades

Promover la normalización eléctrica y el desarrollo socioeconómico de estas comunidades era necesario para que Energía Social fuera sostenible. Además, si se tenía en cuenta que el 18% de sus suscriptores pertenecían a los barrios eléctricamente subnormales y un 62% a sectores de bajos recursos económicos, con dificultades de pago.

Un mayor acercamiento a la comunidad permitió que Energía Social desarrollar ventajas competitivas y el control de un sector que ninguna otra empresa atendía.

Evidentemente, Unión Fenosa perdía menos en estos barrios desde la gestión de Energía Social mediante la cual en dos años habían aumentado la recaudación a un 19%.

La posición estratégica de Unión Fenosa con el control de los barrios eléctricamente subnormales y zonas carentes de la Costa Atlántica le daba al grupo un extenso margen de ampliación de su mercado regulado, y en un futuro del no regulado. Sin embargo gran parte de sus retos estaban condicionados por la normalización de los barrios eléctricamente subnormales y en esto se centrarían los esfuerzos de la empresa.

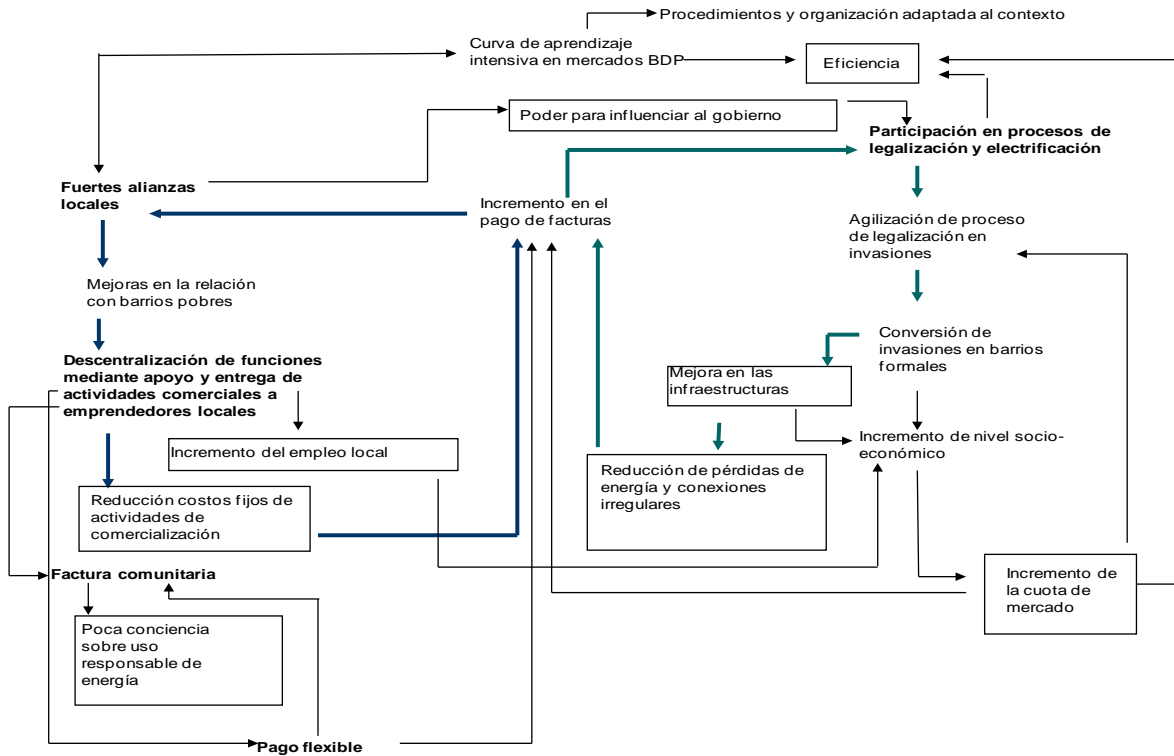
Para una mayor información del caso de Energía Social ver **Anexo 2.**

3.2.1.2. Evaluación del modelo de negocio de Energía Social

El modelo de negocios de Energía Social, se basa principalmente en la autogestión del servicio de facturación y recaudación al interior de las comunidades. Las fuertes alianzas con las comunidades permitían a Energía Social descentralizar sus funciones a la vez que generar empleo e involucrar a las comunidades en los retos de la empresa.

En la **Figura 3-1** podemos observar la evaluación del modelo de negocio de Energía Social, en base a la cual identificaremos los círculos virtuosos esenciales y necesarios en una réplica. Como se puede observar Energía Social es una empresa exclusivamente creada por Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades. Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio incrementa en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos sustituible y más complementario. En la figura se representan las elecciones y su conexión con sus respectivas consecuencias (representadas en cuadros si son rígidas), dando lugar a círculos virtuosos, resaltados (Ver en **Figura 3-2** un zoom de los principales círculos virtuosos). El análisis de este modelo de negocio nos permite señalar que la descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) (elecciones importantes), le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados y por lo tanto aumentar la recaudación (consecuencias), retroalimentando positivamente a las elecciones indicadas (principales círculos virtuosos resaltados). (Mutis, J y Ricart, J.E, 2008).

Figura 3-1. Representación del modelo de negocio de Energía Social



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Mutis, J y Ricart, J.E, 2008.

Recuadros = Consecuencias rígidas

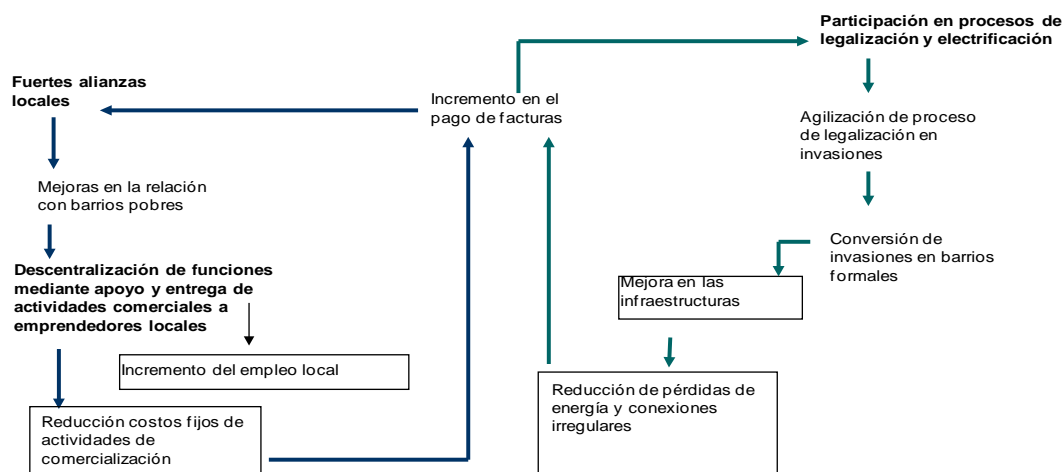
Texto en negrilla = Elecciones

Texto normal = Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla verde = círculo virtuoso 2

Figura 3-2. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Energía Social



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla azul: círculo virtuoso 1

Línea en negrilla verde: círculo virtuoso 2

Como se puede observar en el círculo virtuoso 1 la descentralización de las actividades de recaudación, pago, sensibilización y en algunos casos reparaciones de la red, ha mejorado no solamente la aceptabilidad de las poblaciones pobres al servicio de Energía Social, lo cual incrementa en un mayor pago de facturas, concienciación de control de consumo y mayor cuidado de la infraestructura. También reduce notablemente los costos operativos que son mucho menores cuando son asumidos por emprendedores locales. Para estos los costos de gestión de las actividades de comercialización de Energía Social son variables y menores, puesto que los combinan con otras actividades de negocio.

Sin embargo estos esfuerzos de generación de modelos de negocio inclusivos hubieran sido insuficientes si a la vez no se hubiera gestionado la legalización de estos barrios. Sin una mejora en las infraestructuras y una mayor certeza legal, los clientes de bajos ingresos de Energía Social no podrían apreciar el valor creado por la empresa y esta

difícilmente podría justificar mayores inversiones para proveer servicios de energía en estas poblaciones.

Para poder operar en los barrios más pobres de la Costa Atlántica en Colombia la empresa ha vinculado sus elecciones estratégicas para desarticular el principal círculo vicioso de pobreza, la falta de acceso legal a energía eléctrica, que impedía el buen desempeño del negocio. En la **figura 3-3**. Observamos (en azul) el principal círculo vicioso de pobreza, que se genera por la falta de acceso a energía.

La ausencia de interconexión legal a la red eléctrica repercute en una serie de comportamientos como el robo de energía, escasa conciencia de pago y la nula apreciación del servicio. En conjunto se produce un aislamiento de las comunidades en términos de planificación urbana, si no hay acceso a energía, tampoco habrá escuelas, centros de salud, transportes, agua y acueducto entre otros, además de generar un sentimiento negativo en el fortalecimiento de las estructuras sociales. Debido a este sentimiento de aislamiento los pobres no se sienten ciudadanos y por lo tanto no actúan en consecuencia, tampoco se consideran clientes con unos derechos, a la vez que la empresa al ignorarlos no reconoce obligaciones para con estas poblaciones.

Esta situación evidentemente erosiona el desarrollo económico local. La marginación tácita de los pobres en el mundo laboral los excluye en muchas ocasiones del acceso a oportunidades de trabajo en centros urbanos próximos más desarrollados, así mismo las pobres infraestructuras locales tampoco facilitan la incubación de emprendimientos que sirvan de motor para el crecimiento económico de la comunidad.

Consideramos que en términos de crecimiento empresarial, los círculos viciosos de pobreza pueden destruir el valor creado por la empresa, o incluso ni siquiera permitir crearlo si no se irrumpe en las ineficiencias del contexto.

Las elecciones de Energía Social han ido encaminadas a dinamizar el contexto local. De este modo logra crear valor para las poblaciones, y lo captura de tal manera que su “acción social” tenga un efecto positivo en el desempeño del negocio. Mediante la

participación activa de la empresa en los procesos de electrificación, la empresa puede incorporar a la población BDP dentro de su cartera de clientes. La mejora en las condiciones de la red y las instalaciones eléctricas incide directamente en una mayor valoración del servicio y control de consumo.

Energía social ha considerado que no hay elecciones estratégicas que puedan influir directamente en los hábitos de pago, de un servicio ampliamente entendido como “público”. Al contrario ha preferido actuar intensivamente en la descentralización de sus operaciones para generar empleo local y fomentar otras actividades de negocio. La combinación de mejoras en la infraestructura y el fomento de actividades económicas han conducido a un incremento de la recaudación y mejoras en los hábitos de pago.

Figura 3-3. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Energía Social

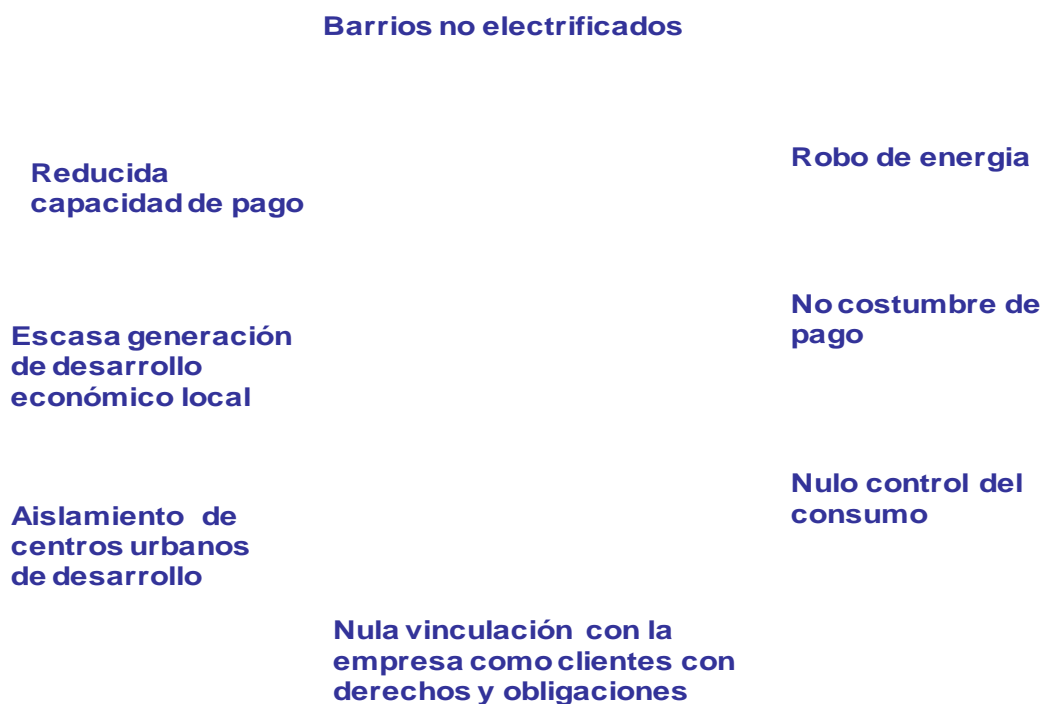
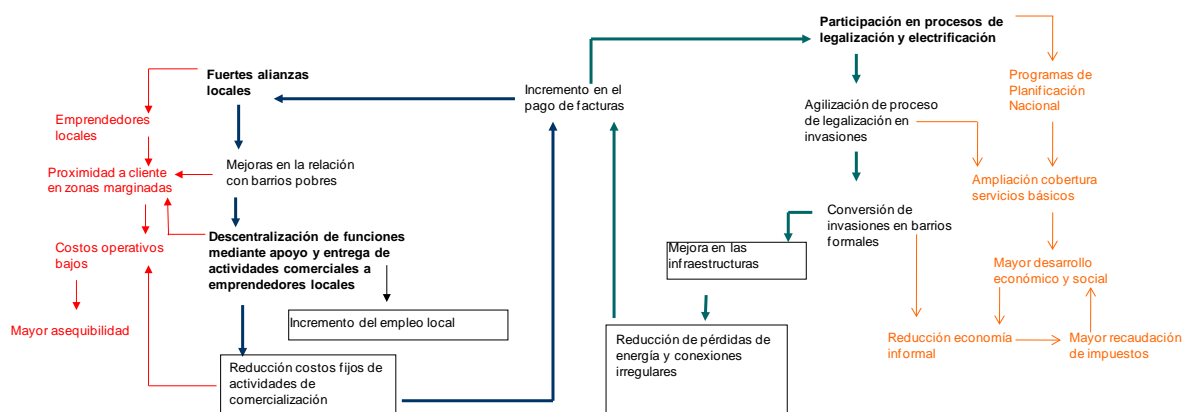


Figura 3-4. Análisis en interacción de principales círculos virtuosos de Energía Social



Fuente: Elaboración propia

Texto rojo – Modelo de negocio de emprendedores locales

Texto naranja – Modelo del gobierno en programas de Planificación Nacional.

Línea en negrilla azul – círculo virtuoso 1.

Línea en negrilla verde – círculo virtuoso 2

El constante apalancamiento de “Energía social” en capacidades emprendedoras y recursos locales, dota al modelo de negocio de una gran flexibilidad que le permite adaptarse rápidamente a posibles eventualidades del contexto. Esta capacidad de rápida adaptación es un valor añadido para Energía Social, si tenemos en cuenta los cambios abruptos que tienen las poblaciones de bajos ingresos, debido a sus mismas condiciones socioeconómicas de inestabilidad.

Por lo tanto la interacción de Energía Social para desarticular los factores de pobreza que le afectan se lleva a cabo mediante el desarrollo de políticas y acuerdos que le permiten a la empresa misma crear valor en la BDP, pero también mediante la interacción con los emprendimientos creados pues son ellos los que harán operativo el

modelo flexible y descentralizado de Energía Social. (Ver análisis en interacción de los principales círculos virtuosos del modelo de Energía Social con Emprendedores locales y el gobierno, en la **Figura 3-4**.)

3.2.1.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de Energía Social

Para reconocer si realmente el “Arrow Core” es el núcleo de la creación de valor superior, del modelo de negocio de Energía Social, tenemos que evaluar la efectividad del mismo.

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Energía Social es incrementar la facturación y recaudación de los servicios de energía eléctrica en los barrios pobres, que la empresa anteriormente desestimaba. La reestructuración de las estructuras operativas de facturación y recaudación han adaptado el modelo de negocio a las condiciones del contexto. Esto ha influido directamente en los objetivos fijados.

Refuerzo – Existe una conexión y coherencia entre las elecciones políticas y aquellas que dan operatividad al modelo. Es decir, el objetivo de crear una filial dirigida a atender a la BDP va acompañado de acciones que dan aplicabilidad y refuerzan esta visión global.

Virtuosismo – Los círculos virtuosos claves que pasan constantemente por la creación de un contexto favorable para operar y la adaptación de los procedimientos.

Robustez

- **Imitación** – El proceso de adaptación del modelo de negocio ha sido complejo, pues ha involucrado a diversos actores. Además el posicionamiento consolidado de Energía Social ante los entes reguladores, incrementa las barreras de imitación

- **Apropiación** – La alta fidelidad de los canales de comercialización, facturación y recaudación de energía, gracias al desarrollo social generado, y la gran regularización del sector reducen este riesgo.
- **Sustitución** – Las amenazas de sustitución del servicio de Energía Social provienen de sistemas de generación de energías alternativas que podrían tener un periodo de penetración del mercado más cómodo, pues no tendrían que destinar sus esfuerzos, de una manera tan intensiva, para lograr el apoyo de los entes reguladores. En el caso de la energía eléctrica la empresa siempre estará supeditada a las regulaciones del sector y la planificación del territorio.
- **Complacencia** – La poca percepción de la empresa a soluciones energéticas alternativas que incrementen la creación de valor, al generar impacto en la Triple Cuenta de Resultados (Económico, Social y Medioambiental), puede llevar a Energía Social a una situación de “excesiva confianza” de su modelo actual, que limite sus posibilidades de implementar soluciones energéticas más sostenibles.

Interacción – La interacción de la empresa para desarticular las situaciones que impiden que el modelo de negocio sea viable, es eficiente pues dinamiza el contexto lo cual repercute en el buen desempeño del modelo de negocio. Esto a la vez genera una interacción del modelo de negocio de Energía Social con las empresas creadas para llevar las actividades de facturación y recaudación en las comunidades.

3.2.1.4. Interpretación del “Arrow Core” de Energía Social.

Tal como hemos observado en la **Figura 3-1**, Energía Social ha tomado varias elecciones estratégicas para que su negocio, en contextos de pobreza, funcione. Sin embargo solo algunas son críticas y dan un valor añadido al modelo de negocio, La **Tabla 3-1** resume las elecciones más relevantes en el modelo de negocio de Energía Social. Estas elecciones giran en torno a dos pilares centrales: elecciones estratégicas inclusivas e incidencia activa del modelo de negocios en círculos viciosos de pobreza que impiden el acceso el desarrollo económico local.

Tabla 3-1. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio de Energía Social.

Decisiones críticas	Descripción
Políticas	
Participación en los procesos de electrificación y legalización	Esta elección está encaminada a romper con uno círculo vicioso de ineficiencia, que perpetúa a las comunidades pobres urbanas: la inexistencia de títulos de propiedad. La intervención activa de la empresa en este aspecto permite desencadenar un motor de desarrollo. Una vez legalizados estos barrios marginados, se produce una aproximación a los centros urbanos, se abre la puerta a otros servicios como agua, sanitarios, educación y transporte, estimulándose así la economía local.
Gobernanza	
Alianzas con actores locales	Las alianzas con líderes locales y otros grupos de interés han sido esenciales no solo para superar barreras de entrada, sino también para poder tomar otras elecciones que permitieran dar una mayor eficiencia al modelo de negocio.

Descentralización mediante emprendedores locales

La descentralización de las actividades comerciales con emprendedores locales ha permitido fraccionar el pago de la factura, sin que esto represente un incremento de los costos de recaudación y facilitar la asequibilidad y accesibilidad del servicio, mediante una reducción de los costos de facturación y recaudación y puntos de pago más cercanos a la población.

Estas alianzas con emprendedores locales hacen el modelo de negocio más inclusivo y por lo tanto más eficiente.

Estas elecciones y los círculos virtuosos que generan son las que han motivado que el negocio BDP de Energía Social, tenga un valor superior. Esta información equivaldría al “Arrow Core”, pues son los atributos, del modelo de negocio, que añaden valor y desencadenan unas dinámicas que han permitido acumular recursos (tangibles e intangibles) que cada vez incrementan la proposición de valor.

El alto riesgo que implicaba, para Energía Social, operar en barrios ilegales y las pérdidas crecientes que representaba no entrar en ellos, llevaron a la empresa a tomar elecciones que no significaran una inversión en activos tangibles, puesto que esto supondría un modelo inadaptado y deficitario en el cual los beneficios no podrían cubrir los costos de la inversiones en infraestructuras de centros de recaudación locales, propios de la empresa, y mejoras en las redes eléctricas. No obstante, estas eran acciones necesarias para alcanzar los objetivos de incremento de la recaudación en las poblaciones pobres, así que la empresa optó por potenciar los activos intangibles (capacidades emprendedoras de la BDP) y tangibles (viviendas o pequeños locales que se podían adaptar como centros de recaudación) para descentralizar sus funciones reduciendo así los costos operativos y optimizando más los recursos disponibles. Esto no solo mejoro las condiciones económicas de la BDP, también facilitó un modelo de negocio más eficiente.

Las elecciones políticas para cambiar la estructura de la empresa y crear un nuevo modelo de negocio, engloba todas las elecciones específicas tomadas en su desarrollo, pues ha marcado la orientación que la empresa quería dar a Energía Social, a la vez que le ha permitido posicionarse mejor antes sus grupos de interés.

Esta información, a la vez nos podrá responder al qué, cómo y dónde de la réplica. Ella determinará el éxito de la réplica, ya que solo captura consideraciones con un impacto positivo en la creación de valor por el modelo de negocio.

En la **Tabla 3-2** podemos observar cómo cada uno de las decisiones críticas que integran el “Arrow Core” del modelo de negocio de Energía Social, responden a las 3 preguntas previas y esenciales a una réplica.

Tabla 3-2. Interpretación del “Arrow Core” de Energía Social

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Alianzas con actores locales	Las alianzas con las comunidades permiten hacer el servicio más aceptable, asequible y disponible.	Para Energía Social llegar directamente a la comunidad, era difícil por las barreras culturales e ideológicas. En la réplica la obtención de una “legitimidad” para operar se puede alcanzar mediante el diálogo con las organizaciones	Este modelo funciona principalmente en poblaciones en las cuales las organizaciones comunitarias juegan un papel esencial en el desarrollo local.

		sociales de base.	
Participación en los procesos de electrificación y legalización	Incidir en el desarrollo local a partir de acciones de negocio, es un primer paso, esencial, para garantizar un retorno de la inversión y la sostenibilidad del proyecto.	En el sector de los servicios básicos (Ej. agua, sanitarios y energía) Estas acciones pasan principalmente por las alianzas con organizaciones gubernamentales, pero haciendo partícipes a las comunidades de las acciones encaminadas a promover ese desarrollo.	En zonas marginadas en las cuales se carezca de regulación. Esto a su vez representa una ventaja competitiva a la empresa para desarrollar el mercado en mercados libres de competencia.
Descentralización de las operaciones mediante emprendimientos locales	Modelos de gestión descentralizados que aprovechen las capacidades y recursos locales y que doten al modelo de una mayor flexibilidad.	Mediante la creación de acuerdos con actores locales y procedimientos más adaptados a las características del contexto.	En poblaciones en las cuales haya una combinación de limitada capacidad de pago y marginación geográfica que impida desplazarse regularmente. Además de capital humano con capacidades potenciales para llevar a cabo las

			actividades de la empresa a nivel local.
--	--	--	--

En la interpretación del “Arrow Core” de Energía Social, podemos concluir que lo más importante en su réplica sería un fuerte posicionamiento de la empresa localmente, para poder lograr un modelo descentralizado con emprendimientos de la comunidad y a nivel de los entes reguladores para poder operar.

La gran intensidad de la curva de aprendizaje que ha generado la empresa, hace que la manera como este modelo debe ser replicado sea mediante mecanismos que transfieran las capacidades de negociación con actores no convencionales.

El “Arrow Core” de Energía Social crea su mayor valor en contextos que carecen de infraestructuras básicas y en los cuales las organizaciones sociales de base juegan un rol fundamental como propulsores de desarrollo local.

A continuación analizaremos el modelo de negocio de Suez, que a pesar de ser una empresa que provee un servicio básico (agua) como Energía Social han desarrollado un modelo de negocio diferente y que por lo tanto tiene unas implicaciones desemejantes a los efectos producidos por el “Arrow Core” de Energía Social.

3.2.2. Suez

3. 2.2.1. Antecedentes

Suez Environment es un líder mundial en servicios relacionados con el agua, puesto que sirve a 125 millones de personas. Aunque el 85% de sus actividades actuales se ubican

en Europa y América del Norte, Suez tiene actividades de negocio en muchos países emergentes de América Central y del Sur, Asia, África y Oriente Medio. En estos países, su prioridad es utilizar un planteamiento inclusivo para mantener la competitividad a largo plazo mientras garantiza un valor añadido significativo para sus clientes, incluso aquellos que viven en la pobreza.

SUEZ Environment opera sistemas de agua y saneamiento mediante contratos otorgados por las autoridades correspondientes en municipios y ciudades. Los contratos adjudicados en los países en desarrollo requieren que SUEZ Environment preste sus servicios a personas que ya están conectadas y extender los servicios a la población desatendida. Muchas de estas personas viven por debajo del umbral de la pobreza (1 USD por día y por persona). SUEZ Environment sirve 8,8 millones de personas que están dentro de esta categoría. Esto representa el 31% de la población de las ciudades de los países en desarrollo que han contratado a SUEZ Environment.

A raíz de esta realidad, la empresa inicia en el 2001 el programa "Bridging the Water Divide" En esta iniciativa que debía ser el símbolo de la estrategia global del grupo y tener aplicabilidad a todos los niveles desde la visión de Suez Environment hasta sus filiales locales, se pretendía incrementar el acceso al agua y servicios sanitarios de los millones de personas pobres de los países en desarrollo en los que se encontraban. De este modo buscaban integrar los objetivos estratégicos a corto plazo de la empresa con los requerimientos de sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Dentro de esta iniciativa marco, en 2002, Suez implantó el proyecto "Water for All" en Manaus, Brasil, y a través de él ha podido llevar agua a los más pobres mediante la combinación de tecnología adaptada, la participación activa de las comunidades locales y la implicación de las autoridades locales, ONG e instituciones bilaterales y multilaterales.

En el año 2000, se otorgó un contrato renovable por 30 años a la filial local de SUEZ Environment, Aguas do Amazonas, para la gestión del agua y los servicios de saneamiento de Manaus. La mayoría de los clientes de Aguas do Amazonas vivían en barrios residenciales y sólo una minoría pertenecía a los sectores industriales,

comerciales y públicos. Casi el 70% del total de los clientes residenciales eran personas que vivían por debajo del umbral de la pobreza, lo que quiere decir que aproximadamente el 25% de los clientes de Aguas do Amazonas eran personas con ingresos más elevados. Manaus, capital del estado de Amazonas, en el norte de Brasil, contaba con una población de 1.675.000 habitantes (el 60% de la población de Amazonas) y el 69% de las familias estaban debajo del umbral de la pobreza y vivían en tierras invadidas.

En el año 2000, el 70% de la población estaba conectada con la red de agua (una parte eran habitantes de barriadas pobres conectados ilegalmente) y el 4% contaba con servicios de saneamiento. Suez pretendía elevar estas cifras hasta el 95% para el agua y el 31% para los servicios de saneamiento en 2006, cubriendo así la demanda no satisfecha de servicios de agua, que en ese entonces se estimaba en 50.000 conexiones. El proyecto también pretendía mejorar la accesibilidad al servicio de agua (para las comunidades con pocos ingresos) y la gestión financiera (para la empresa) mediante la introducción de una estructura de tarifas integrada y una sistematización de los métodos y planteamientos de ingeniería social, que podrían reproducirse en cualquier otra parte de Brasil.

El proyecto piloto se centró en 5 áreas de renta baja y en aproximadamente 31.000 personas. Las estadísticas revelaron que antes de conectarse a la red, el coste mensual del agua para una familia en estas áreas era de 8,50 dólares estadounidenses por 4 metros cúbicos de agua, es decir, el 11% de los ingresos mensuales medios de un hogar. Sin embargo, desde que se implantó el modelo de negocio de “Agua para todos” y tras conectarse a la red, el coste mensual del agua descendió a 3,50 dólares estadounidenses por 12 metros cúbicos de agua es decir, el 4% de los ingresos mensuales medios de un hogar. El proyecto se basó en tres actividades principales: Alianzas con asociaciones locales e implicación de la comunidad en el desarrollo del proyecto. Todas ellas eran necesarias para reducir el precio del agua, que la población comprendiera mejor la necesidad de agua limpia y segura, así como educación para concientizar sobre la importancia del uso racional de agua.

Contaron con algunos socios financieros, lo que les permitió invertir en ampliar el proyecto a otras áreas. Los colaboradores sociales, como las ONG, también trabajaron en la consolidación de la comunidad, importante para fomentar la participación local y la integración socioeconómica.

Para que el proyecto alcanzara sus objetivos era necesario que la comunidad auto-gestionara algunas tareas como las facturas, en ocasiones su cobro y más adelante la construcción de la red de agua. La implicación y el compromiso de la comunidad local fueron esenciales para la puesta en marcha del proyecto, así como el apoyo financiero del Banco Mundial para reducir el coste de la construcción de la red que se cobra al cliente final.

En 2006, los principales retos de Aguas do Amazonas en su proyecto BDP, pasaban por una mayor adaptación del modelo de negocio al contexto local como el rediseño del sistema de facturación y cobro, intervenir activamente, mediante decisiones de negocio, para dinamizar la economía local y por ende incrementar el pago de las facturas. Otro reto consistía en lograr un mayor impacto, y para conseguirlo era preciso implicarse en más alianzas que le permitieran desplegar las capacidades necesarias para mejorar los resultados del primer proyecto piloto.

Para una mayor información del caso de “Water for All” en Manaus ver **Anexo 3**.

3.2.2.2. Representación del modelo de negocio de “Water for All”

En la **Figura 3-5** podemos observar la representación del modelo de negocio de Suez, “Water for All”. El proyecto de Suez en Manaus es fruto de una iniciativa global de la empresa para proveer sus servicios a las poblaciones más pobres de los países donde se encuentra. Esta elección ha sido decisiva para lograr el compromiso y apoyo de la empresa matriz, lo cual ha facilitado que el proyecto cuente con la transferencia de conocimiento de otros proyectos “Water for All” y el acceso a alianzas estratégicas con el Banco Mundial, canalizando así sus esfuerzos al principal objetivo de esta estrategia

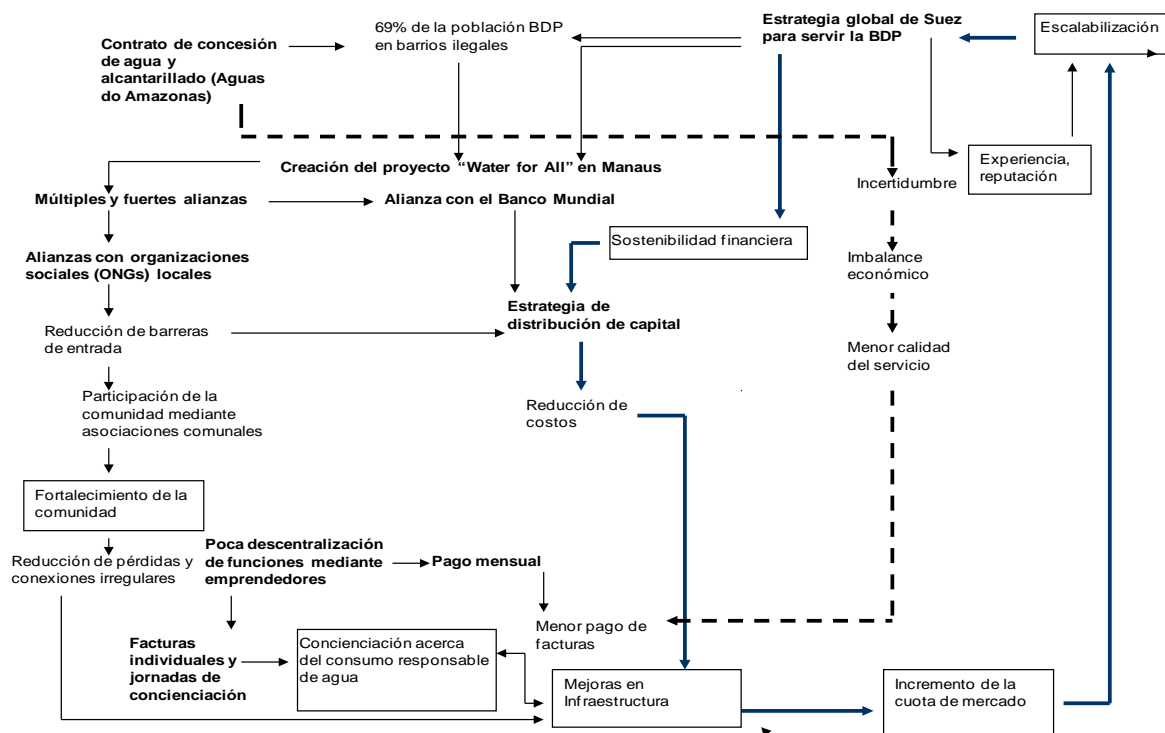
global, la réplica y escalabilización de los proyectos “Water for All” (principal círculo virtuoso resaltado en azul. Ver en figura 2.).

El contrato de concesión otorgado a Aguas do Amazonas (Subsidiaria de Suez) obligaba a prestar servicios de agua y alcantarillado al 96% de la población de Manaus, de los cuales el 69% pertenecen a la BDP. Sin embargo, este proyecto está limitado por varias barreras internas como la poca descentralización de la actividades comerciales, para involucrar más activamente a las comunidades en las actividades de negocio de la empresa e incrementar la eficiencia del modelo. Aguas do Amazonas ha preferido implementar el proyecto desde la misma estructura de la empresa (elección) y se ha valido de alianzas con organizaciones comunitarias y ONGs para fortalecer las estructuras sociales de las comunidades y mejorar su acceso a ellas, lo cual ha mejorado el clima de confianza y apoyo de esta población pero no la eficiencia del modelo de negocio (consecuencias). La poca descentralización de las operaciones del negocio en las comunidades locales no solo ha reducido la eficiencia del negocio sino también la recaudación.

Al conservar los mismos procedimientos de pago utilizados normalmente, la adaptación del servicio es escasa. Los puntos de pago seguían estando fuera de las comunidades o mediante domiciliación bancaria, en el primer caso la marginación de los barrios pobres implicaba que el desplazamiento y tiempo (horas de trabajo destinadas) fuera más costoso que la misma factura, con los cual desincentivaba el pago, el segundo tipo de pago era inviable si se tiene en cuenta que la mayoría de la población no está bancarizada. Esta elección a su vez exigía que el pago fuera mensual y la consecuencia de esta elección tenía un doble efecto positivo y negativo. La factura individual permitía una mayor sensibilización del consumo de agua y por lo tanto un mayor control, pero iba en contra de la lógica de generación de ingresos de las poblaciones pobres, quienes tienen un flujo de ingresos diario que no les permite hacer proyecciones mensuales de gastos.

Pero las principales barreras eran las externas, destacadas por un círculo vicioso negativo (línea en negrilla discontinua) generadas por la incertidumbre del contrato de concesión y la ausencia de apoyo de entidades gubernamentales para modificar la estructura tarifaría. Tal situación amenazaba la sostenibilidad del modelo de negocio y limitaba sus esfuerzos para invertir en la mejora del servicio. (Mutis, J.M y Ricart, J.E, 2008).

Figura 3-5. Representación del modelo de negocio de Suez “Water for All” en Manaus.



Fuente: Elaboración propio. Adaptado de Mutis, J y Ricart, J.E, 2008.

Recuadros = Consecuencias rígidas

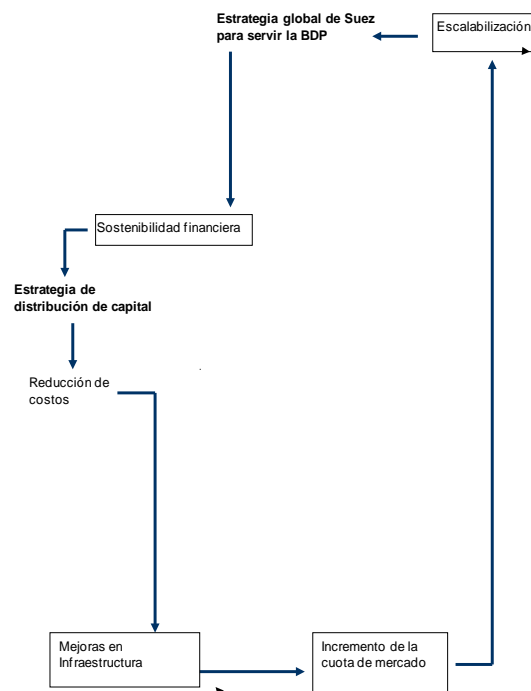
Texto en negrilla = Decisiones

Texto normal = Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul = Principal círculo virtuoso

Línea en negrilla interrumpida = Círculo vicioso negativo

3-6. Principal círculo virtuoso del modelo de negocio de Water for All



El proyecto “Water for All” en Manaus no se produce como consecuencia de un entorno de incertidumbre, como era el caso de Energía Social, sino más bien como la iniciativa de la estrategia global de un grupo para proporcionar servicios de agua y saneamiento a las comunidades de bajos ingresos. Esta elección implica que la iniciativa en Manaus se enmarque dentro de un conjunto de alianzas y acceso al conocimiento que a nivel macro facilita las réplicas y el cumplimiento de la iniciativa global de Suez.

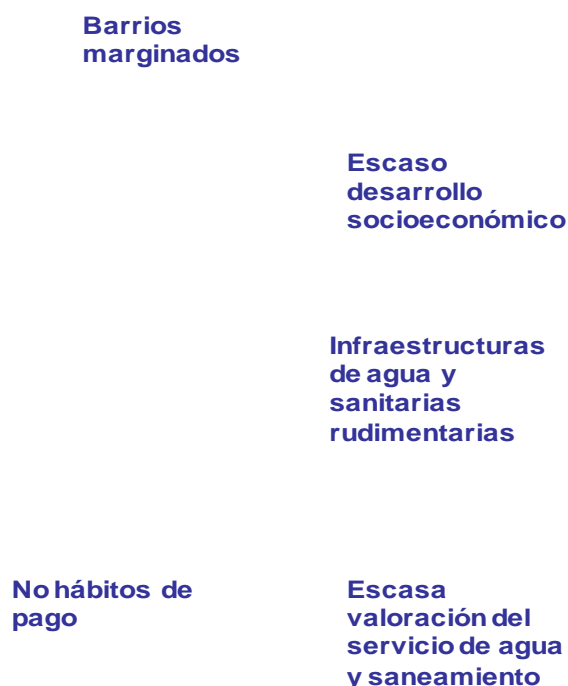
Esta misma visión ha facilitado el desarrollo de estrategias no convencionales que han cambiado su estrategia de centralización del capital (La compañía de forma independiente obtiene fondos para su proyecto) a una estrategia donde Suez se convirtió en un *conductor de capital, capacidades y recursos económicos existentes*, como ocurrió en su alianza con El Banco Mundial. Esto podría facilitar los vínculos con el gobierno local para mejorar las condiciones del contrato de concesión y, al mismo tiempo, activar el desarrollo económico a través de la participación de las PYME locales, pero estas acciones no han generado un impacto relevante pues la empresa ha dado mayor prioridad a fortalecer su estructura macro, dejando en un segundo plano la adaptación local.

En efecto, Aguas do Amazonas no ha sido capaz de innovar plenamente a nivel local a fin de co-crear valor con la población objetivo.

Energía Social y "Water for All" en Manaus demuestran enfoques diferentes que se complementan entre sí. Energía Social ha reforzado las comunidades locales mediante la potenciación de los emprendedores para aumentar la rentabilidad del negocio. Suez se ha apalancado en socios fuertes a nivel mundial para mejorar las infraestructuras necesarias para el desarrollo social y económico.

Tal como podemos apreciar en la **figura 7-3**. El enfoque macro de Suez no logra desarticular completamente el círculo vicioso de pobreza que impide una mayor rentabilidad de Aguas do Amazonas en las poblaciones de bajos recursos de Manaus.

Figura 3-7. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Energía Social



Fuente: Elaboración propia

Figura 3-8. Análisis en Interacción de principal círculo virtuoso del modelo de negocio de "Water for All" en Manaus.

Capítulo 3. Estudio de las dinámicas esenciales, que crean valor superior en los modelos de negocios en contextos de pobreza



Fuente: Elaboración propia

Texto naranja – Modelo del Banco Mundial en sus actividades con el sector privado

Línea en negrilla azul – Principal círculo virtuoso 1.

Cuando observamos la representación del modelo de negocio de “Water for All”, el principal círculo vicioso de pobreza que lo afecta y la interacción, de sus principales elecciones y consecuencias, con el modelo de otros actor como el Banco Mundial. Entonces reconocemos la rigidez del modelo de negocio para imbricarse dentro de las estructuras sociales y económicas de la población a la cual se dirige.

El principal círculo vicioso de pobreza que afecta a la empresa gira en torno a la marginación de los barrios pobres que atiende. Su exclusión de centros urbanos y semi-urbanos más desarrollados limita el desarrollo de actividades productivas y fortalecimiento de estructuras sociales. Este aislamiento también influye en las infraestructuras de agua y saneamiento que al ser deficitarias implican una poca valoración del servicio por partes de los consumidores.

Al no haber un reconocimiento del valor añadido del servicio de agua potable en contraposición a formas habituales de recolección de agua por la BDP, como recolección en ríos, se produce una desvinculación tácita entre la empresa y las poblaciones pobres, lo cual ahonda aún más su marginación.

La marginación de las poblaciones pobres que atendía Suez impedía que la empresa pudiera desarrollar su negocio, debido a la poca confianza entre las partes. No obstante la vinculación de ONGs, próximas a la población, permite reducir estas barreras de entrada y crea un clima favorable mediante la participación inicial de las comunidades en el diseño del negocio “Water for All” en Manaus y la integración de las asociaciones comunales para favorecer el desarrollo de las estructuras sociales de base. Estas interacciones no han sido suficientes para incrementar sustancialmente el desarrollo económico y dinamizar el modelo de negocio de Suez y las propias comunidades.

La principal interacción del modelo de negocio de “Water for All” se da en la alianza con el Banco Mundial que da acceso a capital paciente e influye directamente en la accesibilidad del servicio, mejorando las infraestructuras y extendiendo el servicio a las comunidades que carecían del mismo. Mejorar las infraestructuras ha incrementado la cuota de mercado de la empresa, pero los efectos positivos de esta intervención son limitados, si se tiene en cuenta que la operatividad del servicio no está adaptada para que los consumidores de bajos recursos económicos puedan pagarlo.

A partir de esta reducción en la intervención de la empresa para vincularse más estrechamente con la población BDP, se concluye que aunque la empresa ha creado un valor relativo a nivel local, no ha sabido apropiarse del mismo para dinamizar el contexto local y alinearlos a sus objetivos de incremento de la facturación y recaudación en la BDP.

La interacción de su modelo con los objetivos de financiación del Banco Mundial ha sido relevante para incrementar su cuota de mercado sin encarecer sus servicios a las poblaciones pobres.

La relación de la empresa con las ONGs solo llega hasta las acciones dirigidas a “cultivar el contexto” para generar un entorno social favorable y de aceptación en el

cual la empresa pueda operar. En este caso la interacción del modelo de negocio, es mínima y aunque da lugar a una primera co-creación de valor, una vez creado la empresa no capitaliza en el mismo, apropiándose de él de tal forma que mejore el desempeño del negocio.

3.2.2.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de “Water for All”

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Aguas do Amazonas con su proyecto “Water for All” era incrementar la cuota de mercado (facturación) y recaudación en las poblaciones pobres a las cuales ya estaban obligados a servir por su contrato de concesión. Si bien las mejoras en la infraestructura acercan a la empresa a incrementar su cuota de mercado, con una inversión menor de capital propio, sus actuaciones para aumentar la recaudación van en contra vía con las características de la población

Refuerzo – En el modelo de negocio de “Water for All” parecen haber dos niveles de refuerzo. Las decisiones tomadas, a nivel macro, por Suez para promover el acceso de sus servicios a los pobres se complementan. La decisión estratégica de iniciar un proyecto “Water for All” en Manaus está reforzada por la iniciativa del grupo de impulsar proyectos BDP. A nivel local el refuerzo de las decisiones para incrementar paralelamente la facturación y recaudación es escaso, pues mientras que con algunas elecciones se incentiva la valoración del servicio, con otras se impide su pago

Virtuosismo – La sostenibilidad del alineamiento con los objetivos es restringida si el modelo no se afianza en su imbricación social

Robustez

- **Imitación** – Las consecuencias rígidas generadas por el modelo de negocio y encaminada a la reducción de barreras de entrada y un fuerte posicionamiento adentro y fuera de la comunidad, dificulta la imitación del modelo

- **Apropiación** – El riesgo de apropiación es bajo. No obstante la creación de valor en la BDP no ha sido exponencial, la empresa debido a su contrato de concesión tiene suficiente margen para operar sin verse amenazada por la apropiación de valor de otros actores.
- **Sustitución** – Las campañas de concienciación sobre el valor del servicio de agua potable, crea barreras a otras alternativas de consumo de agua potable como pueden ser los purificadores de agua o aguas envasadas.
- **Complacencia** – Las decisiones tomadas a nivel macro para incrementar la accesibilidad al servicio pueden hacer perder de vista la necesidad de dinamizar el contexto local para mejorar el desempeño del negocio. Al no hacerlo la empresa ha entrado en un rol pasivo en el cual espera pacientemente a que la capacidad instalada produzca de manera natural sus efectos en el desarrollo de la comunidad, que con el tiempo se vería reflejado en el incremento de la facturación. Este modelo de negocio equivaldría a la manera tradicional de operar en países en desarrollo e implicaría un costo de oportunidad superior al costo de intervenir directamente en las ineficiencias del mercado para mejorar el desempeño del negocio en el corto plazo.
- **Interacción** – Tal como explicamos anteriormente, la interacción del modelo de negocio se restringe a disminuir las barreras de entrada y ampliar la cuota de mercado. Una vez adentro la interacción con la población BDP es escasa y en consecuencia el intercambio de creación y apropiación de valor.

3.2.2.4. Interpretación del Arrow Core de “Water for All”

En el modelo de negocio de Suez “Water for All” en Manaus el principal círculo virtuoso que genera un valor superior en el modelo de negocio es aquel en el cual se alinean los intereses globales de la empresa con decisiones estratégicas macro que favorecen la ampliación de la cuota de mercado BDP de Suez en Manaus. No obstante ha habido otras elecciones positivas, como las campañas de concienciación y alianzas con organizaciones sociales civiles, no se han visto reforzadas por otras elecciones y

consecuencias que permitan la creación de más círculos virtuosos que alineen el buen desempeño del proyecto a nivel local con los objetivos marcados por el grupo.

Por lo tanto el “Arrow Core” de “Water for All” se encuentra al nivel de la estrategia global del grupo y debido a su buen posicionamiento, la capacidad para desarrollar alianzas estratégicas no convencionales y acceder a capital financiero que facilite la obtención de uno de sus objetivos: incrementar el alcance de sus servicios en la BDP, aunque la escasa adaptabilidad del servicio no ha permitido incrementar significativamente la recaudación.

Tabla 3-3. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio Suez “Water for All” en Manaus.

Elecciones críticas	Descripción
Políticas	
Estrategia global de Suez para servir a la BDP	<p>El proyecto empresarial “Water for All” en Manaus, no está aislado de la estrategia empresarial de la empresa. Por lo contrario está enmarcado en un objetivo común del grupo empresarial, que consiste en facilitar el acceso al agua a las poblaciones más pobres. Esta elección implica que los proyectos sean manejados desde las divisiones de desarrollo de negocio, con unos objetivos y una visión puramente empresarial. Además de contar con el apoyo organizacional de toda la empresa.</p> <p>De este modo, el proyecto BDP “Water for All” parte de unos supuestos más robustos y sostenibles que un proyecto puramente filantrópico en la BDP.</p> <p>También se beneficia de la transferencia de</p>

	<p>conocimiento de otros proyectos BDP de Suez, incrementado así su curva de aprendizaje, experiencia y escala de negocios en contextos de pobreza. A pesar de esta curva de aprendizaje intensiva de los diversos proyectos BDP de Suez la empresa no ha logrado una correcta adaptación del modelo global al contexto local</p>
<p>Estrategia de distribución de capital</p>	<p>Como una estrategia para incrementa el acceso a los servicios de Aguas do Amazonas, la empresa ha utilizado una estrategia mediante la cual reduce el riesgo al distribuir la aportación de recursos requeridos, con los recursos de otros aliados como el Banco Mundial.</p> <p>Con la aportación económica hecha por esta organización internacional la empresa podía reducir los costos asociados a la instalación de redes de agua y saneamiento en más comunidades BDP y que repercutían directamente en su factura de consumo. Esta elección facilita el acceso más no va acompañada de otras elecciones que incremente la asequibilidad del servicio.</p>
<p>Gobernanza</p>	
<p>Alianza con Banco Mundial</p>	<p>Permite acceder a capital paciente que facilita ampliar los servicios de la empresa a más poblaciones BDP, incrementando así su cuota de mercado.</p>

Las elecciones del modelo de negocio BDP, de Suez en Manaus, hacen parte de un conjunto de políticas que generan el marco propicio para que las filiales puedan asumir los riesgos inherentes a operar en la BDP desde una perspectiva puramente de negocio. Los acuerdos realizados dejan las bases para operar en las comunidades BDP, limitando aún más las inversiones y riesgos que requeriría para la empresa si lo hubiera hecho en

solitario. Las elecciones políticas y de gobernanza facilitan la réplica pues permiten que haya una transferencia de conocimiento de un modo más natural, que se ve reforzada por la estrategia global del grupo.

Las alianzas estratégicas han creado un valor superior pues han sabido capturar valor de sus aliados para incrementar la proposición de valor. Por ejemplo, apalancándose en fondos del Banco Mundial para ampliar la cobertura del proyecto y reducir los costos asociados a la conexión, que repercutían en el cliente final.

A este punto es relevante mencionar la importancia de la *co-creación*, y su escasa presencia en el modelo de negocio BDP de Suez en Manaus. La co-creación es el resultado de un profundo proceso de aprendizaje cuyo resultado es la generación de ideas e identificación de oportunidades, conjuntamente con las comunidades, y que van dirigidas a beneficiar a las mismas porque fortifican las capacidades locales y los sistemas socioeconómicos para la creación de valor para todas las partes (Simanis et. al 2005, Simanis et al. 2008 y London 2007). La co-creación da lugar a lo que Simanis y Hart (2008) han denominado “intimidad en los negocios” que existe cuando una compañía y sus socios locales tienen una interdependencia en la cual ambas partes desarrollan y nutren un compromiso compartido hacia el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de cada uno de ellos (Simanis y Hart 2008).

En el proyecto “Water for All” en Manaus la co-creación con las mismas comunidades, en la realización del negocio, es escasa y por lo tanto limita la eficiencia y mayor rentabilidad. Por ejemplo la poca descentralización de actividades de recaudación y pago, dentro de las mismas comunidades, continúa impidiendo un mayor pago de la factura, debido a los costos asociados a transporte y tiempo destinado para trasladarse a los puntos convencionales de pago de Aguas do Amazonas. Esta situación evidencia la escasa *imbricación* de la empresa en las condiciones y limitaciones de las comunidades para acceder a sus servicios.

Vale la pena destacar que las elecciones que han creado un cierto valor como la factura individual y las campañas de concienciación no están incluidas en el “Arrow Core” pues

aunque han generado un cierto valor en la concienciación de las comunidades sobre el uso racional del agua, no están integradas dentro del *sistema de creación de valor*, ya que son producto de la poca descentralización del modelo de negocio en las comunidades locales, y por lo tanto no consideramos que generen un valor superior.

En la **Tabla 3-4** se indican las elecciones estratégicas de Aguas do Amazonas, que integran el “Arrow Core” de este negocio BDP y que por lo tanto responden a los aspectos claves para considerar en una réplica.

Tabla 3-4. Interpretación del “Arrow Core” de “Water for All” en Manaus.

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Estrategia global de Suez para servir a la BDP	La alineación estratégica de las subsidiarias en países en desarrollo, a una estrategia global de programas BDP del grupo empresarial	Para que esta elección estratégica tenga un efecto en todas las subsidiarias, se requieren procesos de transferencia de conocimiento y sensibilización al nivel de altos directivos, para una mayor permeabilidad del concepto en la organización.	Empresas, con negocios en diferentes países/contextos BDP.
Alianza con Banco Mundial - Estrategia de	El apalancamiento en capital paciente que permite reducir	Generando proyectos, en los cuales el aliado	Países en los cuales haya disponibilidad de fondos de

distribución de capital	los costos de infraestructura costosa para la BDP y por lo tanto incrementar la accesibilidad y asequibilidad.	aprecie un gran impacto y un efecto dinamizador de desarrollo para la economía local	Organismos Internacionales, gubernamentales o no Gubernamentales para iniciativas de desarrollo del sector privado y reducción de pobreza.
--------------------------------	--	--	--

Las acciones con un valor superior, del modelo de negocio de “Water for All” en Manaus, se caracterizan por estar al nivel macro de la organización, para lograr un mayor apoyo del programa y acceder a mayores fuentes de financiación. Pero no en el plano local, aquí hay una adaptabilidad limitada de los procesos a las características de las poblaciones BDP.

A continuación se expone el caso de la empresa Allianz, en la India, el cual combina algunas características del “Arrow Core” de Energía Social y el proyecto “Water for All” en Brasil, incrementando de este modo su valor añadido y en consecuencia el potencial de la réplica.

3.2.3. Allianz¹⁵

3.2.3.1. Antecedentes

El Tsunami del 26 de diciembre de 2004 causó un enorme desastre a lo largo de la costa oriental del sur de la India, matando a casi 10.000 personas. En el estado de Tamil

¹⁵ El subtítulo 2.3 está principalmente basado en la publicación: Mutis, J. & Ricart J.E. “Understanding Business Models at the BOP”. In “Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor”. Edited by Prabhu Kandachar and Minna Halme, Greenleaf Publishing, 2008.

Nadul, las comunidades pesqueras que viven en el Océano Índico fueron severamente dañadas. Cerca de tres millones de personas se vieron afectadas, miles de los cuales estuvieron obligados a buscar refugio en centros comunitarios cercanos y lugares de culto. Numerosas familias sufrieron la pérdida de miembros de la familia y en varios casos la pérdida del cabeza de familia, dejando a esposa y niños sin ninguna protección en absoluto.

Si bien la cooperación internacional fue determinante para llevar estas familias a un estado de normalidad, el problema de fondo seguía existiendo. Esta población no tenía ningún tipo de protección social, eran vulnerables y estaban expuestos al riesgo, lo cual profundizaba aún más su pobreza cada vez que se enfrentaban a un accidente.

La ONG CARE India puso en marcha una respuesta humanitaria en forma de una estrategia de rehabilitación posterior al desastre, con el objetivo de estabilizar a las familias y con el apoyo de su red de ONGs. En línea con estas actuaciones la compañía de seguros Allianz empezó a buscar en las raíces del problema desde una perspectiva empresarial. De hecho, esta iniciativa de micro-seguros se esperaba que fuera una inversión filantrópica a corto plazo para una inversión de negocio a largo plazo.

Allianz Group es uno de los principales proveedores de servicios globales de seguros, banca y gestión de activos. El Grupo Allianz también está entre las mayores compañías de seguros en otros países en los que opera, con más de 80 millones de clientes en unos 70 países, incluyendo aproximadamente 36 países en desarrollo de África, Asia y América Latina, donde Allianz funcionaba como un asegurador internacional. Estos mercados de bajos ingresos proporcionan una gran cantidad de posibilidades de desarrollo para el grupo.

Como un proveedor global e integrado de servicios financieros el grupo proporciona una amplia gama de seguros y productos financieros.

Su modelo de negocio convencional se caracteriza por la distribución de sus productos

de seguros a través de una amplia red de agentes independientes, brokers, bancos y otros canales, que varían según el producto y mercado geográfico.

Además, la empresa tenía el objetivo de ir más allá de la calidad de su desempeño financiero, ya que otras actividades y factores eran importantes para el crecimiento sostenible de sus ventajas competitivas y valor de la empresa. Entre ellos: la diversificación global, la reducción de la complejidad, y una gestión basada en la creación de valor. Por lo tanto, sus actividades en los países en desarrollo podrían desempeñar un papel importante en el cumplimiento de sus retos empresariales.

Bajaj Allianz es una alianza entre la compañía de seguros India Bajaj auto y Allianz S.E.

Bajaj Allianz tenía presencia en más de 200 ciudades repartidas a lo largo y ancho del país. Desde Surat a Siliguri, y Jammu a Thiruvananthapuram, todas las oficinas estaban conectadas con la oficina central en Pune. De hecho, esta cobertura geográfica les ayudó a penetrar mercados minoritarios y zonas rurales del país. Con el fin de tener una distribución granular y eficiencia en un mercado tan heterogéneo como el hindú, la empresa se estructuró mediante una distribución multi-canal.

El IRDA (entidad que regula el sector de los seguros en la India) exige a las compañías de seguros Indias a dar cobertura de forma gradual y progresiva a la personas en zonas rurales, lo cual en la práctica se traducían en personas de bajos ingresos.

En consecuencia, todos los aseguradores Indios participaban en la oferta de micro-seguros en una forma u otra, lo que significaba una creciente competencia por Bajaj Allianz. Bajaj Allianz tenía un buen posicionamiento del mercado con una participación del 8%, en tanto que las compañías públicas sumaban el 58%, otras empresas privadas el 10% y su penetración en zonas rurales era del 2%. Sin embargo, debido al alto crecimiento del mercado Indio todavía tenían espacio para continuar creciendo. Se estimaba que la Industria de los seguros en India, en el 2010, estaría alrededor de los

US\$ 60.5 millones, de los cuales US\$ 35 millones provendrían de zonas rurales y semi urbanas (The McKinsey Global Institute.2008).¹⁶

Para alcanzar sus metas de crecimiento y competir de manera más eficaz en un entorno competitivo la compañía debía reforzar sus funciones operativas en el medio rural- principalmente a los mercados de bajos ingresos- y desarrollar ventajas competitivas, proporcionando un seguro adaptado a esta población y asegurar la lealtad del cliente.

En este contexto se inicia el proyecto de micro-seguros de Bajaj Allianz y Care. El cual está basado en los siguientes componentes:

“Partner agent-model” – Modelo que se apalanca fuertemente en las capacidades y recursos de su aliado local, Care.

Diseño de producto – Micro seguros adaptados a las características y necesidades de las poblaciones rurales.

Actividades de marketing vinculadas a campañas de educación – Creación de la demanda mediante campañas de educación sobre los beneficios e importancia de los seguros.

Minimización de los costos de transacción y maximización de los servicios de atención al cliente – descentralización de las actividades de recolección de primas y cercanía al cliente, mediante fuertes aliados locales.

Sencillez en los procedimientos de reclamación del seguro – Sencillez en los procedimientos para beneficiarse rápidamente del seguro.

Manejo del riesgo – El control del riesgo se manejaba mediante la oferta de seguros de corto término y distribución del riesgo en seguros de menor riesgo.

Para una mayor información del caso Allianz, ver **Anexo 4**.

¹⁶ The Bird of gold: The rise of India’s consumer Market”. The McKinsey Global Institute. May 2008.

3.2.3.2. Representación del modelo del negocio de Allianz

El proyecto fue creado para cubrir los tres distritos de Tamil Nadu (Cuddalore, Kanyakumari & Nagapattinam) y un distrito en Pondicherry. La población de estos distritos experimentó una pérdida sin precedentes tras el Tsunami, además pertenecían a la economía informal y con ingresos muy irregulares, que les impedían la utilización de más servicios financieros y contar con mecanismos de seguridad.

Para la ejecución de este proyecto Bajaj Allianz decidió combinar su experiencia con las capacidades y recurso de Care. Mientras que Bajaj estaba bien posicionada y contaba con una organización de gran alcance que le permitía llegar a todas partes del país, Care era una de las mayores y más experimentadas ONGs del mundo.

Adicionalmente, Care India contaba con una alta penetración y proximidad a las poblaciones de bajos ingresos en todo el país, gracias a sus múltiples alianzas con ONG locales. Esta estructura operativa les permitía llegar a zonas remotas donde la economía formal es incapaz de llegar. La principal alianza de Allianz fue con Care, y al mismo tiempo, con organizaciones no gubernamentales locales que se convirtieron en agentes de Bajaj Allianz.

El modelo de negocio de Allianz en India, le permitió atender un nuevo segmento de la población, bastante desatendido, pero también desarrollar capacidades para atender mercados más segmentados y competitivos.

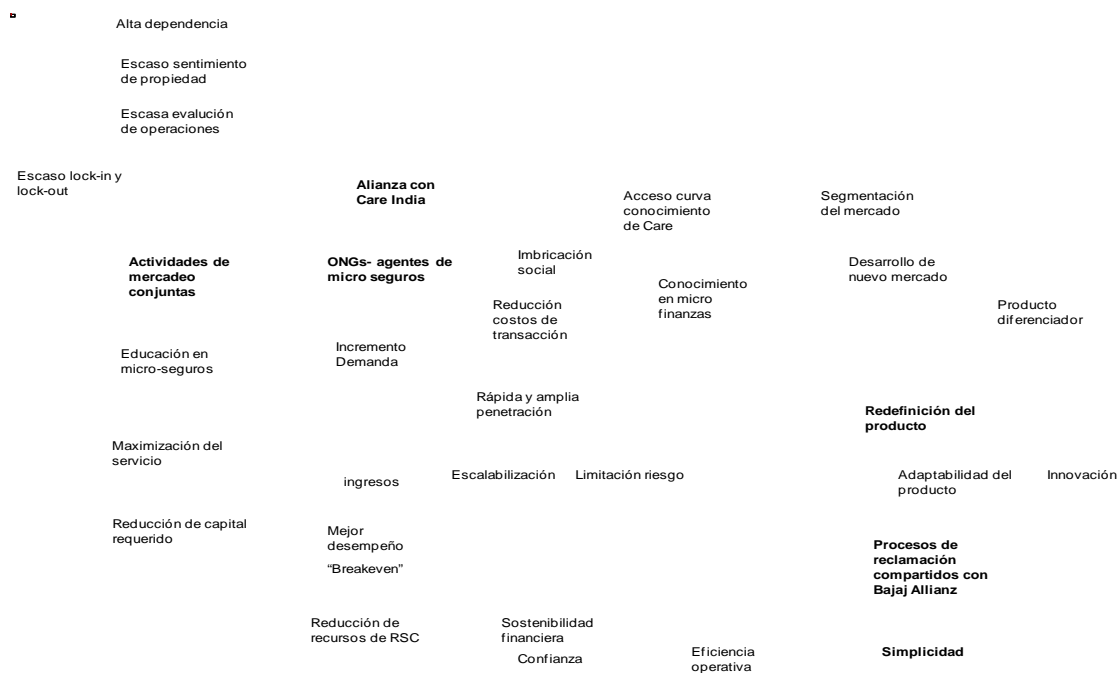
El modelo adoptado por la empresa estaba basado en las necesidades de la comunidad, con un componente social importante en la educación y capacitación. En cuanto al canal, el mejor para prestar el servicio sería a través de grupos de ahorro, modelo micro-financiero dominante y de éxito en la India. Más del 90% de las micro-finanzas en la India se ofrecen a través de estas estructuras.

Bajaj Allianz desarrolló su proyecto de micro-seguros, como un modelo de alianzas con agentes de seguro, que pertenecían a organizaciones locales. De este modo Allianz

podría tener una mayor capilaridad en sus operaciones, mediante las múltiples ONGs que pertenecían a la red de Care y que actuaban como intermediarios. Esto permitía a los clientes de bajos ingresos un acceso eficaz al micro-seguro. Teniendo en cuenta este modelo, la compañía fue capaz de reducir el riesgo y mejorar la eficiencia en ventas, cobro de las primas, difusión de información y tramitación de las reclamaciones de una forma muy rentable.

Para ver el desempeño del modelo Bajaj-Care en micro-seguros nos vamos a concentrar en las opciones y las consecuencias relacionadas con la eficiencia a través de la rentabilidad, la escalabilidad y la robustez del modelo de negocio, dos objetivos que Bajaj estaba tratando de conseguir. Véase la **figura 3-9** para una ilustración del modelo de negocio de Bajaj Allianz y Care.

Figura 3-9. Evaluación del modelo de negocio de Allianz en la India



Fuente: Elaboración propia

Recuadros = Consecuencias rígidas

Texto en negrilla = Decisiones

Texto normal = Consecuencias flexibles

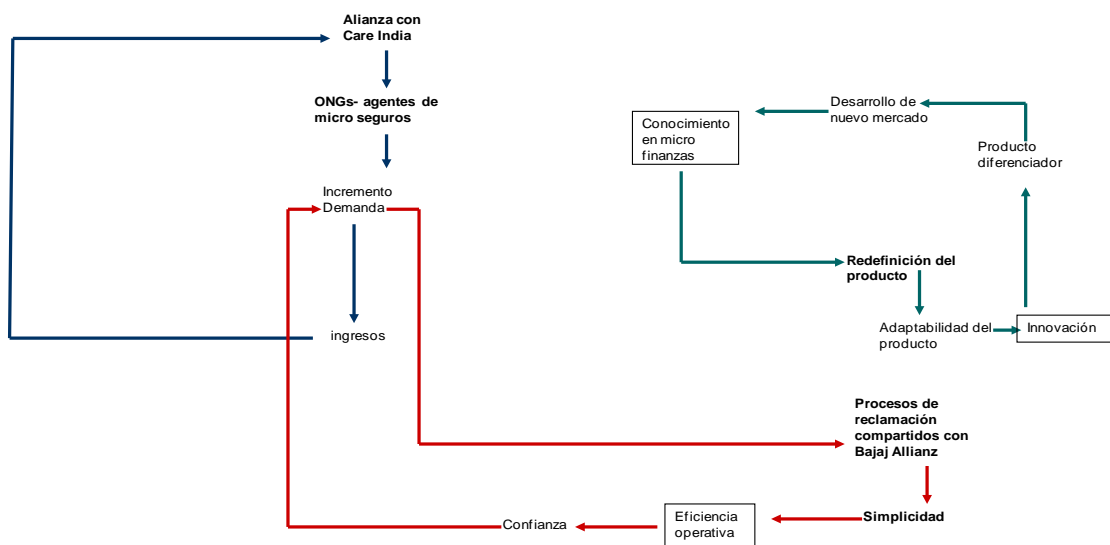
Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla roja = Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla verde = Círculo virtuoso 3

Línea en negrilla interrumpida = Círculo vicioso negativo

Figura 3-10. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Allianz en la India



Fuente: Elaboración propia

En este modelo podemos ver que Care es un *catalizador* decisivo para mejorar el entorno empresarial. Favorece la creación de círculos virtuosos que garantizan la eficiencia del proyecto, aunque no su sostenibilidad.

Además, la capacidad de las ONGs de Care para reunir grupos de ahorro incrementa la capacidad de comercialización de Bajaj Allianz. Por ejemplo Kodi, uno de los socios de

las ONGs de Care, aglutinaba 400 grupos de ahorro, de 15 a 18 personas cada uno. Evidentemente estos grupos de ahorro eran idóneos para el modelo de negocio de Allianz, ya que su estructura es un modelo dominante y socialmente aceptado en la prestación de servicios micro financieros, tienen la estructura y capacidades para incrementar la aceptabilidad y gestión de este producto, mediante campañas educativas, debido a su larga trayectoria con el micro-crédito.

Este modelo permite a Bajaj Allianz realizar transacciones eficientes a un precio asequible en las zonas rurales de bajos ingresos. De ahí la fuerza de las ONGs asociadas y los grupos de ahorro es una interfaz existente y efectiva con la comunidad que mejoran la eficiencia, ya que fomentan el desarrollo de canales de distribución para llegar a las personas en zonas remotas con primas asequibles, procedimientos simplificados, la agrupación de los productos – seguros de vida y otros seguros -.

Por otra parte el diseño del producto ocurre en un proceso de co-creación que se basa en las necesidades de las comunidades, teniendo en cuenta la heterogeneidad del mercado. De hecho el producto de micro seguros identificado por Care acertó con sus principales necesidades. Por ejemplo, en seguros generales en caso de un accidente hubo una reducción en los días de hospitalización, pues respondía a los intereses de las personas.

Con base en este enfoque de diseño de productos, la adaptación y co-creación, fueron capaces de crear demanda en el mercado, determinar el riesgo que podían asegurar y tener conocimiento profundo de las condiciones locales. La estrecha relación de Care con el mercado permitía que Bajaj pudiera tener información acertada de las necesidades y demanda en la BDP. Por ejemplo, la identificación de seguros específicos para los pescadores o productores de sal, entre otros, con base en las necesidades de un grupo.

La educación de los consumidores en micro-seguro, por parte de Care, también fue esencial pues los estudios indicaban que las personas no utilizan micro-seguros, ya que no son conscientes de su importancia. La decisión de educar al cliente ha generado una demanda, antes inexistente.

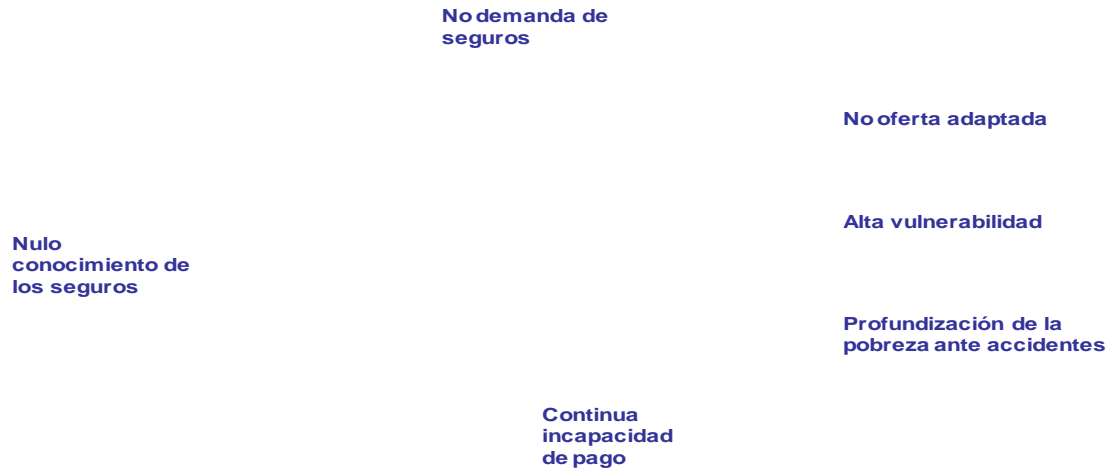
El modelo de Bajaj Allianz evidentemente ha ganado eficiencia, debido a la constante intermediación de Care. Al inicio la meta era alcanzar 75 mil hogares en 3 años, pero debido a la rápida penetración del mercado que ofrecía Care, a través de sus organizaciones locales, se fijó una nueva meta de 273.300 hogares. Entre febrero del 2008 y mayo del 2008 el programa enroló 32.938 hogares, lo cual significaba que 8 mil hogares eran asegurados cada mes. Durante el primer año Bajaj Allianz solamente esperaba crecer un 5% pero su éxito se reflejó en una cobertura del 12% de sus planes, durante los primeros 4 meses.

La mayor parte de la eficiencia del modelo de negocio actual de Bajaj proviene de la estrecha relación de Care con el mercado, lo que aumenta la curva de aprendizaje en la BDP, mejora el entorno empresarial y reduce el capital total necesario, ya que Allianz financió el inicio del proyecto piloto conjuntamente con subvenciones de Care. El resultado ha sido tres círculos virtuosos decisivos que abordan la eficiencia del proyecto, la innovación y la adaptación, lo cual en conjunto ha aumentado la demanda.

Al principio este modelo era muy adecuado para una entrada eficiente en el mercado y tener una curva de aprendizaje intensivo y de alto crecimiento a bajo costo a fin de alcanzar el umbral de equilibrio. Sin embargo, mirando a la rentabilidad del modelo de negocio, de expansión y la sostenibilidad, Bajaj tendría que reducir su alta dependencia en su aliado estratégico.

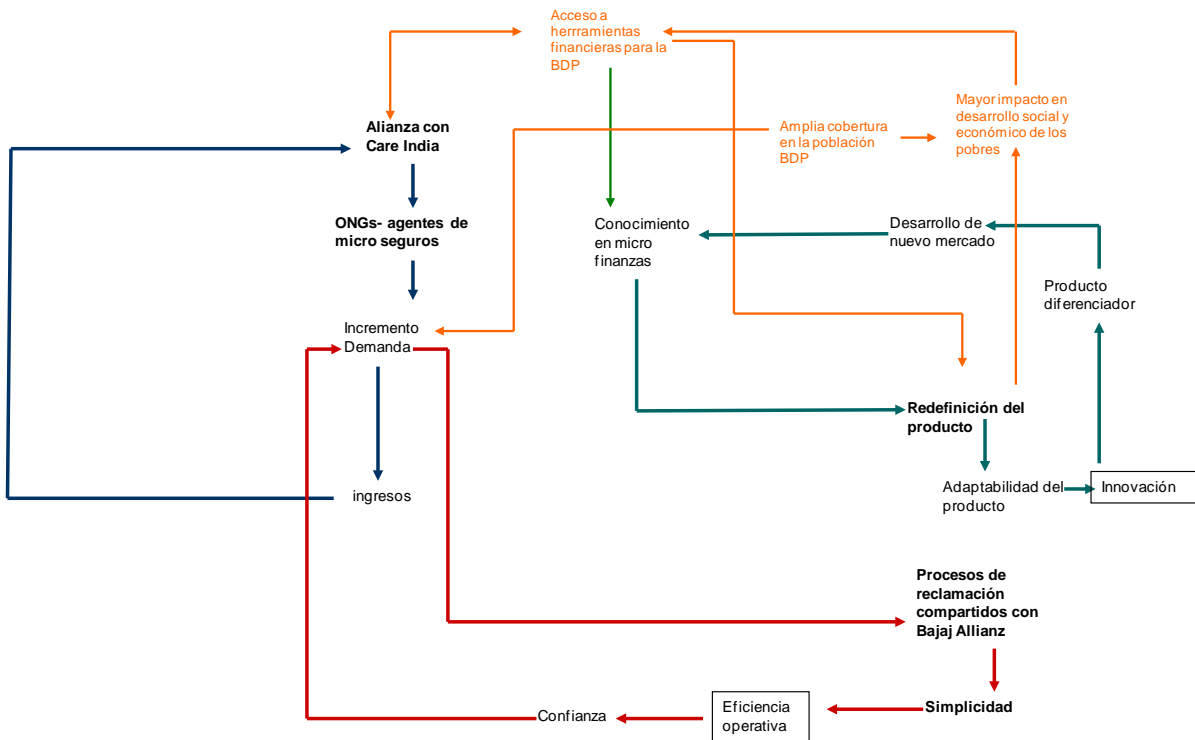
De la misma manera como lo hemos hecho con los casos de Energía Social y “Water for All” identificando las fuentes de creación de valor superior, en el modelo de Bajaj Allianz también estarán determinadas por su capacidad para interactuar con el contexto y otros actores que le permitan desarticular círculos viciosos de pobreza que impiden el buen desempeño del negocio. (Ver **Figura 3-11**).

Figura 3-11. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Allianz.



Fuente: elaboración propia

Figura 3-12. Análisis en interacción del modelo de negocio de Allianz en la India



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso1

Línea en negrilla roja= Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla verde= Círculo virtuoso 3

Texto en naranja= Interacción con modelo de Care

El desastre producido por el Tsunami sirvió para darse cuenta de lo difícil que es volver a un estado de normalidad, incluso con la ayuda de tal cantidad abrumadora de asistencia humanitaria.

Los seguros han demostrado ser una herramienta importante para la gestión del riesgo y ayudar a las comunidades para hacer frente a este tipo de catástrofes. Si bien los microcréditos han estado profundamente arraigados en muchas comunidades de bajos ingresos, el micro-seguro ha sido una oportunidad poco explorada para la industria de los seguros.

Esta ha sido la situación en la India, un país afectado por las inundaciones cada año. Pero en general en los países en desarrollo, en todas partes, las personas de bajos ingresos viven en ambientes de alto riesgo vulnerables a numerosos peligros, tales como enfermedades, accidentes, pérdida de la propiedad, pérdidas en la agricultura y los desastres naturales. Esta situación genera círculos viciosos donde la pobreza y la vulnerabilidad se refuerzan mutuamente en una espiral negativo que impide a las personas mejorar sus medios de vida de una manera sostenible.

A primera vista podría parecer que el riesgo de asegurar a personas que pertenecen, al estrato socioeconómico más bajo, es muy alto y por lo tanto hace el negocio inviable. Sin embargo Bajaj Allianz, subsidiaría de Allianz en la India, ha diseñado su modelo de negocio teniendo en cuenta las condiciones del contexto para aminorar el riesgo y garantizar el buen desempeño del proyecto piloto.

Las elecciones de Bajaj Allianz se traducen principalmente en la necesidad de generar una demanda a sus productos de seguros, mediante un modelo de negocio rentable y sostenible.

Las campañas de *marketing educativo* conjuntamente con Care han reducido las barreras de entrada causadas por la escasa educación. Al demostrar los beneficios e importancia de los seguros se ha generado una demanda por parte de las poblaciones pobres, quienes por primera vez reconocían el acceso a nuevo producto financiero no crediticio. Si bien se creó una demanda, era necesario adaptar los productos de Bajaj Allianz a las características de riesgo de las poblaciones pobres. Por lo tanto la creación del mercado iba acompañada de la redefinición y adaptación del producto.

La falta de acceso a los seguros implica que ante una eventual catástrofe los pobres tengan que recurrir a sus escasos activos o créditos de usura, la adaptación del micro-seguro de Allianz evidentemente daba una respuesta acertada a las características de la población BDP, reduciendo su vulnerabilidad ante posibles accidentes. Esta elección no solo afectaba el diseño del producto (menor cobertura, menores costos, coberturas para necesidades específicas, etc.), sino también los procedimientos (Simplicidad en la presentación de reclamaciones de la póliza, diversos canales de comercialización mediante ONGs locales, etc...) generando así una mayor demanda gracias a una mayor asequibilidad.

No obstante las elecciones tomadas, Bajaj Allianz no lleva a cabo actividades preventivas que busquen reducir la vulnerabilidad de las poblaciones pobres y por ende el riesgo que asume la empresa.

Para poder hacer el producto aceptable, disponible y asequible a las poblaciones pobres, era necesario tener un socio que tuviera las capacidades de imbricación social de las cuales carece Bajaj Allianz y que además tuviera una trayectoria en el mundo de las micro-finanzas para así poder co-crear, adaptar y proveer sus micro-seguros de la manera más eficaz y eficiente. Es en este punto en el cual los objetivos de Bajaj Allianz se encuentran con los de Care y por lo tanto sus modelos interactúan intensivamente. Care también busca dar una mayor cobertura a servicios micro-financieros a través de una amplia red de ONGs. Uno de sus objetivos es incluir a los pobres dentro de los

beneficios de las micro finanzas para incrementar el impacto de desarrollo social y económico que esta organización se propone.

3.2.3.2.1 Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de Allianz

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Bajaj Allianz era capturar un mercado anteriormente desestimado. Para lo cual tenía que crear demanda. Los esfuerzos de Bajaj Allianz se centran en la educación del consumidor, rediseño y adaptación del producto. Estas decisiones a su vez se han producido por la toma de otras decisiones que se alinean a este objetivo, como la alianza con Care y los contratos de agencia con las pequeñas ONGs afiliadas a esta ONG.

Refuerzo – El constante alineamiento a los objetivos también constata que las decisiones tomadas se refuerzan las unas con las otras en lo que concierne a la creación del mercado, que es donde se están concentrados la mayoría de los esfuerzos de la empresa.

Virtuosismo – La mayor parte de la eficiencia del modelo de negocio de Bajaj proviene de su estrecha relación con Care, lo que aumenta su curva de aprendizaje sobre la manera de hacer negocios en la BDP, mejora el contexto y reduce el capital total necesario, ya que Allianz financió el inicio del proyecto piloto conjuntamente con subvenciones de Care. El resultado han sido círculos virtuosos decisivos que incrementan la eficiencia del proyecto y la adaptación del producto, que a su vez ha aumentado la demanda.

Robustez

Imitación – El escaso posicionamiento de la empresa, por ende fidelización del cliente y la implicación directa con el mercado, hace que el modelo de negocio actual carezca de los componentes que podrían protegerla de imitaciones.

- **Apropiación** – La competencia del mercado de los seguros en la India es creciente. Los factores de diferenciación podrían radicar en la calidad del servicio y segmentación del mercado con productos especialmente diseñados para esta población. La alta dependencia de Bajaj Allianz en Care impide estas acciones. En consecuencia la empresa podría estar muy susceptible a la apropiación de valor por parte de la competencia de sus canales de marketing y comercialización, altamente dependientes de Care.
- **Sustitución** – La tipología del producto de Bajaj Allianz y su alta adaptación a la población, hacen que no haya margen para la sustitución.
- **Complacencia** – Una vez más el excesivo apalancamiento de la empresa en su aliado local, lo enfrenta al riesgo de perder el control. El proyecto es muy intensivo en el manejo de datos, y no hay una evaluación rigurosa de información que podría afectar al rendimiento de los micro-seguros, gestión de riesgos, reducción de riesgos y prevención de riesgos. Así como también limita a la empresa en la identificación de oportunidades para continuar en mayores innovaciones y segmentaciones del mercado.

Interacción – La interacción de Bajaj Allianz con Care le ha permitido una rápida penetración del mercado, a un costo menor y menor riesgo. Sin embargo la mediación de Care en todos los procesos operativos y la cadena de valor, reduce la posibilidad de que Bajaj se involucre más con las poblaciones de bajos ingresos.

Tabla 3-5. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio BDP de Allianz en la India.

Elecciones críticas	Descripción
Gobernanza	

<p>Alianza con la ONG Care</p>	<p>La decisión de Aliarse con esta a ONG ha desencadenado una serie de elecciones que han permitido descentralizar e imbricar mucho más las actividades de negocio en la misma población BDP. Esto a su vez ha permitido que Bajaj Allianz haya podido tener un crecimiento mucho más rápido en sus actividades de negocio en la BDP gracias a la acción conjunta en el desarrollo de actividades operativas y de educación para dar conocimiento sobre los beneficios de los micro-seguros.</p>
<p>Políticas</p>	
<p>Redefinición y adaptación del producto</p>	<p>Los seguros convencionales no son adecuados a las necesidades y características de las poblaciones de bajos recursos. Además de poder diseñar productos dirigidos a dar soluciones puntuales para limitar la exposición al riesgo de la BDP, la adaptabilidad del micro-seguro al contexto también permite incrementar la demanda.</p>
<p>Procedimientos de reclamación compartidos con Bajaj Allianz</p>	<p>El uso intensivo de los procedimientos existentes de Bajaj Allianz para tramitar la reclamación de los seguros, combinado con la adaptación de los mismos a los procedimientos de los agentes de micro-seguros dota al modelo de una mayor eficiencia y por lo tanto incremento de la demanda. El beneficiario final percibe de una manera más rápida los beneficios del seguro en caso de accidente. Una mayor fiabilidad del servicio incrementa el deseo de acceder al mismo.</p>
<p>Simplicidad</p>	<p>La simplicidad es una elección clave para hacer los procedimientos que suelen ser complejos, más aceptables. Sin esta elección, difícilmente las</p>

comunidades de bajos ingresos podrían percibir el valor creado por Allianz,. Especialmente en lo que se refiere a procedimientos de reclamación.

El negocio BDP de Bajaj Allianz, al igual que las anteriores empresas, se centra en las elecciones que sientan las bases de una determinada manera de operar (políticas) y para ello depositan todos sus esfuerzos en la alianza con Care (Gobernanza) para poder ejecutar ese nuevo modo de operar. No hay destinación de activos tangibles para este proyecto en específico, puesto que la empresa se apalanca fuertemente en las estructuras operativas de su aliado y en algunas propias, por ejemplo para tramitar las reclamaciones.

Tal como hemos señalado con anterioridad el cambio en las políticas y acuerdo de la empresa para dirigirse a las poblaciones pobres han sentado unas bases óptimas para poder operar dentro de los parámetros del negocio central de la empresa, pero mediante un nuevo modelo de negocio que les da una cierta ventaja comparativa. Evidentemente este marco para operar ha disminuido el riesgo de la empresa al entrar a la BDP, pero la alta dependencia en Care con el tiempo se ha convertido en un riesgo para el proyecto. La innovación, los procesos de co-creación y el control del riesgo se ven mermados por la poca imbricación de Bajaj Allianz en las poblaciones pobres.

Aunque el “Arrow Core” identificado es una fuente de valor superior en la creación de la demanda, la nula inversión en activos para desarrollar sistemas de evaluación de riesgo más rigurosos, manejo de datos o desarrollar campañas de prevención, reducen la eficiencia y mantener un crecimiento constante en la BDP. Uno de los aspectos más importantes en los seguros es el control del riesgo, especialmente en poblaciones tan vulnerables como las de bajos ingresos, y es precisamente en este aspecto donde hay una carencia de destinación de recursos que mejoren la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 3-6. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio BDP de Allianz en la India

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Alianza con la ONG Care	Las alianzas con organizaciones de base que tengan una presencia local, con una larga trayectoria y alta aceptabilidad por parte de las comunidades BDP	Las capacidades de negociación adquiridas en el desarrollo de alianzas estratégicas no convencionales son activos intangibles que pueden utilizarse con otros aliados. Estas a su vez incrementan la capacidad de la empresa para actuar en red y desarticular círculos viciosos de pobreza sin tener que comprometer únicamente recursos propios.	En cualquier población en la cual existan este tipo de organizaciones de base. No necesariamente tienen que ser ONGs, también pueden ser asociaciones comunitarias, líderes comunitarios, cooperativas, etc..
Redefinición y adaptación del producto	El diseño del modelo de negocio y el producto en base a las características y necesidades del	Llevando a cabo un modelo en el cual las soluciones nacen del mercado mismo. Por lo tanto no son ajenas a su	La adaptación y co-creación del producto se debe dar siempre y en cualquier contexto. Es indispensable

	mercado. Esto requiere un proceso de co-creación en el cual se escuche la voz del cliente	propia estructura y evolución. La adaptación en diversos contextos también debe tener en cuenta la segmentación de la población, que permite atender a diversos grupos de personas dentro de un mismo colectivo BDP.	para la aceptabilidad.
Procedimientos de reclamación compartidos con el negocio central	El uso intensivo de los procedimientos propios de la empresa pero adaptándolos al nuevo modelo de negocio.	Creación de procedimientos estandarizados pero con componentes flexibles que permitan adaptarse al nuevo contexto	En proyectos donde la poca presencia de la empresa en el contexto local, pueda significar un mayor riesgo. El uso de procedimientos de la empresa matriz puede aminorar el riesgo y permitir un mayor control de las operaciones.
Simplicidad	Simplificación de los procedimientos para hacerlos más aceptables	Haciendo uso de modelos operativos locales, de pago, transferencia de	En cualquier industria y zona geográfica.

información, etc..

El “Arrow Core” de Bajaj Allianz se caracteriza por el uso intensivo de los recursos de sus aliados, especialmente de Care. No obstante los beneficios a corto plazo de esta dinámica de creación de valor, para alcanzar los objetivos del proyecto de una manera eficiente, reducir las barreras de entrada, disminuir los costos operativos e incrementar la demanda; la empresa ha perdido el control sobre el canal de comercialización de sus micro seguros y posiblemente la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

Las estructuras organizativas de Bajaj Allianz conocen las necesidades de sus nuevos clientes a través de su principal aliado, sin embargo están bastante aisladas de la realidad de los mismos. Esto repercute en el desarrollo de capacidades dinámicas en sus negocios BDP, para incrementar las innovaciones en el producto y modelo de negocio, pues todas las actividades de negocio están altamente concentradas en Care.

3.2.4. Masisa¹⁷

3.2.4.1. Antecedentes

Amanco y Masisa, eran dos empresas del Grupo Nueva que se han consolidado como líderes en la incursión de negocios en la BDP en América Latina. Estas empresas se inscribían dentro de la meta establecida por el presidente del Grupo: “Lograr que un 10% de sus ventas en 2008, proviniera de sectores de bajos recursos económicos y que buscan promover modos de vida sostenibles, facilitar acceso al crédito, y/o satisfacer necesidades no cubiertas, asegurando un retorno razonable para la empresa. Y que en el 2015 aumentara hasta el 15%”.

¹⁷ Gran parte de este Sub título está basado en la publicación: Mutis, J. & Ricart, J.E. “Réplica de negocios en la Base de la Pirámide para un mayor impacto y creación de valor.”. Harvard Deusto Business Review. No. 182, September 2009, pages 66-79.

El proyecto “Todos ganamos” de Amanco, tenía como objeto social la venta de sistemas de riego a pequeños agricultores, ha sido replicado en diversos países de América Latina y varios de sus proyectos piloto han sido llevados a una mayor escala. Siguiendo la exitosa experiencia de Amanco, Masisa inició proyectos en la BDP con la venta de mobiliario adaptado con el propósito de mejorar las condiciones de habitabilidad y espacio de las viviendas sociales. A diferencia de Amanco, en los diversos países que se encuentra con su proyecto “todos ganamos”, que tiene el mismo modelo, con algunas variantes en el tipo de aliados, Masisa tiene diversos proyectos BDP en los países donde se encuentran.

En el marco de déficit habitacional que existe en Chile, y con el objetivo de mejorar las condiciones de habitabilidad y espacio de las viviendas sociales, Masisa creó el plan piloto “Vivienda Social Dinámica sin deuda” con una línea de muebles creada por Masisa y que se adapta a las posibilidades de ingreso de familias de escasos recursos.

La línea de muebles involucrada (mueble de cocina para guardar, mueble para el lavaplatos, closet, mueble para la TV, mesa lateral y mueble bajo la escalera para guardar) se adapta especialmente a las necesidades de los propietarios de una vivienda social dinámica, aprovechando al máximo los espacios físicos. Para 2010 Masisa esperaba abarcar un mercado potencial de 50 mil familias (el actual déficit habitacional es de 200 mil personas). Esta iniciativa contribuye a mejorar los estándares de vida de las personas y abre para la empresa un mercado que podría alcanzar los US\$ 4 millones en ventas.

Sin embargo, las iniciativas de negocio de Masisa en la BDP no paran aquí. La empresa se ha convertido en el “líder”, de negocios inclusivos dirigidos a las poblaciones pobres, del Grupo Nueva. Por lo tanto Masisa tiene múltiples proyectos de este tipo en Venezuela, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Estos proyectos van desde diseño y venta de muebles para vivienda social, extracción de resinas de tetra pack para la elaboración de tableros, soluciones integrales para la vivienda y manejo forestal de bosques nativos de una manera más sostenible. Todos ellos involucran a las poblaciones de rentas más bajas, ya sea como actores en su cadena de valor o como

clientes finales, fundamentados en el mismo objetivo estratégico y principios pero articulados de una manera diferente según las necesidades y características en cada país.

Por lo tanto el negocio BDP de Masisa se caracterizaba por:

Modelo de negocio inclusivo – Se ve a la personas de bajos ingresos no solo como consumidores, sino también como aliados estratégicos en las diferentes fases de la cadena de valor.

Modelo de negocio multi canal – El modelo utiliza diversos canales de comercialización para lograr una mayor cobertura.

Para mayor información del caso de Masisa, ver **Anexo 5**.

3.2.4.2 Evaluación del modelo de negocio de Masisa

En la **figura 3-13** y subsiguiente texto analizamos las elecciones y consecuencias del modelo de negocio de Masisa en Chile, aunque anotamos que la representación de este modelo en particular no es la misma para los otros países, en los cuales hay negocios BDP.

Masisa es la empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, y cuenta con importantes activos forestales que le garantizan la materia prima necesaria. Masisa cuenta con una ventaja competitiva clave: su importante red de distribución configurada a través de los locales de venta llamados Placacentros. Aunque también distribuye a través de otros Placacentros que no son suyos.

Figura 3-13. Representación del modelo de negocio de Masisa en Chile



Fuente: Elaboración propia

Recuadros : Consecuencias rígidas

Texto en negrilla: Elecciones

Texto normal : Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul: Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla roja: Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla verde: Círculo virtuoso 3

Basados en estos recursos y teniendo en cuenta su modelo de negocios inclusivos, Masisa ha diseñado un modelo de negocio que en un principio se ha centrado en incluir a la BDP a la cadena de valor, fortaleciendo sus capacidades, para que estos a su vez puedan dirigirse a los mercados de renta baja de una manera más eficiente.

Para lograr su objetivo estratégico en la BDP Masisa tiene las siguientes líneas de actuación: venta directa a los mercados de renta baja mediante micro emprendimientos de este sector, capacitación del pequeño y mediano mueblista, capacitaciones a Placacentros para servir adecuadamente a la BDP y venta de muebles a los proyectos del Fondo Solidario de Vivienda (FSV). En la mayoría de estas decisiones la alianza con ONGs desempeña un papel relevante.

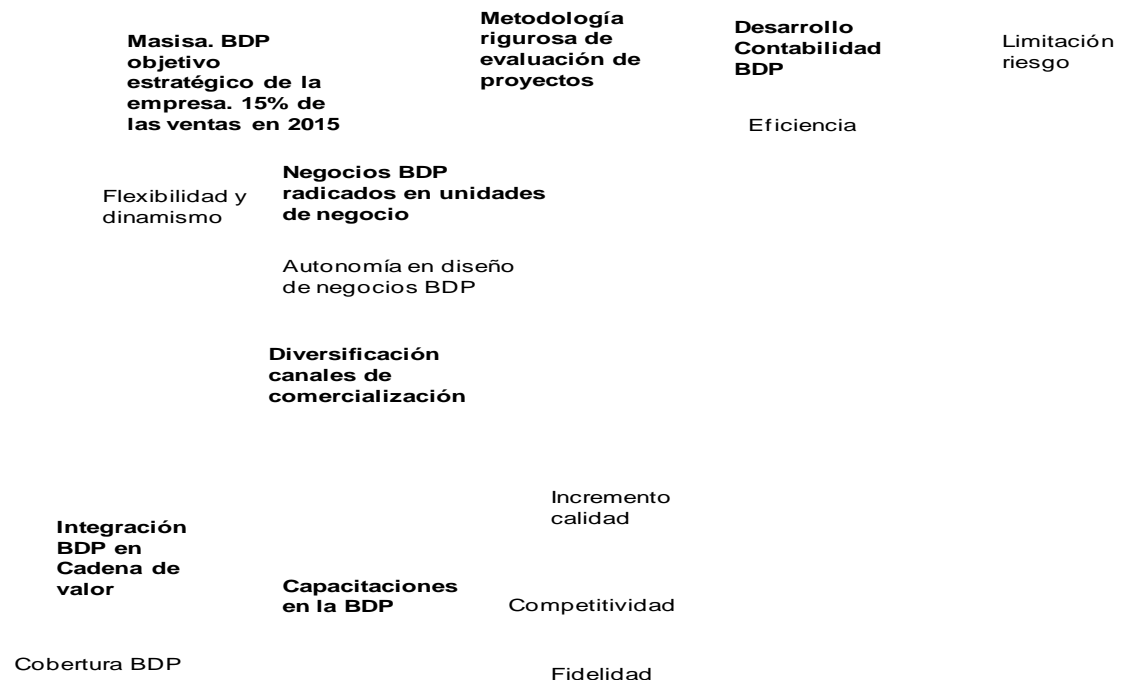
Como observamos en la **figura 3-13**, mediante la elección de hacer ventas por catálogo la empresa abre la puerta a dos consecuencias que son importantes para su negocio. Por una parte la venta por catalogo implica la formación de micro emprendimientos, que ya pertenecen a la población pobre, con esto logran incrementar la cobertura que ya tenían con su red tradicional de Placacentros. Además mediante esta línea de negocio se diseña un nuevo concepto de muebles que combina precio, diseño y calidad. Esta situación lleva a que Masisa aterrice en un nuevo negocio, el de los muebles terminados.

Los pequeños y medianos mueblistas carpinteros también han sido integrados en la cadena de valor. Para esto se han realizado capacitaciones que han incrementado la calidad de sus productos, la competitividad y la fidelidad del mueblista al canal Placacetro para comprar la materia prima.

Los Placacentros son un eslabón muy importante en este modelo de negocio pues son los que venden los productos de Masisa. A ellos también se han dado capacitaciones para servir adecuadamente las necesidades de los intermediarios BDP de la cadena de valor y de los clientes pobres.

Con la participación de una ONG, y en alianza con los coordinadores de los FSV, Placacentros y cooperativas de muebles, se desarrolla el mobiliario para la vivienda social. Este conjunto de elecciones y consecuencias afecta directamente a un incremento en las ventas.

Figura 3-14. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de Masisa en Chile



Fuente= Elaboración propia

Recuadros = Consecuencias rígidas

Texto en negrilla = Elecciones

Texto normal = Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla roja= Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla verde= Círculo virtuoso 3

Los principales círculos virtuosos, destacados en las **Figuras 3-13 y 3-14**, tienen como elecciones esenciales las alianzas, principalmente con ONGs, la integración de la BDP en su cadena de valor, alineación del programa a los objetivos del negocio y creación de herramientas propias para evaluar el desempeño económico y social de una manera integrada; elecciones que se traducen en la diversificación de los canales de

comercialización que han incrementado la cobertura del modelo en las poblaciones más pobres. No obstante, los efectos positivos de la participación de la población BDP en la cadena de valor y los proyectos de vivienda social, que han influido en un aumento de las ventas, este modelo todavía no ha logrado intervenir en un desbloqueo de la demanda, mediante soluciones que faciliten, a sus clientes BDP, el acceso al crédito para adquirir los productos de la empresa.

Masisa se ha valido de alianzas con organizaciones sociales, pero la empresa controla todo el canal y para incrementar su eficiencia en los mercados de renta baja integran a estas poblaciones en su cadena de valor y adaptan sus propios recursos para prestarles un mejor servicio.

Los círculos virtuosos de Masisa dinamizan y dan mayor flexibilidad al modelo de negocio. Sus efectos se traducen en una mayor reducción del riesgo, puesto que la empresa no depende de un único modelo para alcanzar su objetivo estratégico de ventas en la BDP.

Para conseguir el objetivo estratégico del 15% de ventas en la BDP, en el 2015, Masisa debía superar las barreras de entrada que le suponía alcanzar esta cobertura en poblaciones marginadas. Estos impedimentos radicaban principalmente en la común ineficiencia del mercado en contextos de pobreza (**Figura 3-15**), sin presentarse elementos extraordinarios. Las decisiones claves del modelo de negocio de Masisa han ido, principalmente, dirigidas a penetrar un mercado, anteriormente desestimado de una manera más eficiente. Por lo tanto, la primera elección de radicar los negocios BDP en unidades de negocio implica una transformación en el diseño del producto y el modelo de negocio de la empresa, el cual ha tenido que ser redefinido en aras de una mayor adaptabilidad.

Figura 3-15. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Masisa

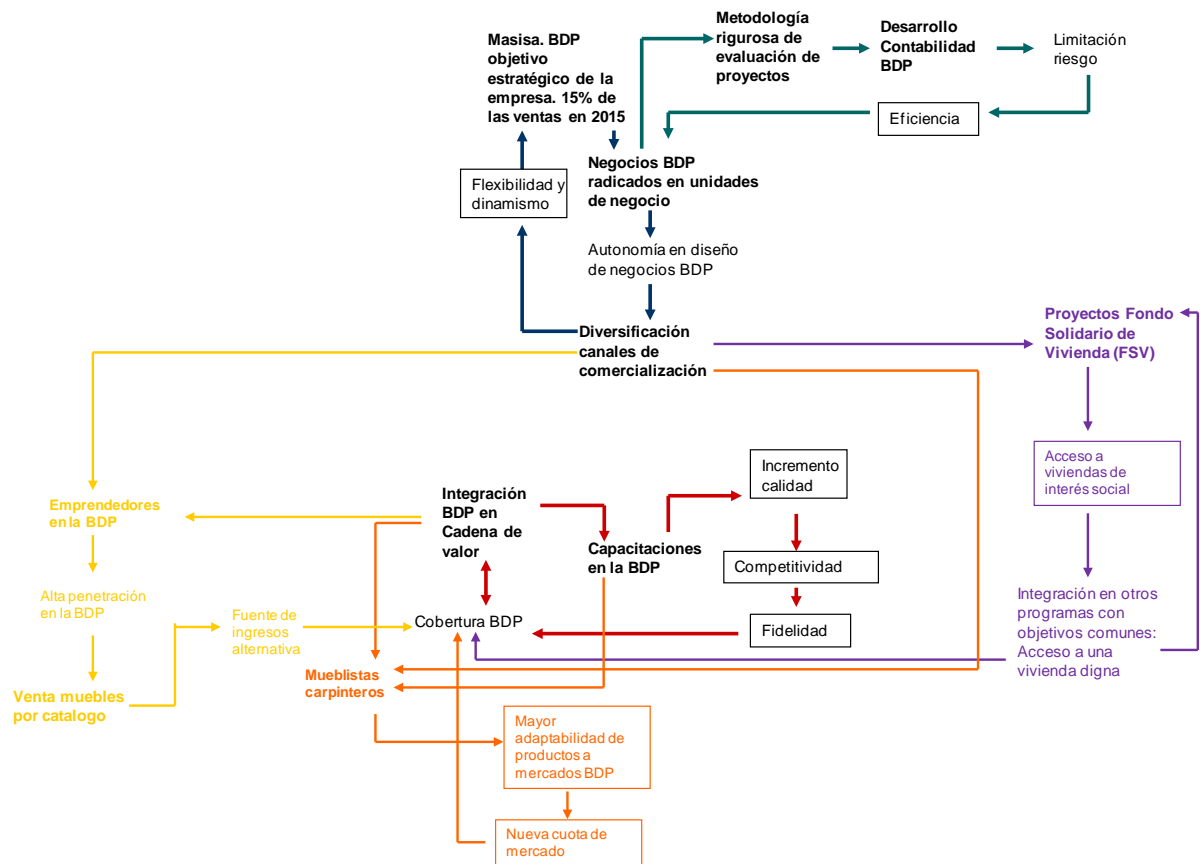


Fuente: Elaboración propia

Mediante la diversificación de su modelo de negocio en la BDP, para alcanzar una mayor cobertura, Masisa ha irrumpido en las principales ineficiencias del mercado que impiden a las personas de bajos ingresos, acceder a mobiliario que mejore sus condiciones de vida.

La empresa ha dinamizado su modelo de negocio convencional (basado principalmente en la venta a través de Placacentros) y por ende ha obtenido una mayor flexibilidad al apoyarse en diferentes “sub-modelos”. La integración en los Proyectos de Fondo Solidario de Vivienda permite el acceso a una vivienda digna de modo integral (vivienda y mobiliario), la incorporación de mueblistas de bajos recursos en la BDP y emprendedores para ventas por catálogo facilita el acceso a la comunidad y tener un mayor conocimiento de las necesidades del mercado. En ambos casos las elecciones tomadas tienen mayores implicaciones en la creación de valor, pues se incrementan las rentas de la BDP a la vez que el acceso a productos de buena calidad, más adaptados, disponibles y asequibles.

Figura 3-16. Análisis en Interacción del modelo de negocio de Masisa en Chile.



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla azul: Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla roja: Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla verde: Círculo virtuoso 3

Texto en violeta: elecciones y consecuencias relacionadas con el modelo del FSV con las cuales a interactuado el modelo de negocio de Masisa.

Texto en naranja: elecciones y consecuencias relacionadas con el modelo del los mueblistas con las cuales a interactuado el modelo de negocio de Masisa.

Texto en Amarillo: elecciones y consecuencias relacionadas con el modelo del los mueblistas con las cuales a interactuado el modelo de negocio de Masisa.

La interacción del modelo de negocio de Masisa, principalmente en lo que se refiere a sus principales círculos virtuosos, para incidir en el círculo vicioso de pobreza que

afecta el buen desempeño del negocio, se ha basado en mirar a los pobres no solo como consumidores pasivos de bienes de consumo, sino también como productores y emprendedores en toda la cadena de valor. De este modo Masisa amplía su alcance pues se dirige al consumidor final BDP y simultáneamente al emprendedor (vendedores por catálogo) y mueblista de poblaciones pobres, que a su vez venden a su misma comunidad. (Ver **Figura 3-16.**)

La interacción del modelo de negocio de Masisa con tres “sub-modelos” de venta de sus productos dota al modelo de una cierta complejidad que se basa en la inclusión y alineación de su modelo a los objetivos de sus aliados. En el caso de la alianza con el FSV se logra hacer entrega de viviendas de calidad, de una manera integral, a las poblaciones pobres.

La participación de emprendedores para la venta por catálogo y mueblistas/carpinteros buscan una mayor generación de ingresos que difícilmente podrían lograr sin la capacitación de la empresa. Esta elección compartida por empresa, emprendedores y mueblistas les abre la puerta al desarrollo a nuevas actividades productivas, que también benefician el crecimiento económico de la empresa, (como es el caso de los vendedores por catálogo) y a una mayor competitividad de los muebles acabados por los carpinteros que diversificarán más su negocio dirigiéndose de una manera más adaptada a sus mismas comunidades. En estos dos sub-modelos la inclusión de los mueblistas y vendedores por catálogo a la cadena de valor de Masisa, hace que compartan más elecciones y consecuencia, en resulta estén más alineados a un objetivo común.

Una de las situaciones características de la marginación es la falta de acceso al crédito para adquirir bienes de consumo y para desarrollar actividades productivas. Sin embargo Masisa no ha impulsado acciones que faciliten el acceso al crédito tanto para el mueblista como para el consumidor final. En consecuencia sus decisiones dirigidas a una mayor cobertura se pueden ver limitadas por la falta de asequibilidad de sus productos por la población BDP.

3.2.4.3. Evaluación de la efectividad del Modelo de Negocio de Masisa

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Masisa es una mayor cobertura de ventas en la BDP. La creación de “sub-modelos” para alcanzar a esta población desde diferentes canales (mueblistas BDP, ventas por catálogo y FSV) permite alcanzar el objetivo estratégico de la empresa

Refuerzo – Aunque la empresa utiliza diversos canales para alcanzar sus objetivos, entre ellos existen complementariedades que refuerzan el modelo, como las alianzas con ONGs y capacitaciones. No obstante la ausencia de mecanismos financieros que refuerzan una mayor asequibilidad a la demanda generada.

Virtuosismo – La mayor parte de la eficiencia del modelo de negocio de Masisa se basa en la inclusión de la BDP en su modelo y su diversificación que posibilita un mayor dinamismo y superioridad.

Robustez

- **Imitación** – La curva de aprendizaje intensiva de Masisa en la BDP y su buena reputación en el desarrollo de negocios inclusivos dificultan la imitación de su modelo.
- **Apropiación** – No obstante la diversificación de sus canales de comercialización. Masisa aún mantiene el control de los mismos y elecciones como las capacitaciones y el posicionamiento de la empresa en el desarrollo de negocios inclusivos, hacen que la empresa tenga un mayor poder en la captura de valor
- **Sustitución** – El desarrollo de una nueva, y alternativa, línea de negocio como la venta de muebles por catálogo, blindo a la empresa de sustituciones pues cubre el mercado de los tableros de madera terminados para elaboración de mobiliario y muebles terminados adaptables a las viviendas de la BDP.
- **Complacencia** – El control de los diversos canales de comercialización, implica una mayor protección y creación de valor.

Interacción – El desarrollo de negocios inclusivos implica una constante interacción con los modelos de negocios de la BDP, vendedores por catálogo, mueblistas y el FSV.

Tabla 3-7. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio BDP de Masisa.

Elecciones críticas	Descripción
Políticas	
Ventas a las poblaciones BDP como objetivo estratégico de la empresa	<p>Fijar una meta económica a las ventas dirigidas a la BDP, cambia drásticamente el enfoque del proyecto. Tradicionalmente las comunidades pobres son vistas como beneficiarios de ayudas filantrópicas lo que impide verlos como aliados en el modelo de negocio y potenciales consumidores con derechos. Esto a su vez incide en la destinación de recursos y sostenibilidad del programa.</p> <p>Fijar una meta económica permite incrementar la eficiencia de estos proyectos pues los incentivos económicos de los miembros de la empresa también dependerán del cumplimiento de este objetivo.</p> <p>También obliga a desarrollar ideas de negocio más innovadoras, alcanzar este objetivo económico teniendo en cuenta las restricciones del contexto exige una mayor innovación (consecuencia rígida que se acumula con el tiempo e incrementa las capacidades competitivas de la empresa)</p>
Gobernanza	
Integración de la BDP en la cadena de valor	<p>El modelo de negocio inclusivo propuesto por Masisa, en el cual la misma población BDP se integra a la cadena de valor de la empresa, amplía la cobertura comercial de la empresa, incrementa la fidelización de sus cliente y permite dejar capacidades instaladas en la</p>

	<p>población BDP, que favorecen la calidad de los productos e inciden en una mayor aceptabilidad y disponibilidad de los mismos en la BDP.</p>
<p>Diversificación de los canales de comercialización</p>	<p>La integración del proyecto de Masisa en programas complementarios como el FSV afecta positivamente en un incremento de las ventas. De este modo la empresa deja de depender exclusivamente de ventas directamente al cliente final.</p> <p>La venta por catalogo, al igual que la decisión anterior es una manera de diversificar los canales de comercialización. Esta decisión combinada con la estrategia de modelos de negocios inclusivos, incrementa la cobertura de la empresa en las poblaciones pobres y aumenta las ventas, gracias a la apertura de una nueva línea de negocio, muebles terminados.</p>
<p>Metodología rigurosa de evaluación de proyectos</p>	<p>La metodología rigurosa de evaluación de proyectos ha permitido a Masisa una mayor transferencia de conocimiento con otros proyectos de la misma empresa y el desarrollo de un modelo de contabilidad BDP.</p>
<p>Desarrollo de contabilidad BDP</p>	<p>Mediante este modelo de contabilidad BDP se integran objetivos económicos y sociales para determinar el impacto y desempeño del negocio. Es en base a esta contabilidad que la empresa fija metas y asigna bonos a sus empleados.</p>
<p>Capacitación a la BDP</p>	<p>La capacitación en la BDP ha sido esencial para que los canales que utiliza el modelo de Masisa para llegar a esta población, estuvieran al mismo nivel de calidad, eficiencia y efectividad de la empresa. De tal manera</p>

que se pudiera cumplir con los objetivos fijados.

Las elecciones claves que hacen el modelo de negocio más robusto y replicable, están alineadas a los objetivos de negocio. La relevancia que se da al factor de negocio social hace que exista una correlación en la obtención de resultados económicos y sociales. Mediante este tipo de acciones pretenden que las elecciones de tipo “social” mediante las cuales se mejore el contexto, por ejemplo la integración de emprendimientos en poblaciones pobres y su capacitación, no solo tenga efectos en el incremento de las rentas y las capacidades productivas en la BDP, sino que esto también se refleje en un incremento en la ventas, por una mayor eficiencia del modelo de negocio y ampliar la cobertura sin incrementar los costos de penetración.

La diversificación de los canales de comercialización, involucrando a la población de renta baja y otros programas dirigidos a mejorar la deficiencia habitacional de esta población, ha ampliado su capacidad operativa, sin incurrir en costos que incrementen drásticamente el valor del producto. Masisa ha logrado apalancarse en diversos canales de distribución sin perder el control de los mismos.

Estas elecciones, a su vez crean una serie de dinámicas que permiten que la empresa se posicione en la BDP, con productos de calidad, adaptados y con un modelo de negocio completamente imbricado en la población local.

Tabla 3-8. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio de Masisa en Chile

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Ventas a las poblaciones BDP	Fijar metas de negocio y por lo	Marcando un objetivo común a	En cualquier unidad de negocio de una

como objetivo estratégico de la empresa	tanto equiparar las mismas a los objetivos de desarrollo social.	todas las empresas que ejecuten réplicas	iniciativa empresarial en poblaciones de bajos recursos.
Integración de la BDP en la cadena de valor	La incorporación de las poblaciones BDP no solo como consumidores, sino también como socios activos en la cadena de valor	Mediante alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias u otras entidades próximas a la realidad de las poblaciones de bajos recursos.	En poblaciones en las cuales la empresa pueda vincularlos a la cadena de valor para una mayor eficiencia, viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.
Diversificación de los canales de comercialización Ventas por catálogo.	La diversificación de los canales de comercialización, aprovechando iniciativas complementarias que permitan aumentar la penetración del negocio en las poblaciones BDP.	Mediante alianzas estratégicas con organizaciones que tengan proyectos en la población objetivo de la empresa	En mercados en los que converjan más canales de comercialización o se puedan desarrollar nuevos canales propios que incrementen las ventas mediante nuevas líneas de negocio.

<p>Metodología rigurosa de evaluación de proyectos</p>	<p>Seguimiento y sistematización de proyectos en poblaciones pobres, con indicadores sociales, económicos y medioambientales.</p>	<p>Desarrollando indicadores de impacto y desempeño</p>	<p>En cualquier tipo de sector y mercado.</p>
<p>Desarrollo de contabilidad BDP</p>	<p>Modelo contable para evaluar el desempeño de un negocio teniendo en cuenta sus resultados en la reducción de pobreza y la rentabilidad del negocio</p>	<p>Correlacionando los resultados de desarrollo social con los resultados económicos del negocio. Por lo tanto vinculando las decisiones de creación de valor social con mejor desempeño del negocio</p>	<p>En cualquier sector y zona geográfica</p>
<p>Capacitación en la BDP</p>	<p>Transferencia de conocimiento y tecnología a los pequeños emprendimientos que se incluyen a la cadena de valor de la empresa</p>	<p>Transferencia de conocimiento en modelos de gestión y técnico que mejore el desempeño de pequeños emprendimientos que se han incluido en la cadena de valor</p>	<p>En cualquier desarrollo de negocio inclusivo con la población de bajos recursos.</p>

Masisa ha trabajado intensamente para generar un ecosistema apto para llevar a cabo negocios inclusivos con poblaciones empobrecidas. De tal manera que las involucran no solo como potenciales consumidores de sus productos que permiten mejorar las condiciones de vida de sus hogares, pero también como socios activos en su cadena de valor. Tal como veremos a continuación, Codensa genera un modelo de negocio muy interactivo que crea un *ecosistema de creación de creación de valor* superior, que a diferencia de Masisa, Energía Social, Allianz y Water for All no se concentra en la interacción con las organizaciones sociales de base o emprendedores en la BDP. Por el contrario incorpora diversos aliados no convencionales y con capacidades complementarias, ninguno de ellos con experiencia relevante en poblaciones pobres, para proveer un servicio de micro-finanzas que de otro modo difícilmente podría ofrecer.

3.2.5. Codensa Hogar

3.2.5.1. Antecedentes

Codensa es la mayor compañía de distribución energética en Colombia, dando servicio a 2,2 millones de clientes. Está controlada por Endesa, la mayor empresa de servicios eléctricos en España, que, en 1997, tomó el control de Codensa y también de Emgesa, que representa el 21% de la capacidad de generación eléctrica en Colombia. En Octubre de 2007, cumplió 10 años en el mercado colombiano, donde Codensa distribuyó y comercializó energía en Bogotá (capital de Colombia) y en 90 municipios cercanos en el distrito de Cundinamarca. Más del 88% de los clientes de Codensa son hogares, de los cuales el 85% pertenecen a los estratos socio-económicos de población 1, 2 y 3.¹⁸

¹⁸ La clasificación del gobierno de Colombia empleada para medir el grado de pobreza de su población se basa en lo que se denomina “estrato socio económico”. Los ingresos o las medidas del gasto no son indicadores de pobreza considerados por sí solos porque gran parte de la economía colombiana está

Por consiguiente, los grupos de población de bajos ingresos abarcan la mayor cuota en términos de volumen y de valor.

Dado el amplio alcance de la compañía, algunas de sus principales capacidades están basadas en el gran número de transacciones que ejecuta. De hecho, la compañía lleva a cabo 90.000 operaciones por año aproximadamente, emitiendo 2,2 millones de facturas al mes y acumulando grandes cantidades de información sobre sus clientes. En consecuencia, Codensa tiene a menudo una estrecha relación con sus clientes y facilidad de acceso a ellos. Cuando Endesa compró Codensa, las pérdidas energéticas representaban casi una cuarta parte del total de la energía producida. A finales de 2008, éstas eran menores del 9%. La pérdida de energía puede deberse a diversos factores, que pueden ir desde el robo hasta la mala gestión de las infraestructuras. Para reducir dichas pérdidas, la compañía registró 300.000 nuevos clientes mediante la electrificación de hogares que, previamente, habían sido conectados ilegalmente a la red de suministro, y eliminaron intermediarios políticos. Estas medidas permitieron a Codensa acercarse a los mercados de bajos ingresos.

Como la actual legislación colombiana establece límites en la cuota de mercado de un 25% en compañías del sector de distribución energética, la participación en el mercado del 21,4% por parte de Codensa sugería que el continuo éxito en el mercado energético probablemente no sería un factor de crecimiento a largo plazo para la compañía.

Para seguir creciendo Codensa decidió desarrollar una estrategia que pudiese realizar un negocio energético viable y sostenible. Como resultado de ello se creó Codensa Hogar. Esta iniciativa se beneficiaba de la masa crítica de clientes de Codensa, que ya conocían relativamente bien a la compañía. Los gestores de Codensa percibieron que la mayoría de sus clientes no tenían electrodomésticos y necesitaban realizar mejoras en sus hogares. Mediante la oferta de créditos para estimular la propiedad, los ingresos fijos aumentarían y, por tanto, también la fidelidad de sus clientes.

Codensa ofrecía préstamos a los clientes para permitirles comprar electrodomésticos (después, la cartera de productos ofrecidos sería ampliada, incluyendo bienes para el hogar, productos para mejorar la infraestructura del hogar, y micro-seguros) mientras

sumergida. Por lo tanto, se tiene en cuenta las características del hogar y su localización. Los gastos anuales estimados por hogar en estos 3 estratos están entre 250 US\$ y 450 US\$. Todos reciben distintos tipos de subsidios.

que facilitaba a los clientes devolver dichos préstamos a través de sus facturas de la electricidad. El interés del préstamo se fijaba según el interés medio en Colombia.

Codensa Hogar representaba un nuevo modelo de negocio en el mercado, porque no estaba basado en la banca, venta al por menor o suministro de servicios públicos. Con sus socios, Codensa Hogar era capaz de proporcionar una solución que ninguno de ellos hubiese podido ofrecer solo y donde el sector financiero no se había introducido aún.

Para mayor información del caso de Codensa hogar, ver **Anexo 6**.

3.2.5.3. Evaluación del modelo de negocio de Codensa Hogar

Todas las elecciones que muestra la representación del modelo de negocio de Codensa Hogar en la **figura 3-17**, radican en el planteamiento de un nuevo modelo de negocio, diferente a sus actividades habituales, pero que da a la empresa una nueva vía de crecimiento empresarial e innovación.

Este cambio de ruta ha implicado la toma de decisiones estratégicas para poder cumplir sus objetivos: El desarrollo de alianzas estratégicas con diversos actores, la creación de un modelo de negocio que tiene en cuenta sus capacidades, más no su actividad de negocio habitual, y la creación de un sistema de evaluación de riesgo adaptado a la BDP, para dar una mayor asequibilidad. Ver principales círculos virtuosos en detalle, en la **Figura 2**.

El eje central del modelo de negocio radica en la articulación de diferentes actores, que tiene como resultado un modelo de negocio inclusivo, en el cual participan diferentes tipos de empresas (almacenes minoristas de electrodomésticos, mejoras para el hogar y compañías de seguros), y una empresa de evaluación de riesgo, para dar una solución integral. En solitario, Codensa Hogar no hubiera podido ejecutar este modelo de negocio. Su principal valor añadido es que da una solución integral, a la falta de acceso al micro-crédito, mediante las capacidades y recursos de otros aliados en combinación con los propios.

De este modo la empresa accede a una nueva cuota de mercado, incrementa sus ingresos, a la vez permite el acceso de una población desatendida por el sector financiero, tener por primera vez un historial crediticio que le facilitará el acceso al sistema financiero formal. Este impacto en la población de bajos ingresos incide favorablemente en la fidelización de sus clientes de bajos ingresos, lo cual se traduce en un incremento de su cuota de mercado.

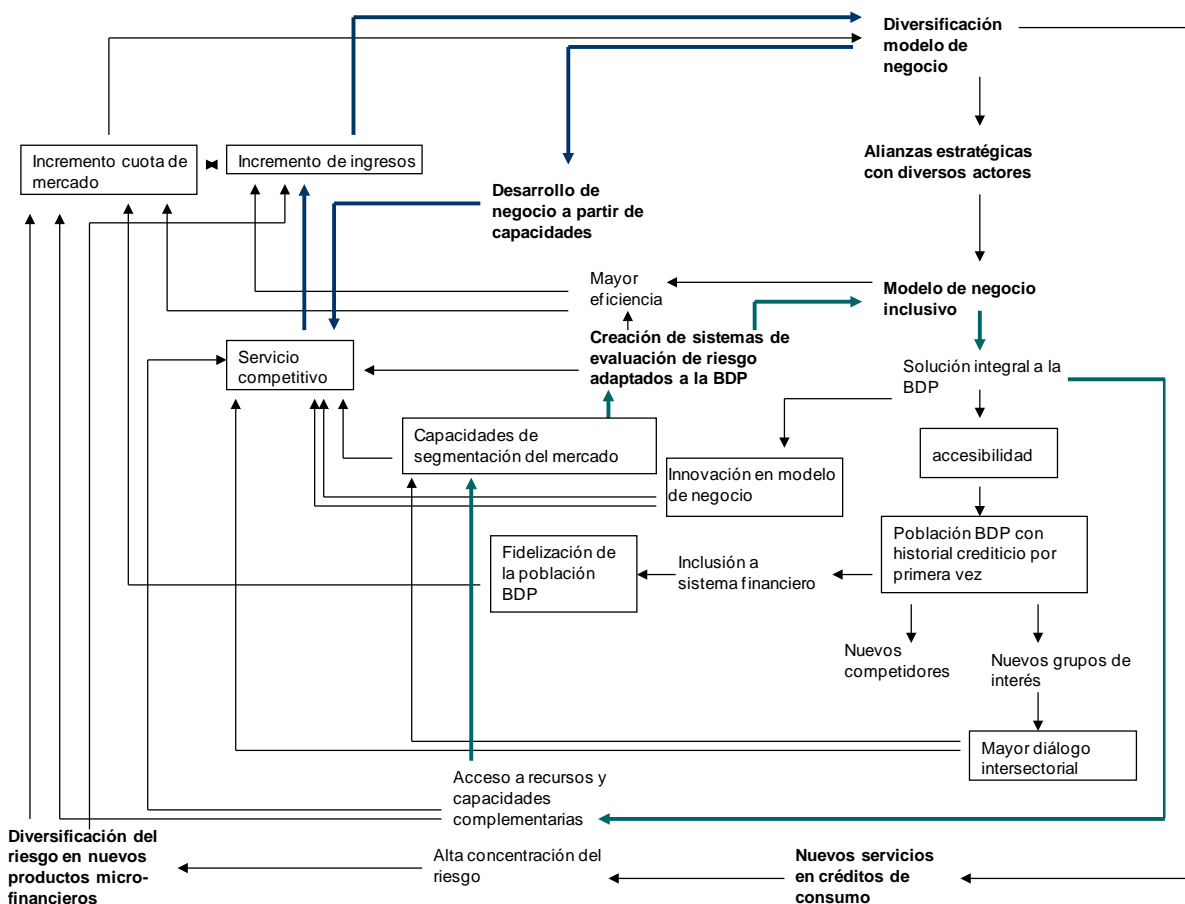
La incursión de Codensa Hogar en micro-finanzas ha generado nuevos grupos de interés y competidores para la empresa. Los primeros favorecen la competitividad de la empresa, pues abre a la misma a un nuevo dialogo intersectorial. Los bancos al ver la oportunidad de negocio evidenciada en el negocio de Codensa Hogar, han comenzado a interesarse por las poblaciones de renta baja. Sin embargo la competencia no es una preocupación para Codensa Hogar, ya que su sistema de evaluación de riesgo y canal de negocio se adaptan mejor para operar eficientemente en mercados de bajos ingresos. Sin embargo la alta concentración del riesgo en créditos de consumo, obligaría a la empresa a diversificar en más líneas de crédito.

Uno de los componentes centrales para garantizar la rentabilidad del negocio, es una correcta adaptación a las características especiales de la BDP. Mediante un nuevo sistema de evaluación del riesgo, que combina los sistemas de evaluación bancarios y los suyos propios, la empresa mejoró en la gestión del riesgo. La gestión exhaustiva del riesgo requerida por Codensa Hogar, ha permitido al conjunto de la compañía desarrollar algunos mecanismos de detección y defensa. Los gestores de Marketing pensaban que aprender a gestionar y dirigir un mercado heterogéneo mediante la clasificación de sus clientes, les había aportado una competencia valiosa de segmentación del mercado. Antes de Codensa Hogar, Codensa no tenía conocimiento alguno sobre mercados de bajos ingresos. De hecho, la crisis colombiana de 1999 había revelado la importancia de gestionar cada segmento poblacional de forma diferente.

Los principales círculos virtuosos del modelo de Codensa Hogar que dan unas ventajas competitivas, que le permiten alcanzar sus objetivos, de crecimiento empresarial, se ven

respaldados por elecciones que producen múltiples consecuencias rígidas que dotan al modelo de una mayor robustez. Incluso si Codensa decidiera externalizar completamente las actividades de negocio de Codensa Hogar, conservaría los activos intangibles adquiridos durante la ejecución de este negocio y su capacidad de innovación, que a su vez facilitarían a la empresa adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado.

Figura 3-17. Evaluación del modelo de negocio de Codensa Hogar



Fuente: Elaboración propia

Recuadros = Consecuencias rígidas

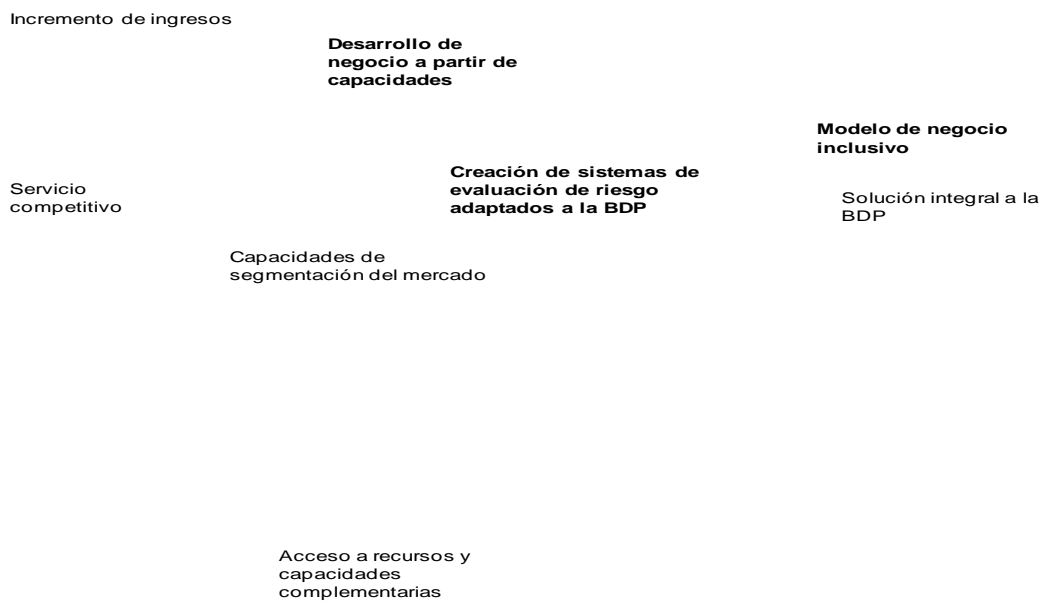
Texto en negrilla = Elecciones

Texto normal = Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla verde= Círculo virtuoso 2

Figura 3-18. Principales círculos virtuosos del Modelo de Negocio de Codensa Hogar



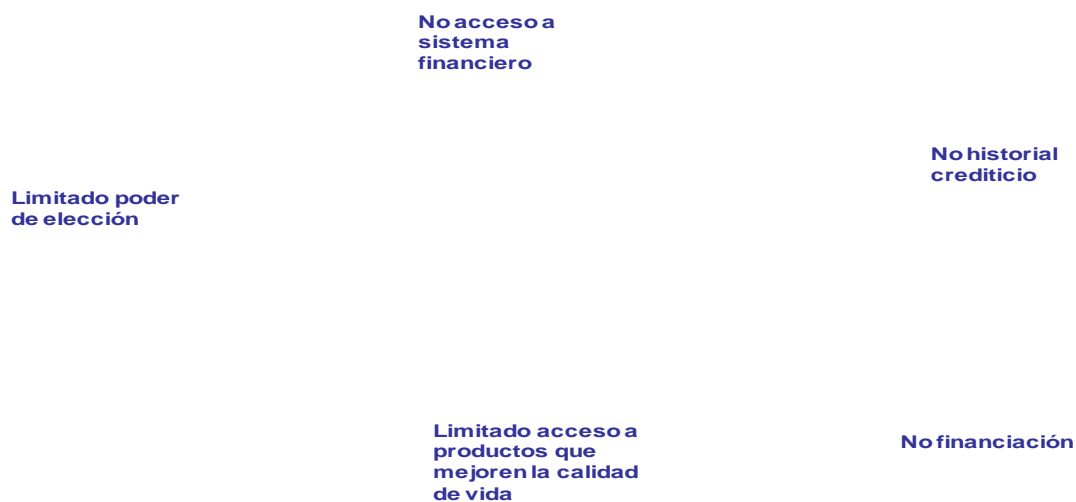
Fuente: Elaboración propia

La raíz del éxito de Codensa Hogar reside en el negocio existente de Codensa y sus relaciones con los clientes. Un factor clave del éxito para Codensa ha sido la disciplina de mercado. Fomentando un ambiente disciplinado entre los clientes a través del plan de pago regular y mensual, la compañía ha alcanzado una reputación de empresa “próspera”. Como resultado, Codensa Hogar puede confiar en este canal de negocio para asumir mayor riesgo ofreciendo créditos.

Para poder operar en la Base de la Pirámide mediante servicios de crédito sin ser una entidad financiera, Codensa Hogar debía irrumpir en las ineficiencias del mercado crediticio dirigido a las personas de escasos recursos económico.

En la **Figura 3-19** destacamos el principal círculo vicioso que impide a las personas de bajos ingresos acceder a bienes de consumo, observándolo podemos entender cómo las decisiones de Codensa Hogar buscan desbloquear estas ineficiencias del mercado.

Figura 3-19. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere Codensa Hogar.



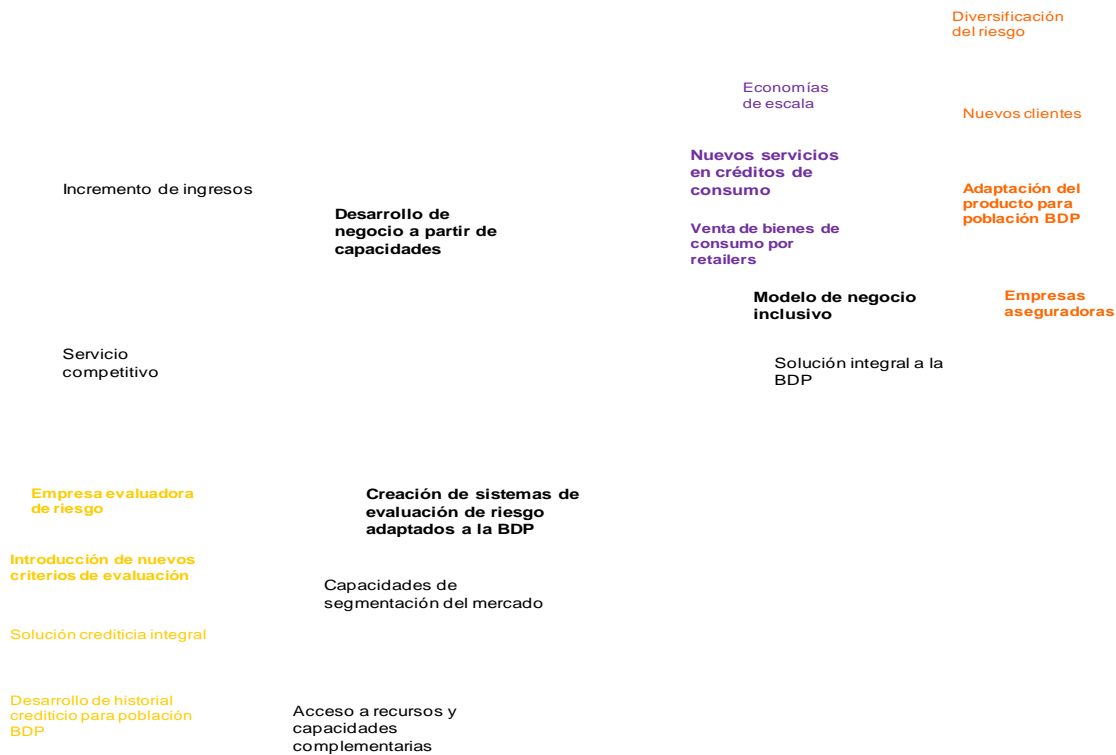
Fuente: Elaboración propia

La informalidad de los pobres los margina no solo del acceso al sistema bancario, sino también al derecho de poder escoger y acceder a bienes que podrían mejorar su calidad de vida. La pobreza no solo se mide en términos de ingresos sino también en el limitado poder que se tiene para elegir, perpetuando así a los pobres en un limitado abanico de elecciones para acceder a bienes y servicios de poca calidad, que a la vez profundizan su condición de pobreza.

La falta de garantías y la informalidad de la BDP han hecho que Codensa Hogar involucrara diversos aliados estratégicos en su modelo de negocio y desarrollara nuevas herramientas de valoración del riesgo. De este modo podía dar una solución integral y adaptada a la problemática crediticia de la BDP. Evidentemente la adecuación de los procedimientos y el producto ha generado un doble efecto: el acceso a financiación para adquirir de manera libre productos que pueden mejorar la calidad de vida y el desarrollo de un historial crediticio que les permite avalar su comportamiento y vincularse al sistema financiero formal. Ambos efectos benefician el desarrollo social y económico de la BDP a la vez que tienen efectos en el desarrollo de un nuevo mercado para la empresa, incremento de los ingresos y fidelización de la población BDP.

La diversificación del riesgo en nuevos productos financieros, refuerza y amplía aún más el objetivo de la empresa de dar una solución integral al problema. De este modo no solo se limita al acceso al crédito para bienes de consumo sino también a otros servicios financieros como los seguros y el crédito para actividades productivas. Adicionalmente, reduce el riesgo de sus operaciones principalmente dirigidas al consumo, el cual puede fluctuar drásticamente y afectar la sostenibilidad del modelo.

Figura 3-20. Análisis en interacción del modelo de negocio de Codensa Hogar



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla azul: círculo virtuoso 1.

Línea en negrilla verde: círculo virtuoso 2.

Texto en violeta: interacción con modelo de retailers

Texto en naranja: interacción con el modelo de la empresa de seguros .

Texto en Amarillo: interacción con modelo de la empresa evaluadora de riesgo

Como podemos observar en la **Figura 3-20**. La interacción con los retailers y la empresa de seguros se basa principalmente en el aprovechamiento del objeto social de estas (venta de electrodomésticos, mejoras para el hogar y seguros) para poder ofrecer servicios financieros, que de otro modo no podría hacer. La gran cobertura del mercado

que tiene Codensa, coincide en ambos casos con las economías de escala que pueden alcanzar sus socios.

La interacción con la empresa de evaluación de riesgo, busca externalizar una actividad necesaria para Codensa Hogar, pero mediante un sistema de evaluación de riesgo adaptado. Esta interacción ha sido esencial para crear ventajas comparativas, ya que tiene en cuenta nuevos criterios de *valoración del riesgo*, de las poblaciones de bajos recursos, lo cual ha dado lugar a segmentar aún más esta población y dirigirse a ellos de una manera más acertada en relaciones a sus necesidades y capacidades de pago.

3.2.5.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de Codensa Hogar

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Codensa Hogar es incrementar su crecimiento económico, aprovechando los activos disponibles en el negocio central de la empresa. La creación de Codensa Hogar es una piedra angular para desencadenar una serie de decisiones y consecuencias que permiten incrementar los ingresos de Codensa, mediante un modelo de negocio alternativo.

Refuerzo – La creación de Codensa Hogar implicaba un cambio en las políticas y procedimientos para poder prestar un servicio que no es inherente a las actividades cotidianas de la empresa. La creación de un nuevo modelo de negocio, la creación de diversas alianzas estratégicas y procedimientos de valoración de riesgo especiales para la BDP se complementan constantemente para dar una solución integral al problema.

Virtuosismo – El desarrollo de capacidades de segmentación del mercado, la innovación en modelo de negocio y fidelización de los clientes BDP hacen que la empresa incremente su ventaja competitiva. Esta creación de valor al interior de la empresa hace que pueda ser más fácil continuar cumpliendo sus objetivos de crecimiento en la BDP, con el transcurso del tiempo.

Robustez

- **Imitación** – La interacción constante del modelo de negocio de Codensa Hogar con diversos aliados hace que este sea más complejo y por ende difícil de imitar.
- **Apropiación** – El control del canal de comercialización por parte de la misma empresa y la diversidad de aliados que tiene para ofrecer sus servicios de crédito, la hace menos vulnerable a la dependencia y explotación de sus canales
- **Sustitución** – La creación de nuevos competidores dentro del sector financiero puede abrir a la empresa amenazas de sustitución de sus servicios. Sin embargo la simplicidad de los procedimientos que maneja Codensa Hogar le da un valor añadido que reduce la posibilidad de que sus clientes abandonen sus servicios y se dirijan únicamente al sistema bancario formal.
- **Complacencia** – El control de los canales de comercialización y la constante innovación de la empresa basada en la co-creación de valor con diversos aliados implica una mayor protección y una nueva visión de negocio muy arraigada a la empresa.

Interacción – La experiencia de Codensa Hogar es un claro ejemplo de interacción con diversos aliados para poder operar en la BDP y superar las barreras propias de la pobreza y que afectan su modelo de negocio. La interacción ha permitido a Codensa Hogar ofrecer un servicio que de otro modo no podría hacer.

3.2.5.4. Interpretación del “Arrow Core” de Codensa Hogar

Debido a que las actividades de negocio de Codensa Hogar no son el negocio central de la empresa, las elecciones claves que crean un valor superior se basan en elecciones que buscan una mayor adaptabilidad, y alcance del modelo de negocio a las comunidades BDP y una minimización del riesgo mediante herramientas idóneas para gestionarlo y alianzas estratégicas que lo atenúen.

Tabla 3-9. Elecciones Claves, que integran el “Arrow Core”, del modelo de negocio de Codensa Hogar.

Elecciones críticas	Descripción
Políticas	
Desarrollo de negocio a partir de capacidades	Configuración de un nuevo modelo de negocio para la empresa, en el cual se tienen en consideración las capacidades y recursos propios y de otros socios para poder llegar eficientemente a la BDP. Mayor productividad a activos intangibles y mayor rendimiento a de los recursos de la empresa.
Gobernanza	
Modelo de negocio inclusivo	Es el principal valor añadido de la empresa. Sin las alianzas estratégicas con diversos actores la empresa no podría proveer sus nuevos servicios y dar una solución integral.
Activos	
Creación de un sistema de evaluación de riesgo para la BDP	Nuevo sistema de evaluación de riesgo para dar un mayor alcance al servicio, mayor adaptabilidad y asequibilidad.

En el “Arrow Core” de Codensa Hogar se destaca que la empresa busca un mayor crecimiento empresarial, minimizando al máximo los costos fijos, mediante una mayor rentabilización de sus propios activos y el apalancamiento en los recursos y capacidades de otros. Esto implica para la empresa la incursión en nuevas actividades de negocio.

A su vez, el desarrollo de un nuevo modelo de negocio dota a la empresa de una mayor capacidad de innovación y competitividad.

Sin embargo, su alta concentración del riesgo en créditos de consumo, incrementa el riesgo de impago de los créditos ante una eventual crisis económica. Por lo tanto la distribución del riesgo en otro tipo de productos micro-financieros como el micro seguro y el micro-crédito para apoyar actividades productivas (En evaluación por parte de la empresa) es una elección que se considera necesaria para garantizar la sostenibilidad del modelo.

Tabla 3-10. Interpretación del “Arrow Core” del modelo de negocio de Codensa Hogar

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Desarrollo de un negocio a partir de capacidades	Modelo de negocio configurado a partir de las capacidades claves y no solo de activos tangibles	La empresa se conoce más a sí misma y desarrolla capacidades dinámicas que le permiten adaptarse y reinventarse según las condiciones del mercado	En cualquier empresa o sector geográfico
Modelo de negocio inclusivo	Las alianzas estratégicas que generan complementariedades y permiten dar una	Mediante la creación de redes de alianzas estratégicos	Debido a las trampas de ineficiencia en la BDP, las alianzas estratégicas son

	solución integral a un problema		aplicables en cualquier sector y población
Creación de un sistema de evaluación de riesgo para la BDP	Mecanismos de evaluación de riesgo adaptados a la BDP.	Con la definición de criterios de evaluación que tengan en cuenta una visión integral de la capacidad de pago y características de vida, consumo y trabajo de las poblaciones BDP	En negocios que requieren evaluar el riesgo de las población BDP, para dar acceso a sus servicios. Especialmente en micro-finanzas.

Codensa Hogar ha dado lugar a un modelo robusto en lo que respecta a la creación de valor superior para dar acceso a un servicio que tiene una escasa penetración por parte del sistema financiero formal. A continuación analizaremos la experiencia de BSH con su estufa Protos.

El modelo de negocio de esta iniciativa reúne en una experiencia la creación de valor en la Triple Cuenta de Resultados y por lo tanto incrementa la proposición de valor de los casos anteriormente desarrollados.

3.2.6. BSH¹⁹ - Protos

¹⁹ Este subtítulo esta, principalmente, basado en el caso de BSH hecho dentro de la publicación: Casado, F; Lariu, A; Mutis, J. & Sánchez, P. (2009). *Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social*. Documento de trabajo Nº 5. Cátedra de RSC de MANGO, ESCI, Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.

3.2.6.1. Antecedentes

BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH es un grupo que opera a nivel internacional, y es el resultado de una Joint Venture en 1967 entre Robert Bosch GmbH (Stuttgart) y Siemens AG (Munich). Es una empresa líder en el mercado Alemán y número uno en Europa Occidental y líder a nivel mundial en la manufacturación de electrodomésticos para el hogar.

BSH tiene 44 fábricas en 14 países de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia. Esta relevante presencia internacional también ha conducido al grupo a la creación de una extensa red global de ventas y servicios al consumidor. El grupo BSH está compuesto por 70 empresas en más de 40 países y emplea a más de 40 mil personas.

BSH se caracteriza por el desarrollo de productos encaminados a la innovación y calidad, que además de buscar una nueva frontera competitiva, pretenden establecer estándares globales de protección del medioambiente.

En base a estos principios la empresa desarrolló la estufa Protos que reemplaza los sistemas de cocción con chimeneas, que usan carbón, leña y otros residuos vegetales. Las motivaciones para fabricar una estufa basada en el uso de aceites vegetales eran evidentes debido a las carencias existentes. La pobreza es una de las principales barreras para usar métodos de cocción más limpios. Más de 2,5 millones de personas usan en la preparación de sus alimentos fogatas, que son fuego alimentado por leña o residuos de la planta. Las emisiones de esos incendios contienen concentraciones peligrosas de sustancias cancerígenas y pueden producir enfermedades pulmonares y en los ojos. Según una estimación de la OMS más de 1,6 millones de personas mueren cada año por contaminación al interior de los hogares.

Las personas en los países en desarrollo suelen estar expuestos a niveles muy altos de contaminación de tres a siete horas al día. En las regiones frías, la exposición es en

muchos casos sustancialmente mayor. El peligro de la exposición a las mujeres y los niños es superior que en los hombres, dado que la mujer suele trabajar en casa y, a menudo, llevar niños pequeños mientras cocina. Investigaciones del Banco Mundial informan que, la contaminación del aire afecta más a los niños y las mujeres. De hecho, la contaminación del aire se calcula que mata a 1,6 millones de mujeres y niños cada año: Hay alrededor de 500.000 muertes en la India, aproximadamente el mismo en China, y el resto de millones en otros países en desarrollo.

La estufa Protos transfiere el uso de una nueva tecnología a las poblaciones pobres e impulsa el uso del aceite vegetal, dinamizando la producción y comercialización de este tipo de plantas.

El diseño, comercialización y producción de la estufa Protos tiene en cuenta la inclusión de diversos socios y aliados, Lo cual hace el producto y modelo de negocio más adaptado a las características y necesidades de la BDP.

Mediante el proyecto llamado Protos, se introduce una estufa que funciona con el uso de aceites vegetales. Tres fueron las principales motivaciones para que BSH se iniciara, en el 2004, en los mercados de la BDP:

1. Desarrollo de una manera de cocinar más limpia para una mejor salud.

La tecnología desarrollada por BSH para su proyecto en la BDP reduce drásticamente las emisiones de CO₂ por combustión de aceite vegetal, que es mucho más limpio que incluso una estufa de querosene.

2. Proveer una fuente de energía alternativa y renovable.

Los incendios y fogatas al aire libre son muy ineficientes en términos de generación de energía. El resultado es un alto consumo de leña que provoca graves problemas ecológicos, especialmente en combinación con un crecimiento de la población: la destrucción de los bosques, la erosión, la desertización y las inundaciones. Adicionalmente el queroseno es peligroso y a menudo altamente subsidiados por los

gobiernos con presupuestos muy limitados. Sin embargo, los aceites vegetales pueden ser cultivados en la mayoría de los lugares de todo el mundo. Este tipo de aceites son renovables, sus emisiones de dióxido de carbono son neutrales, y son mucho menos peligrosos que alternativas de combustión a base de petróleo.

3. Estimular la actividad económica de la Base de la Pirámide.

Uno de los principales componentes del proyecto Protos es que requiere que el mayor número de piezas, de las estufas diseñadas por BSH, pudieran ser fabricadas y hechas a nivel local, activando así la generación de empleo. Pasar también del uso de kerosene importado a la producción de un aceite vegetal podía estimular la actividad económica y desencadenar una mayor actividad comercial en los pueblos rurales e incluso en las grandes ciudades.

Para mayor información del caso de BSH, ver **Anexo 8**.

3.2.6.2. Evaluación del modelo de negocio de la estufa Protos

El proyecto inicial de Protos comienza en Filipinas. Además de los hábitos de consumo de fuentes de energía de la población BDP a la que se dirigían, BSH era consciente de que la solución se centraba en las competencias principales de BSH y su deseo de innovar, dentro del contexto de la necesidad básica de la preparación de alimentos para cada día. Mediante el desarrollo de la estufa Protos la empresa pretendía avanzar en sus retos de innovación y contribuir a mejorar la situación sanitaria de los países en desarrollo, a partir de las capacidades existentes de la empresa.

El modelo de negocio de la estufa Protos gira en torno a elecciones estratégicas que incrementan el alcance del negocio, haciendo el producto más asequible, accesible y disponible.

El desarrollo del modelo de negocio ha sido asignado a dos unidades de negocio de BSH Growth Markets Sales y Product Division Cooking. Por lo tanto los recursos económicos destinados por BSH provienen de las actividades de negocio propias de la empresa y no de sus actividades de RSC. Sin embargo este negocio se ha concebido como un negocio social, con lo cual se busca la rentabilidad del negocio, pero con el objetivo de incrementar el impacto social y medioambiental del mismo. Esta visión les ha facilitado el acceso a capital paciente, al cual de otro modo, difícilmente podrían acceder (círculo virtuoso 1. Ver Figuras **3-21** y **3-22**).

El modelo de negocio de la estufa Protos ha experimentado una evolución continua en donde se ha buscado constantemente la adaptabilidad y asequibilidad del producto. Esto se ha logrado por el ímpetu de BSH en la innovación tecnológica, en el modelo de negocio y por su fuerte apalancamiento en las alianzas que permite una importante reducción de costos y adaptabilidad del producto (círculo virtuoso 2. Ver Figuras **3-21** y **3-22**.)

Debido a la importancia de una correcta integración de la cadena de suministro, que debe ser articulada desde la producción de aceites vegetal, pasando por la fabricación (adaptación) de la estufa, mercadeo, ventas y servicio al cliente, ha sido indispensable que BSH participe en cada una de estas etapas integrando los aliados pertinentes: para llevar a cabo la producción local de aceites vegetales y reducir la estructura de costos de la estufa, brindando apoyo, impulsando iniciativas e involucrándose directamente mediante sus capacidades centrales, en los procesos de producción, mercadeo, venta y formación.

Mediante estas alianzas la empresa también se ha apalancado en capital paciente de sus aliados, principalmente de organizaciones como GTZ, DEG y Deutsche Bundesstiftung Umwelt y en los recursos de otros como los centros de investigación locales. Las características de sus aliados, el constante diálogo y participación de estos actores en países en desarrollo y la empresa, ha facilitado que el proyecto se desarrolle mediante un proceso constante de co-creación

Por lo tanto el modelo de negocio de Protos innova en la integración y disposición acertada de aliados estratégicos que permite innovar en producto e integrar en un mismo modelo diversas capacidades y recursos complementarios.

La disponibilidad de aceite vegetal (en la cadena de suministro) es clave y está destinado a sustituir a los combustibles que deben ser importados (queroseno, carbón, etc.).

Aunque BSH no tiene la intención de participar en el negocio de producción de aceite vegetal, ha intervenido activamente para garantizar la sostenibilidad del abastecimiento de este. BSH es miembro de la Alianza Jatropha²⁰ y trabaja en coordinación con varias ONGs enfocadas en la producción de aceites vegetales - incluyendo la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible- Por lo tanto Protos sólo se vende en lugares en los que se ha identificado disponibilidad de aceites vegetales y en donde la producción es sostenible de acuerdo a los estándares internacionales que se promueven en las organizaciones anteriormente mencionadas.

La creación de valor a nivel local, es otra ventaja competitiva del modelo de negocio, para BSH. Como se observa en la figura a continuación BSH no actúa en solitario, por el contrario ha sabido integrar diferentes fuentes de creación de valor para poder ofrecer el producto final, la estufa Protos.

²⁰ Esta alianza impulsa el uso de esta planta oleaginosa, que puede convertirse en el futuro agro energético y que se adapta casi a cualquier terreno sin depender de las fluctuaciones del mercado alimentario.

Mediante el apoyo de BSH al cultivo de aceites vegetales la empresa está generando un nuevo mercado, pues le está dando valor a una planta que anteriormente no tenía ningún valor comercial. En consecuencia estas actividades mejoran el entorno económico de las poblaciones BDP. (Círculo virtuoso 3. Ver Figuras **3-21** y **3-22**.)

La incorporación en el mercado los créditos de CO₂, gracias a que el uso de los aceites vegetales que requiere la estufa Protos contribuyen a la reducción de emisiones de CO₂²¹, aporta un elemento innovador en el modelo, pues genera una especie de subsidio cruzado que reduce los costos de la estufa. De este modo la empresa puede incrementar sus ventas dentro de la población de bajos ingresos.

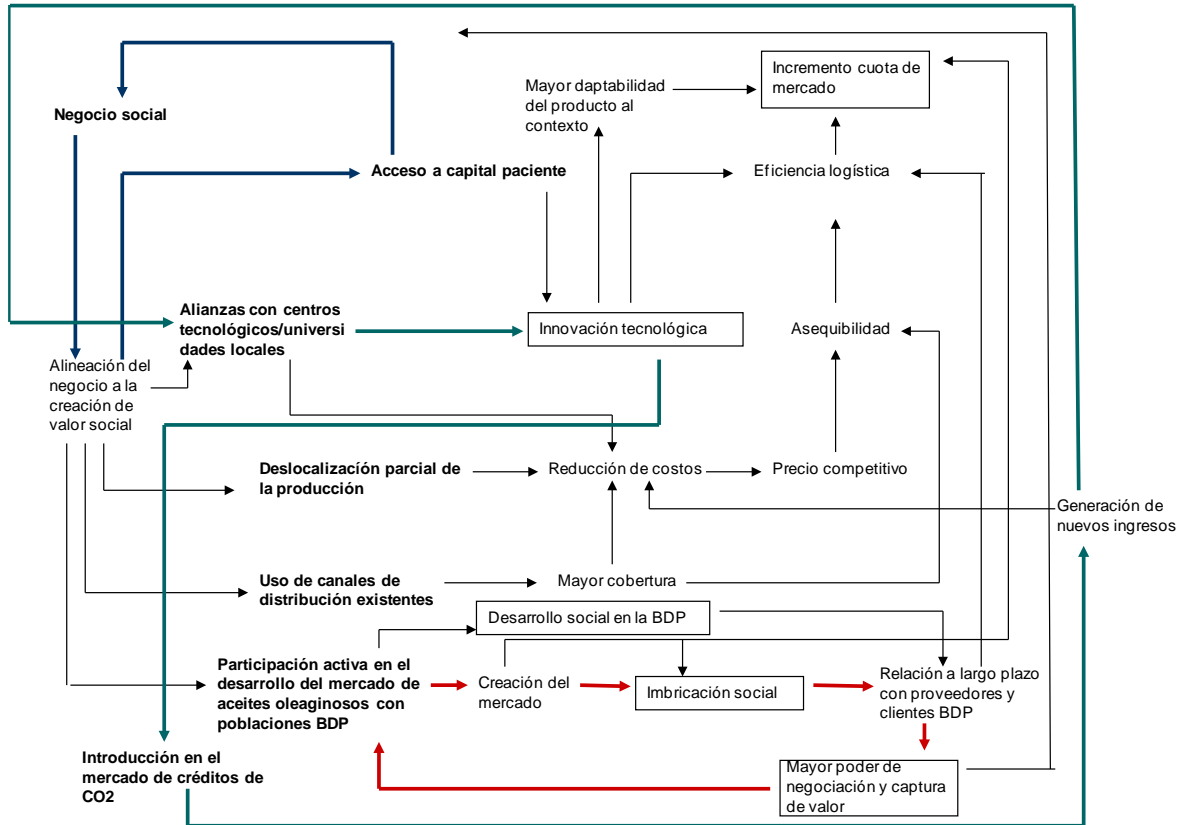
Adicionalmente, los aceites vegetales están disponibles a nivel local y, a menudo, a un costo más bajo, haciendo que el conjunto del sistema sea más accesible que las alternativas de combustibles fósiles.

A continuación observamos (**Figura 3-21**.) el modelo de negocio de BSH en el cual se plasma la simbiosis que se ha creado entre la creación de valor social, económico y medioambiental para que el conjunto del modelo funcione sosteniblemente.

²¹ El uso de la estufa Protos implica un proceso en el cual se emiten gases de efecto invernadero (GEI), o "de carbono," neutral. Cuando se utiliza para sustituir los combustibles fósiles (por ejemplo, queroseno y gas), es posible reducir la liberación de CO₂ hasta en una tonelada por año. En muchos países, la madera y el carbón vegetal son cosechados a través de procesos que no son sostenibles. El uso de Protos y, por tanto, la sustitución de esas cosechas no sostenibles puede resultar en una reducción de las emisiones de CO₂ de entre tres a siete toneladas por año/ fogón.

Según BSH a producción de aceite vegetal no debería ir en detrimento de las áreas ricas en biodiversidad, ni fomentar los monocultivos, es decir, la cosecha de un único cultivo.

Figura 3-21. Evaluación del modelo de negocio de la estufa Protos



Fuente: Elaboración propia

Recuadros = Consecuencias rígidas

Texto en negrilla = Elecciones

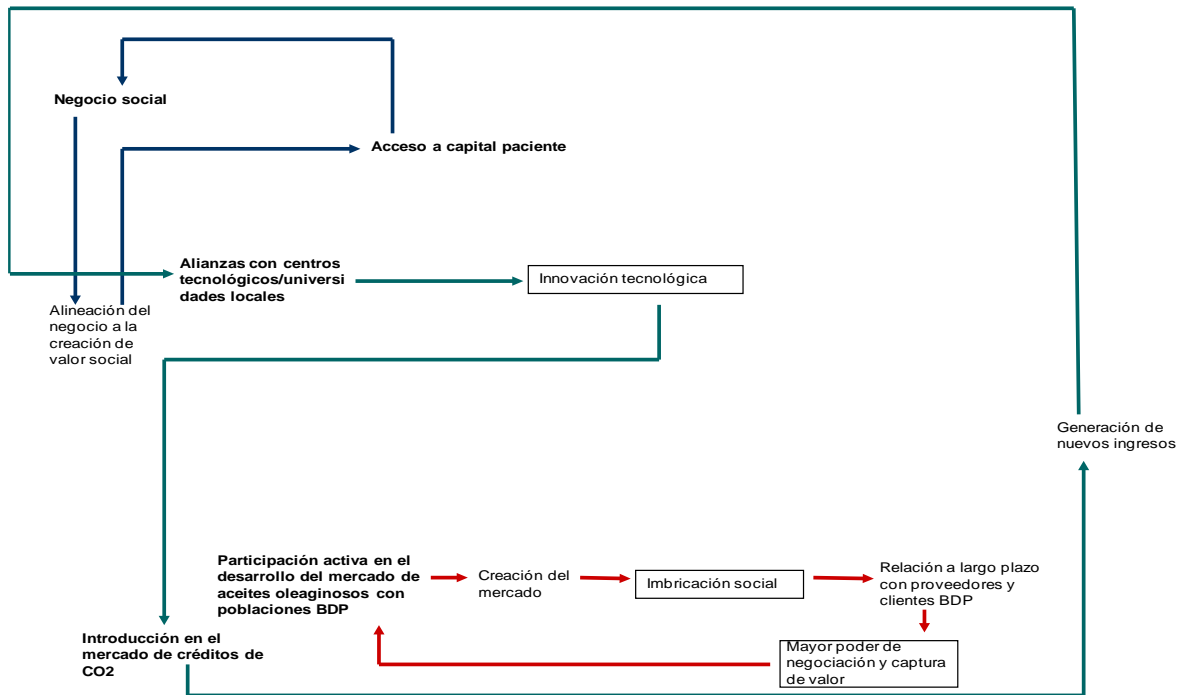
Texto normal = Consecuencias flexibles

Línea en negrilla azul = Círculo virtuoso 1

Línea en negrilla verde = Círculo virtuoso 2

Línea en negrilla roja = Círculo virtuoso 3

Figura 3-22. Principales círculos virtuosos del modelo de negocio de la estufa Protos de BSH



Fuente: Elaboración propia

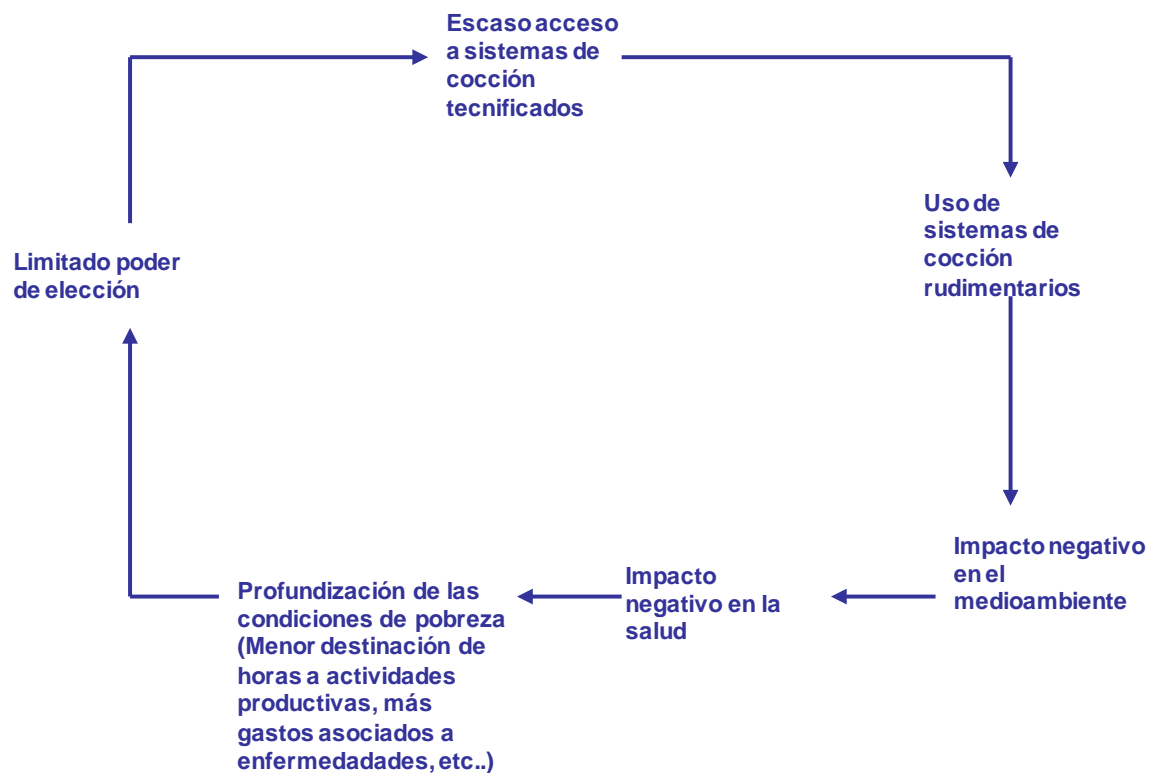
Los efectos sociales es necesario que se evidencien en las comunidades beneficiadas para lograr una mayor aceptación y adquisición de las estufas. La creación de valor en el medioambiente, es a la vez capturada por la empresa mediante la venta de créditos de CO2 para obtener los subsidios necesarios y reducir el costo de la estufa, dando así una mayor accesibilidad y asequibilidad.

La correcta adecuación de los factores sociales, económicos y medioambientales donde los efectos para cada uno de estos aspectos repercuten en todo el modelo de negocio, hace el modelo de negocio más innovador y sostenible.

En la **figura 3-23** podemos observar cómo la falta de acceso a ciertos bienes de consumo limita también el desarrollo social y económico de los pobres. Las elecciones

de BSH están dirigidas a poder generar un contexto favorable en el cual su negocio se pudiera desarrollar favorablemente.

Figura 3-23. Principal círculo vicioso de pobreza en el que interfiere el modelo de negocio de Protos.



Fuente: Elaboración propia

Debido a las condiciones de pobreza existe un limitado poder de elección y por lo tanto acceso a productos de cocción tecnificados. Lo que podría parecer un simple “commodity” aspiracional en la práctica tiene grandes repercusiones sociales, económicas y medioambientales. Los sistemas de cocción rudimentarios afectan directamente al medioambiente, debido a las emisiones de CO₂ que producen, tala de árboles, entre otros a la vez empeora las condiciones de salud de madres y niños expuestos a un aire altamente tóxico. Las implicaciones económicas de los pobres en el uso de estos sistemas de cocción rudimentarios, se traduce de diversas maneras: La recolección diaria de leña implica menos horas de trabajo y estudio, la compra de gasolina tiene un costo alto que afecta las economías del hogar, los efectos en la salud

de la inhalación de aire tóxico se traduce en más gastos/menos horas de trabajo. De este modo se profundiza aún más las condiciones de pobreza y el limitado acceso a productos que puedan mejorar su calidad de vida.

Las restricciones en el derecho a elegir, se evidencian en la poca integración del negocio con factores de desarrollo, la carencia de innovaciones tecnológicas al abasto de los pobres, a la vez que los altos precios de tecnologías importadas. Estas barreras se han superado mediante elecciones estratégicas tomadas por la empresa, pero sobre todo por la interacción con diversos actores (Ver análisis en interacción en **Figura 3-24.**). En consecuencia el negocio busca el buen desempeño económico a través del buen desempeño en el desarrollo social, el desarrollo de tecnologías con alianzas intersectoriales de tal modo que haya una mayor adaptabilidad del modelo y aprovechamiento de los recursos locales existentes. En conjunto estas interacciones buscan romper con la perpetuación constante del pobre a consumir más caro y con menor calidad por falta de acceso de oportunidades para poder elegir.

El limitado poder de elección y acceso a sistemas de cocción tecnificados ha implicado a la empresa desarrollar una nueva tecnología adaptada a su nuevo cliente en poblaciones pobres. La innovación tecnológica no hubiera sido posible si la empresa no hubiera generado un nuevo modelo de negocio para producir y comercializar la estufa Protos, acceder a fuentes de capital paciente que le permitieran innovar. Evidentemente este proceso de innovación ha permitido que el resultado final: la estufa Protos reemplace sistemas de cocción rudimentarios.

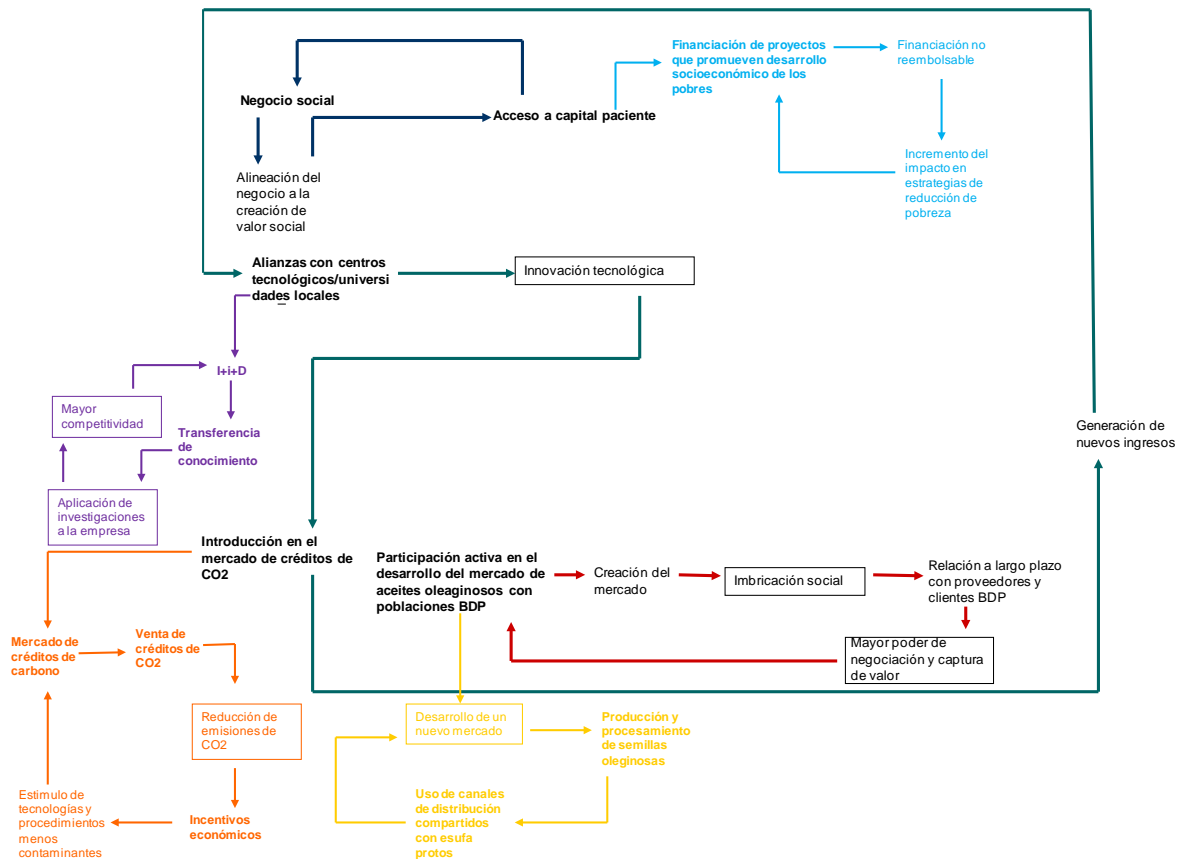
Continuando en la interpretación del círculo vicioso de pobreza y la manera como BSH interactúa con otros actores para irrumpir en él, podemos identificar que hay una mayor creación de valor cuando la empresa reconoce los efectos en la pobreza por falta de acceso a sistemas de cocción tecnificados y en consecuencia actúa en cada una de ellas. Su alianza con centros de investigación ha dado lugar al impulso de una innovación tecnológica medioambientalmente responsable que le permite reducir los efectos nocivos en el medio ambiente de los sistemas de cocción convencionales. Su introducción en el mercado de crédito de Co2 no solo rentabiliza más la tecnología

limpia desarrollada sino también lo revierte en una reducción de costes del producto, haciéndolo más asequible.

La incursión en una nueva tecnología también significa desarrollar el mercado (Proveedores de aceites vegetales). De este modo ejerce un mayor control sobre la cadena de valor, sin incurrir en los costos asociados a la integración horizontal en la cadena de valor.

El modelo de negocio de la estufa Protos es mucho más robusto debido a las interacciones en actividades claves de su cadena de valor, con actores que añaden valor a su negocio y lo hacen más competitivo. Las actividades de I+D realizadas conjuntamente con centros de investigación locales incrementan las ventajas competitivas del producto. La introducción en el mercado de créditos de carbono permite una mayor rentabilización del modelo, la participación en el desarrollo del mercado de aceites vegetales, además de ser necesario para el funcionamiento de su negocio, le permite capturar mayor valor de sus proveedores, la orientación de la empresa hacia un modelo de negocio social, le permite tener acceso a fuentes de financiación más acordes a los riesgos inherentes de un negocio contextualizado en poblaciones pobres.

Figura 3-24. Análisis en interacción de principales círculos virtuoso del modelo de negocio de Protos.



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla azul: círculo virtuoso 1.

Línea en negrilla verde: círculo virtuoso 2.

Línea en negrilla roja: Círculo virtuoso 3.

Texto en naranja: interacción con modelo de mercado de CO2

Texto en amarillo: interacción con modelo de productores de aceites

Texto en violeta: interacción con modelo de centros de investigación locales

Texto en azul claro: interacción con organizaciones financiadoras

3.2.6.3. Evaluación de la efectividad del modelo de negocio de la estufa Protos

Alineamiento con los objetivos – El objetivo principal de Protos es innovar e incrementar su cuota de mercado con uno nuevo producto. La integración del modelo en la Triple Cuenta de Resultados le ha permitido encaminar todas sus decisiones a esta meta.

Refuerzo – Protos refleja una constante interacción entre sus elecciones, inclusive cuando estas radican en aspectos medioambientales se busca que influyan en la rentabilidad del negocio y un mayor acceso del producto a la comunidad. De la misma manera el planteamiento inicial de *negocio social* desencadena una serie de elecciones que modifica la manera de operar de la empresa, en el diseño, producción y comercialización.

Virtuosismo – Las alianzas estratégicas, el desarrollo del mercado de aceites vegetales para la estufa Protos, la integración del negocio en la triple cuenta de resultados y sus efectos en innovación, imbricación y dinamización de las economías incrementa el constante alineamiento de la empresa a sus objetivos

Robustez

- **Imitación** – La interacción y complementariedad constante del modelo de negocio de Protos ha permitido innovar y generar capacidades dinámicas para adaptarse a nuevos mercados, de una manera más eficiente.
- **Apropiación** – La diversidad de tipos de aceites con los cuales puede funcionar la estufa la hace menos susceptible de una constante dependencia de un único proveedor. A la vez que su desarrollo del mercado también le ofrece ventajas competitivas gracias a un mayor poder de negociación y captura de valor.
- **Sustitución** – La creación de una alternativa de cocción a sus modelos tradicionales de cocción eléctrica, implica una mayor cobertura y dominio del mercado con diferentes tecnologías.

- **Complacencia** – El acceso a nuevos modelos de generación de ingresos (mercado de créditos de CO2 y negocios inclusivos) y el reto innovador dentro de un marco de empresa social reafirma al negocio en su misión.

Interacción – La incursión en negocios inclusivos, su participación en el mercado de créditos de carbono y sus acciones para desbloquear las ineficiencias del mercado desde diferentes ángulos: aprovisionamiento, producción y consumo hace que interactúe constantemente con diversos actores generando un modelo de negocio más complejo.

3.2.6.4. Interpretación del “Arrow Core” de la estufa Protos

El interés por innovar es latente en las empresas que desean ser más competitivas. Igualmente importante es saber aprovechar los beneficios del esfuerzo de la innovación.

En la representación del modelo de negocio de Protos, hemos observado que los principales círculos virtuosos de su modelo de negocio giran en torno a elecciones y consecuencias que favorecen la creación de un suelo fértil para innovar no solo en tecnologías sino también en nuevos modelos de negocios.

Es en estos círculos virtuosos donde se generan las fuentes de valor superior del modelo de negocio de Protos.

La concepción del modelo de Protos como negocio social²², cambia de base el enfoque, destinación de recursos y objetivos del mismo. En este tipo de iniciativas empresariales el beneficio económico no se considera en aislado; es necesario que el mismo repercuta en el desarrollo de la población. A partir de aquí las decisiones tomadas por la empresa están alineadas a generar un efecto evidente en la triple cuenta de resultados lo cual hace que haya una mayor creación de valor social y a la vez una mayor captura del valor creado para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

²² El negocio Social fue definido por Muhammad Yunus (2008) como aquel negocio que persigue una transformación social, especialmente dirigida a la reducción de la pobreza. En este tipo de negocios se busca no generar pérdidas pero tampoco dividendos. Los beneficios son utilizados para expandir las operaciones de la empresa y/o mejorar el producto y/o servicio.

La empresa ha sabido incrementar la preposición de valor, de su modelo de negocio, mediante la integración de componentes que incrementan la imbricación social del mismo y de aspectos medioambientales que favorecen el objetivo social del modelo. La integración del modelo de negocio en la Triple Cuenta de Resultados favorece la innovación en el modelo de negocio y dota a la empresa de una mayor competitividad.

El planteamiento innovador del modelo de negocio de Protos, esta trazado a la inversa. En vez de identificar una necesidad y simplemente acercar el producto a la población objetivo BSH ha trabajado intensamente para mejorar el contexto de la BDP, mediante la creación de un nuevo mercado para un producto complementario a su estufa (los aceites vegetales) y mediante la introducción de componentes que incrementan la creación de valor para el consumidor y reduzcan los costos, de tal manera que hagan la tecnología más asequible.

Sin esta intervención activa en el contexto y constante integración en los objetivos del negocio, la empresa difícilmente podría acometer sus objetivos.

Tabla 3-11. Elecciones claves que integran el “Arrow Core” del modelo de negocio de la estufa Protos

Elecciones críticas	Descripción
Políticas	
Creación del negocio Protos como negocio social	Protos ha sido creado como un negocio social, lo cual implica una íntima alineación entre las políticas y disposición de recursos desde una óptica empresarial y la creación de valor social. En este planteamiento todo beneficio económico que genere el negocio es

	reinvertido en el mismo con el objetivo de incrementar su impacto.
Participación activa en el desarrollo del mercado de semillas oleaginosas con poblaciones BDP	La implicación activa de la empresa en el desarrollo del mercado de semillas oleaginosas, mejora el contexto económico de la BDP lo cual beneficia el desempeño del negocio, a su vez da sostenibilidad al conjunto del modelo y un mayor control de la cadena de valor y apropiación de valor.
Introducción en el mercado de créditos de carbono	Mediante la venta de créditos de carbono, gracias a una combustión más limpia de la estufa Protos, la empresa puede reducir los costos de la estufa. De este modo hace que una tecnología en principio inasequible a la BDP lo sea. Además genera un modelo de negocio novedoso en el que hay una mayor creación de valor
Gobernanza	
Alianzas con centros tecnológicos y universidades locales	<p>Las alianzas con universidades locales para desarrollar la estufa ha incrementado la innovación tecnológica de BSH. A su vez ha permitido una mayor adaptabilidad de la tecnología a las características de la BDP.</p> <p>Estas alianzas han dado lugar a la obtención de un activo: la estufa Protos. El desarrollo de este nuevo producto implica una innovación tecnológica, que a la vez puede abrir a la empresa la puerta a más productos.</p>
Acceso a capital paciente	Acceso a nuevos mecanismos de financiación que permiten implicarse más en el desarrollo de tecnologías y modelos de negocio, que crean un impacto social pero con un retorno económico a mediano y largo plazo.

Tabla 3-12. Interpretación del Arrow Core de Protos

	Qué es replicable	Cómo se replicaría	Dónde
Creación del negocio Protos como negocio social	La concepción de un nuevo modelo de desarrollo empresarial basado en la empresa social	Mediante transferencia de conocimiento y una nueva estructura organizacional	En cualquier sector o contexto que requiera un nuevo modelo de crecimiento empresarial más transparente e inclusivo.
Alianzas con centros tecnológicos y universidades locales	El apalancamiento de las actividades de I+D de la empresa en centros de innovación y tecnológicos, especialmente si son del país de destino.	Mediante la participación de la empresa en redes de conocimiento e innovación.	La curva de conocimiento incrementa, cuando hay una mayor diversidad de aliados. Por lo tanto en los negocios en la BDP las alianzas transnacionales aumenta el grado de innovación
Acceso a capital paciente	El apalancamiento en capital que permita financiar el proyecto, sin que esto implique un retorno de la inversión a corto	Generando proyectos, en los cuales el aliado aprecie un gran impacto y un efecto dinamizador para el desarrollo	Países en los cuales haya disponibilidad de fondos de Organismos Internacionales, gubernamentales o no

	plazo.	local	Gubernamentales.
Participación activa en el desarrollo del mercado de semillas oleaginosos con poblaciones BDP	Creación del mercado no solamente en lo que respecta al negocio mismo de la empresa sino también todo aquello que permita una mayor apreciación, por parte del consumidor o aliados BDP, del valor creado y por lo tanto la sostenibilidad del modelo.	Interviniendo en el modelo de negocio de aliados en poblaciones pobres	En cualquier sector o zona geográfica en la cual el servicio o producto que se provee no pueda generar valor si no se crea un ecosistema de mercado apto.
Introducción en el mercado de créditos de carbono	El desarrollo de tecnologías y procedimientos, medioambientalmente responsables que puedan estar sujetos a participar en el mercado de créditos de CO2.	Vendiendo los créditos equivalentes a las acciones que reducen las emisiones de carbono.	En cualquier sector o actividad que pueda demostrar la compensación de sus actividades con la reducción de emisiones de carbono

Con el caso de Protos finalizamos la evaluación de 6 modelos de negocios en contextos de pobreza, que nos han servido para identificar los componentes esenciales de las actividades, que en situaciones tan complejas, crean de una u otra manera un valor superior. Cada uno de los círculos virtuosos de estos modelos de negocio es la esencia de las ventajas competitivas del modelo y por lo tanto lo que debe ser replicado para conservar el valor de la réplica.

A continuación y en base al análisis anteriormente recogido analizaremos las fuentes de creación de valor superior que dotan a los modelos de negocio en contextos de pobreza, de una mayor robustez.

3.3. Fuentes de creación de valor superior

En la literatura económica el término valor hace referencia a la disposición a pagar. Esta disposición a pagar, un bien o un servicio, por el consumidor, se traduce en la satisfacción de una necesidad, ya sea de forma directa, cuando hace uso del bien adquirido o indirecta cuando con las acciones percibidas se tiene derecho a recibir unas rentas con las que podrá comprar unos bienes o servicios que satisfagan directamente sus necesidades. En la literatura de la dirección estratégica, en cambio, el término valor se utiliza para expresar la diferencia entre la disposición a pagar por un bien (la definición de valor de la literatura económica) y el coste de producirlo. Salas-Fumas (2009) sustituye el término valor por riqueza, pues considera el concepto de *valor* en su significado más usual, remite sólo a la disposición a pagar (utilidad), mientras que riqueza significa la diferencia entre la utilidad/valor y coste de oportunidad.

Por riqueza nosotros entenderemos la creación de un *valor superior*, es decir una orientación estratégica a la creación de valor. La estrategia competitiva de Porter (1985), se utiliza para guiar las decisiones de la empresa al objetivo de conseguir una mejor adecuación de la oferta a las necesidades o demanda de los clientes y de este modo aumentar su disposición a pagar, sin que esto signifique orientar las decisiones a hacer máxima la diferencia entre valor y costo. Por otro lado para maximizar esta creación de valor superior será necesario conseguir la más alta disposición a pagar (Sala-Fumas, Ibid).

En línea con la literatura de negocios en la BDP Prahalad (2005) y Anderson y Markides (2007) señalan las cuatro acciones necesarias para crear valor en los negocios en la BDP: Aceptabilidad, Asequibilidad, Disponibilidad y Conciencia del producto o servicio. Todas estas acciones están encaminadas a aumentar la disposición a pagar y

por lo tanto crear valor, pero solo algunas crean un valor superior, es decir maximizan la creación de valor.

Mediante la evaluación de los anteriores modelos de negocios hemos identificado diversas fuentes de creación de valor. En la **tabla 3-13** resumimos las fuentes de creación de valor de cada uno de los modelos de negocio analizados. Para estas fuentes de creación de valor realizaremos la siguiente valoración de la cual a su vez se desprenderán algunas deducciones.

En primera instancia evaluaremos la habilidad de estas fuentes de creación de valor para sostener la efectividad del valor creado. Este análisis lo realizaremos en base a las cuatro amenazas genéricas de la sostenibilidad: imitación, apropiación, sustitución y complacencia) desarrolladas por Ghemawat (1991), indicando que fuentes de creación de valor, en función de las elecciones tomadas en el modelo de negocio, crean barreras a cada una de estas amenazas y por lo tanto contribuyen a hacer el modelo de negocio más robusto y superior.

A continuación analizaremos cómo esta creación de valor se maximiza cuando el modelo de negocio interactúa con otros.

Finalmente basados en este análisis en interacción identificaremos la relación entre la creación de un valor superior y la captura de valor de los negocios en contextos de pobreza. Este análisis nos permitirá concluir con unas teorías sobre las implicaciones que estas fuentes de creación de valor superior tienen en la implementación de las réplicas.

El análisis de la **Tabla 3-13** lo realizaremos en base al tipo de elecciones que se pueden dar en un modelo de negocio:

1. Políticas

Las elecciones estratégicas como resultado de una nueva línea de negocio dirigida a la BDP o subsidiaria como es el caso de Energía Social, Codensa Hogar y BSH-Protos dotan al modelo de una mayor flexibilidad e incrementan su curva de aprendizaje en el

desarrollo de negocios en contextos de pobreza. Estas consecuencias generan barreras de imitación y complacencia. La imbricación total del negocio en el contexto dota a la empresa de una cierta *inteligencia del mercado* que posteriormente se evidencia en otras elecciones más complejas, pues han sufrido un constante proceso de prueba y adaptación, con consecuencias difíciles de imitar.

La alineación de los objetivos del negocio dentro de un enfoque social-empresarial también reducen los riesgos de disipar el valor creador, puesto que se ha generado un sentimiento de misión que compromete a las personas implicadas.

A este tipo de elecciones la denominaremos *elecciones ancla* pues sientan unas bases óptimas para desarrollar un nuevo modelo de negocio más alineado a la BDP.

- *Una mayor independencia de los modelos de negocio en la BDP de las estructuras convencionales de la empresa permite obtener mayor inteligencia del mercado, flexibilidad y dinamismo para adaptarse a las condiciones del contexto.*

Cuando las elecciones en mención van acompañadas de una estrategia global de la empresa en el desarrollo de negocios en poblaciones pobres y metas económicas, entonces los cimientos del modelo adquieren una mayor robustez que se podrá traducir en una transferencia de conocimiento superior, destinación de recursos y acceso a redes de alianzas que incrementa el impacto del negocio BDP. Es el caso de Suez y Masisa. En el primero la estrategia global le ha permitido fortalecer su posicionamiento en el desarrollo de negocios en contexto de pobreza, aunque su aplicabilidad en el proyecto mismo sea limitada; en el caso de Masisa la fijación de una meta estratégica global para los negocios BDP ha fortalecido el alineamiento de cada una de las divisiones de negocio a una meta común en la BDP. En este caso la empresa ha buscado adaptar los conceptos de negocio en la BDP a las estructuras existentes de la empresa incrementando así su capacidad para capturar valor.

En ambos casos este buen posicionamiento a nivel global les ha facilitado iniciar otros negocios BDP de una manera más ágil, aunque esto no signifique efectiva.

- *Los objetivos estratégicos de crecimiento empresarial en la BDP y posicionamiento global refuerzan la alineación del negocio a una continua creación de valor empresarial y social y refuerzan su legitimación para atraer aliados estratégicos que permitan hacer la réplica de una manera más eficiente.*

Las ineficiencias del mercado, que impiden a las empresas desarrollar sus negocios, se deben en gran parte a la ausencia de infraestructuras y políticas públicas que generen un entorno favorable para que la economía formal pueda prosperar. La alineación de los negocios BDP a las políticas públicas y su participación activa para incidir en las mismas permiten a la empresa crear mayor valor social y por lo tanto incrementar la viabilidad de su negocio, sin esperar de forma pasiva que este proceso de desarrollo social se lleve a cabo. Es el caso de energía Social que al participar activamente en la legalización de los barrios eléctricamente subnormales, pudo disminuir el costo de oportunidad que le representaba esperar de manera pasiva a que el gobierno, en solitario, resolviera la incerteza jurídica de la propiedad del territorio de estas comunidades.

- *La alineación del modelo de negocio a las políticas y planes de desarrollo de las comunidades pobres y su intervención activa para la realización de las mismas incrementa la capacidad para apropiar valor de todo el sistema y reduce las inversiones necesarias para eliminar las restricciones del mercado.*

Las estrategias de distribución de capital, que después se traducen en acuerdos con otras organizaciones para acceder a fuentes alternativas de financiación, como es el caso de Suez y sus alianza con el Banco Mundial le ha permitido ampliar su masa crítica de clientes sin tener que hacer inversiones en infraestructuras que difícilmente se podrían recuperar con una estructura de costos adaptada a la capacidad de pago de las poblaciones pobres. Esta estrategia de distribución de capital además de ampliar el campo de acción de la empresa la obliga a no disipar la creación de valor puesto que sus acuerdos con diversas fuentes de financiación están relacionados no solo al buen desempeño del negocio, sino también a la creación de valor social.

- *Las estrategias de distribución de capital incrementan la capacidad para operar y dan a la empresa un mayor poder de negociación y captura de valor. Cuando las estrategias de distribución de capital se centran en acuerdos de acceso de capital paciente disminuyen los factores de riesgo y se compromete la continuidad del proyecto a un largo plazo, por lo tanto su sostenibilidad.*

Si bien la redefinición y adaptación de los procesos se da en todos los casos, no pasa lo mismo con el producto, el cual tiende a hacer el mismo variando los componentes de la cadena de valor. En el caso de Allianz ha sido evidente la completa transformación del producto habitual de seguros que la empresa ofrece en la India, así como también lo ha sido la estufa Protos. Ambas empresas, para poder llegar a este nuevo producto, dirigido a las poblaciones empobrecidas, han tenido un acceso intensivo a una curva de aprendizaje, en la cual han participado diferentes actores para buscar una mayor adaptabilidad del producto al contexto.

De este modo el producto entra en armonía con el contexto y aunque está diseñado para que sea sencillo para el consumidor final, el proceso de desarrollo de conocimiento para llegar a este punto es complejo, pues han tenido que interactuar con diferentes actores para obtener una mayor información del mercado, haciéndolo difícil de imitar y sustituir. Allianz lo ha logrado con una respuesta más acertada a las necesidades de asegurar a los pobres y BSH acercándoles la tecnología.

- *La adaptación y refinación del producto que provienen de un continuo proceso de co-creación crea barreras a la imitación e incrementan la demanda, reduciendo así las amenazas de sustitución.*

Las campañas de educación para sensibilizar y concienciar a la población sobre los beneficios de un producto o servicio han sido especialmente relevantes para Allianz. Mediante estas campañas se logró incrementar la demanda. Una mayor educación del mercado permitía a Allianz “cultivarlo” y de este modo capturar mayor valor. Aunque es importante considerar los efectos contrarios que tiene el excesivo apalancamiento de

la empresa en su aliado local, lo cual disminuye los efectos positivos de esta creación de valor.

- *En cuanto mayor sea la educación al consumidor mayor será la retención de nuevos clientes y por lo tanto la captura de valor y menores riesgos de sustitución, siempre y cuando la empresa conserve un control sobre la cadena de valor.*

El uso de sistemas operativos propios y adaptados a la BDP, como ha sido en el caso de los procedimientos de Allianz, para dar trámite a las reclamaciones de micro-seguros, ha dado lugar a un uso más intensivo de los mismos. Esta elección crea un valor superior en la medida que beneficia la sostenibilidad del modelo por los siguientes motivos: La combinación de procedimientos propios con aquellos adaptados a la BDP genera una curva de aprendizaje mayor, innovadora y más difícil de imitar; también ocurre con el sistema de evaluación de riesgo de Codensa Hogar, un mayor control sobre las operaciones y procedimiento incrementa el poder de negociación de la empresa y disminuye su dependencia frente a otros actores; comprometer los mecanismos operativos de la empresa dentro de un proyecto de negocio que además tiene una visión social implica un mayor monitoreo y por lo tanto menor complacencia; el desarrollo de un modelo de negocio alternativo al habitual que pretende dar un servicio o producto alternativo haciendo uso del mismo canal, incrementa la demanda y por lo tanto el riesgo de sustitución.

En ambos casos el uso más intensivo de los sistemas operativos existentes en combinación con nuevas aplicaciones y procedimientos dirigidos a las poblaciones pobres, ha introducido a las empresas un nuevo campo de mayor innovación. Para Allianz una mayor simplificación de los procedimientos y en el caso de Codensa Hogar la segmentación del mercado.

- *El uso intensivo de los sistemas operativos propios de la empresa y adaptados a las poblaciones pobres, incrementa la rentabilidad de los recursos existentes y*

potencia una mayor innovación. Esto a su vez se traduce en una creación de valor transversal para todas las actividades de negocio de la empresa y no exclusivamente en las poblaciones empobrecidas.

Por lo general las empresas se dirigen a los mercados a partir de un producto o servicio claramente definido. No parece habitual ver empresas que desarrollen negocios a partir de sus capacidades, las cuales al no ser suficientes para llevar a cabo una nueva línea de negocio, combinan con otros. Es el caso de Codensa Hogar que haciendo uso de sus capacidades de transacción masiva, contacto constante con el cliente y conocimiento de sus hábitos de pago, desarrolla un proyecto de micro-créditos, combinando sus capacidades con las de otros. Esta elección al igual que la explicada en el párrafo anterior, crea un valor superior al modelo de negocio, lo protege de imitaciones pues este planteamiento requiere una mayor complejidad en la manera cómo se articulan las diversas complementariedades de los socios, facilita el control de la cadena de valor, rentabiliza aún más las capacidad instalada de la empresa, por lo tanto menor complacencia. Además crea mayor valor para el cliente final pues ofrece nuevas alternativas de acceso al crédito y de este modo reduce el riesgo a la sustitución.

- *Una mayor explotación y uso eficiente de las capacidades centrales de la empresa, combinadas con las capacidades de otros, incrementa la innovación y las posibilidades de un crecimiento empresarial sostenible.*

La diversificación mediante nuevos productos, como es el caso de Codensa Hogar, y canales de producción y comercialización como sucede con Masisa disminuye los riesgos inherentes a la volatilidad de las poblaciones pobres. Una mayor distribución del riesgo en productos financieros ofrecidos y aliados involucrados, incrementa el poder de negociación de la empresa y su capacidad para capturar valor, a la vez que favorece dar una mayor cobertura del mercado.

- *Las actividades de diversificación del negocio mediante productos y aliados reducen la concentración de creación y/o destrucción de valor por un solo actor y/o producto e incrementa la posición dominante de la empresa en el mercado.*

La participación activa de BSH en el desarrollo del mercado de semillas oleaginosas, ha sido necesaria para poder vender el producto principal, la estufa Protos. El desarrollo de este mercado (aunque no es el negocio central de la empresa) es una elección estratégica que crea un valor superior pues esta exclusivamente alineada a las características de su producto. Aunque esta interacción la analizaremos en detalle en los siguientes subtítulos, la elección de desarrollar un mercado complementario al propio crea un valor superior. Permite a la empresa adquirir nuevas capacidades y conocimientos propios del sector de producción de semillas oleaginosas que aplica en el diseño de la estufa y el modelo de distribución y comercialización. Evidentemente la intervención activa en el desarrollo de un mercado complementario al producto de la empresa, crea importantes barreras de entrada.

La creación de un nuevo mercado, a la vez, facilita a la empresa una mayor captura de valor y cobertura de las diversas necesidades de la población BDP (Demanda de estufas eléctricas y no eléctricas). A este actor que crea este nuevo mercado con el cual interactuar su modelo lo denominaremos el *dinamizador principal*

- *La creación de mercados inexplorados en contextos de pobreza, conectados a las actividades del negocio BDP , permiten desarrollar un ecosistema de negocio apto que incrementa las interdependencia de los modelos en cuestión y por lo tanto una mayor captura, retención de valor y barreras de entrada por el dinamizador principal.*

La participación de BSH en el mercado de créditos de carbono es una clara apuestas de la empresa por la integración de elementos medioambientales y por lo tanto la creación de impacto en la Triple Cuenta de resultados. La venta de créditos de carbono no es un elemento aislado de la dinámica de creación de valor de BSH. Al contrario está

integrado dentro de su modelo económico para obtener una mayor rentabilidad de la tecnología utilizada y permitir una mayor asequibilidad a los pobres. Esta interdependencia incrementa la sostenibilidad del negocio, refuerza su posición dominante y de *dinamizador principal* lo cual impide que la empresa entre en una situación de confort en la cual pueda disipar el valor creado.

- *La introducción de elementos en la triple cuenta de resultados que se refuerzan mutuamente incrementan las capacidades dinámicas de la empresa y el intercambio de valor en cada una de las acciones (social, económica y medioambiental) mejora el desempeño absoluto del negocio.*

Activos

La escasa destinación de activos físicos nos induce a pensar que ante los riesgos asociados a la realización de negocios en contextos de pobreza, la incerteza jurídica del derecho a la propiedad de estas comunidades, la escasez de infraestructuras, la volatilidad e inestabilidad de algunos programas dirigidos a mejorar el contexto, la dispersión de las poblaciones pobres o las grandes diferencias entre los costos destinados a las inversiones en activos que tienden a ser muy superiores al beneficio a corto y mediano plazo obtenido en el negocio en poblaciones pobres, previene a la empresa de realizar dichas inversiones con recursos propios.

Por lo contrario las empresas se apalancan fuertemente en los activos de otros o en las inversiones que sus aliados hagan en activos que tienen un objetivo común. Por ejemplo Energía Social ante el riesgo que le suponía mejorar las condiciones de la red eléctrica secundaria, en poblaciones que no tenían los títulos de propiedad de las viviendas, implica al gobierno y a las mismas comunidades para mejorarlas y en consecuencia la empresa pueda prestar su servicio. Masisa, en vez de invertir en la apertura de nuevos puntos de venta propios en las mismas poblaciones de bajos recursos o en la venta de muebles terminados, ha hecho uso de los emprendedores y mueblistas ya instalados en la comunidad y ha entrado en nuevo mercado (El del mueble terminado) mediante la venta por catálogo de muebles modulares.

- *Una menor inversión en activos y un fuerte apalancamiento en los activos de otros participantes del modelo, aunque limita el riesgo de los costos asociados a la inversión también restringe la innovación y captura de valor de la empresa.*

Codensa Hogar ha podido crear mayores barreras de imitación, apropiación, sustitución y complacencia, gracias a la inversión destinada a la creación de un sistema propio de evaluación de riesgo. Este nuevo sistema ha sido el resultado de un proceso complejo de integración de los sistemas de evaluación de riesgo bancarios y los de la propia empresa para brindar un mayor acceso al micro-crédito a las personas excluidas del sistema bancario. Esta herramienta es la columna vertebral del valor añadido de Codensa Hogar, respecto a otras soluciones de acceso al micro-crédito pues tiene en cuenta aspectos específicos de las poblaciones BDP que lo hacen difícilmente sustituible. Por esta misma razón y su integración vertical con el canal propio de comercialización del micro-crédito (El mismo sistema de facturación de la energía) Codensa Hogar puede tener un mayor control de la cadena y capturar más valor. Codensa Hogar también ha sabido ver esta inversión no solo como un activo necesario para cumplir sus objetivos en las poblaciones de bajos ingresos, sino también para incrementar sus capacidades de segmentación del mercado lo cual le da mayores ventajas competitivas en su negocio en la BDP y en su negocio central de comercialización de energía. De este modo la empresa rentabiliza aún más la inversión hecha.

- *Cuando las inversiones en activos físicos superan con demasía los beneficios a corto plazo del negocio en contexto de pobreza, un menor costo de oportunidad se puede obtener de la rentabilización de los activos no solo por el proyecto BDP sino también por las ventajas competitivas que puede crear en él las diversas actividades de negocio de la empresa.*

En el caso de BSH y la inversión en tecnología para producir la estufa Protos los ha conducido a un camino de crecimiento empresarial basado en la innovación en producto. La manera como BSH ha arribado a esta innovación tecnológica mediante la participación de diversos centros tecnológicos y de innovación incrementa

sustancialmente su curva de aprendizaje, lo cual favorece a la creación de mayores barreras de imitación. Su innovación tecnológica también los ha conducido a la creación de un nuevo mercado, que no obstante no está integrado verticalmente en su cadena de valor, le permite tener un mayor control y apropiación de valor de las actividades de los otros participantes en el negocio de producción y venta de aceites vegetales. Evidentemente la estufa Protos no solo abre a la empresa nuevas oportunidades de crecimiento empresarial en poblaciones pobres sin acceso a energía, su tecnología también le da acceso a nuevas oportunidades para desarrollar mayores innovaciones y adaptarse rápidamente a las diferentes condiciones y tipos de mercados, generando así barreras a la sustitución de su producto. Finalmente y al igual que Codensa Hogar, la rentabilización transversal, para todas las unidades de negocio, que genera la inversión en activos en un proyecto en contextos de pobreza da al activo físico una mayor productividad y a la empresa una mayor resistencia a la complacencia.

Gobernanza

Las elecciones de gobernanza nos permiten llevar a la práctica las políticas y activos. Por lo tanto serán las elecciones de gobernanza las que realmente validarán la efectividad de las políticas y los activos destinados para cumplir los objetivos en contextos de pobreza.

Las elecciones dirigidas a la descentralización de las actividades del negocio en la misma población BDP o el desarrollo de negocios inclusivos en los cuales se incorpore activamente, en la cadena de valor, a las poblaciones de bajos recursos, como sucede en los casos de Energía Social y Masisa, incrementa la sostenibilidad del valor creado. Reduce las amenazas de imitación gracias a la constante complementariedad y co-creación de valor. En la medida que crea mayor valor social, debido a la *dinamización del ecosistema*, también tiene mayor capacidad para capturar valor.

- *El desarrollo de negocios inclusivos también implica una mayor alineación de los objetivos del negocio a metas de desarrollo social en las poblaciones empobrecidas, por lo tanto una menor disipación del valor creado.*

Aunque Suez y Allianz no han sido tan activos en la introducción de emprendedores de poblaciones pobres, en su cadena de valor, si han generado alianzas con organizaciones locales para disminuir las barreras de entrada lo cual le permite sustituir otras opciones que no respondían a las necesidades de las poblaciones pobres. Sin embargo esta elección en solitario es insuficiente para crear barreras de sustitución de nuevas alternativas, como filtros purificadores de agua en el caso de Suez, debido a la baja percepción por parte de la comunidad del beneficio generado por la empresa.

- *Los acuerdos con organizaciones sociales de base son insuficientes para crear un valor superior si no van acompañados de actividades de inclusión de las poblaciones empobrecidas en la cadena de valor de la empresa.*

En el caso de Allianz las alianzas con las organizaciones sociales de base, ha creado una curva de aprendizaje mayor gracias a la cual se ha co-creado el producto de micro-seguros y pueden ofrecer alternativas de consumo que los protege de posibles imitaciones y sustitución. Sin embargo su excesiva dependencia en un único aliado reduce los otros factores de sostenibilidad del modelo.

- *Una excesiva dependencia en organizaciones sociales de base, en poblaciones pobres, incrementa la creación de valor social por parte del aliado, pero disminuye la sostenibilidad del modelo debido a la exigua apropiación de valor por parte de la empresa. La diversificación de las alianzas distribuye más la creación de valor, creándose un modelo más equitativo para las partes y rentable para la empresa, quien disminuye el riesgo e incrementa la productividad.*

Los acuerdos con organizaciones que permiten el acceso a diversas fuentes de financiación como pasa en los proyectos de Allianz y BSH, reduce los riesgos de apropiación, sustitución y complacencia. Gracias a este tipo de financiación la empresa tiene más margen de tiempo para incursionar en poblaciones que le implican un riesgo mayor, sin verse presionada por mecanismos de financiación convencionales que le exigen una recuperación de la inversión en un periodo inferior. De este modo los proyectos se ejecutan dentro de un marco financiero favorable y acorde con las características de la población objetivo, para: desarrollar el ecosistema y co-crear el producto, a la vez que dirige a la empresa de una manera más explícita en la consecución de su objetivo de creación de valor social y empresarial.

- *El acceso a capital paciente crea un marco financiero favorable para construir el mercado y poder llegar a una masa crítica de clientes que hagan el modelo sostenible.*

Las alianzas establecidas con centros tecnológicos y universidades, han incrementado el grado de innovación de BSH y máxime cuando estas se han realizado con actores en el país de destino. La combinación de conocimiento de estos dos sectores y su mayor adaptación al contexto local beneficia la sostenibilidad del modelo en todos sus aspectos.

- *Las alianzas intersectoriales que incorporan actores en el país de destino acrecientan la capacidad de innovar y adaptación del producto o servicio.*

El conjunto de elecciones tomadas por BSH para deslocalizar parcialmente la producción y hacer uso de los canales de distribución existentes, aunque son elecciones comúnmente adoptadas por las empresas extranjeras en países en desarrollo; su creación de valor superior, para negocios en contextos de pobreza, es limitada. Sin embargo son necesarias pues complementan a otras elecciones para crear un valor superior, como la

transferencia de una tecnología (sin la producción parcialmente local esto no sería posible, pues el producto sería inasequible).

Tabla 3-13. Fuentes de creación de valor superior en los seis casos y la sostenibilidad del valor creado

Casos	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
Energía social	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Participación en proceso de electrificación y legalización 		X		
	Activos					
	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Descentralizaciones de las operaciones en las mismas poblaciones beneficiarias 	X	X		X
		<ul style="list-style-type: none"> Fuertes alianzas locales 	X		X	

Caso	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
Suez	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia global de Suez para servir a la BDP. Estrategia de distribución de capital 	X	X X		X X
	Activos					
	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Alianza con Banco Mundial. Acceso a fuentes de capital paciente 		X	X	X
Caso	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
Allianz	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Redefinición y adaptación del producto Uso intensivo de sistemas operativos propios de la empresa y adaptados a la BDP Simplicidad 	X X	X X	X X	X
	Activos					
	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas con organizaciones sociales de base 	X		X	

Caso	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
Masisa	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Ventas a la BDP como objetivo estratégico de la empresa. Capacitación en la BDP Negocio BDP radicado en unidades de negocio 	X	X	X	X
	Activos	<ul style="list-style-type: none"> Metodología rigurosa de evaluación de proyectos Contabilidad BDP 	X	X	X	X
	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Integración de la BDP en la cadena de valor Alianzas con diversos actores para diversificar canales de comercialización 	X	X	X	X
Caso	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
Codensa Hogar	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de negocio a partir de capacidades 	X	X	X	X
	Activos	<ul style="list-style-type: none"> Creación de un sistema de evaluación de riesgo para la BDP 	X	X	X	X

	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con diversos aliados – Modelo de negocio inclusivo 	X	X	X	X
Caso	Elecciones		Imitación	Apropiación	Sustitución	Complacencia
BSH – Protos	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nueva línea de negocio social • Participación activa en el desarrollo del mercado de semillas oleaginosas • Introducción en mercado de créditos de carbono 	X	X	X	X
	Activos					
	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con centros tecnológicos y universidades locales • Acceso a capital paciente 	X	X	X	X

Consideramos entonces que las empresas que operan en contextos de pobreza crean valor si las elecciones tomadas (políticas, activos y gobernanza) generan círculos virtuosos, no obstante las dificultades del contexto. Sin embargo para considerar que este valor creado es superior, la fuente de creación de valor debe tener la habilidad para sostener la efectividad del valor creado. Las complejidades e inestabilidad que sufren las poblaciones de bajos recursos obligan que las fuentes de creación de valor sean lo suficientemente robustas para que el proyecto sea sostenible y por lo tanto la empresa pueda continuar capitalizando en el valor creado.

En el análisis realizado hemos podido observar el alcance de la efectividad de las principales elecciones tomadas, para garantizar la robustez del modelo de negocio y por lo tanto la creación de un valor superior.

Son por lo tanto estas dinámicas de creación de valor superior las que tendremos en cuenta en la réplica, puesto que constituirán el DNA de la misma.

3.4. Creación y captura de valor en modelos de negocio interactivos

Según la definición de modelo de negocio de Casadesus-Masanell y Joan E, Ricart (Ibíd.), la efectividad de un modelo de negocio está determinada en gran parte en el diseño de los modelos de negocios de otros actores con los cuales la empresa interactúa.

Por lo tanto en los modelos de negocio en interacción incrementa el grado de complejidad, pues las consecuencias y elecciones de la empresa pueden afectar las consecuencias y elecciones de otras organizaciones relevantes para nuestro modelo de negocio.

En contextos de pobreza esta interacción es especialmente relevante, para que la empresa pueda crear un ecosistema apto, que favorezca el buen desempeño de su negocio, necesita irrumpir en círculos viciosos de pobreza de la mano de otros actores claves para su modelo de negocio. Y deberá tomar sus elecciones de tal manera que influyan positivamente en los modelos de estas partes, de lo contrario habrá una

disipación del valor creado. Por ejemplo, la empresa Suez haciendo uso de sus alianzas con el Banco Mundial pudo extender la red de distribución de agua y mediante la interacción con las Organizaciones Sociales Civiles ha logrado acceder a las poblaciones pobres. Sin embargo la ausencia de elecciones del modelo de negocio de Suez para descentralizar sus operaciones en las poblaciones pobres y hacer el modelo de negocio más inclusivo, ha mermado su interacción con el contexto y por lo tanto su capacidad para mejorar el desempeño del proyecto, debido a su escasa adaptabilidad.

Basados en el marco elaborador por UNDP (United Nations Development Programme) en el marco de la iniciativa Growing Inclusive Markets para analizar los sistemas del mercado, conforme a sus restricciones y las soluciones para superarlas, analizaremos en cuales de estas restricciones en las poblaciones pobres, las fuentes de creación de valor identificadas interactúan con otros y el grado de interacción para superarlas.

Este análisis nos permitirá comprender cómo la interacción de la organización, a diferentes niveles, puede mejorar el ecosistema y por lo tanto no solo crear mayor valor gracias a una correcta interacción sino también capturarlo.

Desde el punto de vista económico la creación del ecosistema consiste en que “la clave para entender el proceso de cambio es la intencionalidad de otros actores representando un cambio institucional y su comprensión de la cuestión” (North, 2005: 3). Por lo tanto la empresa no está inconscientemente afectando el ecosistema, sino diseñando conscientemente las condiciones del contexto. Por ejemplo, cuando Allianz inició su proyecto de micro-seguros reconoció la escasa demanda que había, debido a poca educación sobre los beneficios de los mismos. La solución fueron campañas educativas en alianza con Organizaciones Sociales de base que tenían objetivos similares a los de Allianz, en lo que respecta a la introducción de servicios financieras adaptados a las poblaciones pobres.

El análisis que realizamos en la **tabla 3-14**. lo hacemos de manera agregada, puesto que reconocemos que cada sistema de mercado será diferente. Por lo tanto cada uno tendrá una particular interacción con otros grupos de interés y condiciones. Estas diferencias podrían afectar la replicabilidad según el contexto donde se transfieran.

Tabla 3-14. Restricción y elecciones que actúan en interacción en la creación de valor en negocios en contextos de pobreza

		ELECCIONES QUE CREAN UN VALOR SUPERIOR				
		Adaptar productos y procesos	Invertir en remover barreras del mercado	Apalancarse en fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Incidir en entes gubernamentales
RESTRICCIONES	Información del mercado	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde medio	Verde medio	Verde claro
	Contexto regulatorio	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde claro	Verde medio
	Conocimiento /Capacidades	Verde medio	Verde medio	Verde medio	Verde oscuro	Verde claro
	Acceso a servicios financieros	Verde claro	Verde claro	Verde medio	Verde medio	Verde claro
	Infraestructura física	Verde claro	Verde claro	Verde medio	Verde medio	Verde medio

Fuente: Adaptación del Growing inclusive Markets strategy matrix de UNDP (2008)

Nota: El **verde oscuro** indica aquellas elecciones que para dar respuesta a una determinada restricción han tenido, en los diversos casos, una alta interacción con otros actores; El **verde medio** indica aquellas elecciones que para dar respuesta a una determinada restricción han tenido, en los diversos casos, poca interacción con otros actores; El **verde claro** indica aquellas elecciones que para dar respuesta a una determinada restricción han tenido, en los diversos casos, una interacción nula con otros actores.

La **tabla 3-14** agrupa en 5 grupos las restricciones que tienen las empresas para operar en contextos de pobreza:

Información del mercado. Se refiere al limitado o nulo conocimiento que la empresa tiene de las necesidades, demanda y características de las poblaciones pobres.

Contexto regulatorio. Los mercados de las poblaciones pobres carecen de marco regulatorio que permitan a los pobres integrarse en la economía formal. Por ejemplo

regulaciones que permitan la provisión de energía en terrenos invadidos en los cuales la población no tiene los títulos de propiedad.

Capacidades/Conocimiento. En muchas ocasiones los pobres no generan demanda por ciertos productos o servicios porque desconocen los beneficios del mismo o no saben utilizarlos. En otras oportunidades no tienen las capacidades y conocimiento para proveer consistentemente productos y servicios de calidad.

Acceso a servicios financieros. La falta de acceso al crédito impide a productores y consumidores acceder a financiaciones para mejorar sus actividades productivas o consumir. La ausencia de otros servicios financieros como los seguros los expone a una mayor vulnerabilidad ante el riesgo.

Infraestructura física. Ausencia de servicios básicos como transporte, agua, saneamiento, sanidad, energía y telecomunicaciones.

Adicionalmente a estas barreras el PNUD (2008) ha clasificado en 5 grupos las estrategias, a las cuales nosotros denominamos elecciones que crean un valor superior puesto que permiten superar las restricciones del mercado:

Adaptar productos y procesos. Adaptación de productos y servicios a las características de las poblaciones pobres. Las tecnologías de la telecomunicación, por ejemplo, han facilitado esta adaptación, en los casos de la banca móvil o telemedicina. La estufa Protos es un ejemplo de adaptación de la tecnología, pensada no solo en las características del contexto para que pueda funcionar, sin acceso a electricidad, sino también buscando un mayor aprovechamiento de recursos naturales complementarios a la misma.

Invertir en remover barreras del mercado. Las inversiones de la empresa para remover barreras del mercado pueden ser rentables cuando logran crear un valor tangible y capturarlo, de tal manera que asegure suficientes beneficios para la empresa. Por ejemplo las capacitaciones a emprendedores que se integran en la cadena de valor de la empresa, como lo ha hecho Masisa a las vendedoras por catálogo o Allianz en la educación a la población sobre los beneficios del micro-seguro.

Apalancarse en las fortalezas de los pobres. Hace referencia a la participación activa de los pobres como intermediarios en la cadena de valor y construyendo en sus redes sociales. Mediante estas elecciones la empresa gana acceso, confianza y mejora su desempeño. Es el caso de Energía Solar que se apalanca fuertemente en las capacidades emprendedoras de los pobres para descentralizar sus actividades de facturación y recaudación.

Combinar recursos y capacidades. Se refiere a la participación de otros negocios y/o actores en alianzas mutuamente beneficiosas y colaborativas. Mediante la combinación de capacidades

con otras organizaciones, la empresa puede capturar recursos y capacidades que no puede proveer en solitario. Por ejemplo la empresa Codensa Hogar combina sus capacidades con los recursos y capacidades de otros para dar servicios micro financieros; de otro modo no los podría ofrecer.

Incidir en entes gubernamentales. Implica un dialogo constante con entes gubernamentales para motivar o fortalecer la implementación de políticas públicas o fortalecerlas, de tal manera que se mejoren las condiciones del contexto para implementar sus negocio. Es el caso de Energía Social y su continua intermediación para promover y formular alternativas que hicieran posible la electrificación de barrios ilegales.

Dadas estas restricciones y las posibles elecciones para superarlas hemos identificado cual ha sido el grado de interacción del modelo de negocio, en lo que se refiere a este grupo de elecciones, con otros actores para poder superar las barreras del mercado.

Una mayor interacción incrementará la creación de valor puesto que posibilitará la creación de un contexto más apto para desarrollar negocios con los pobres y permitirá ofrecer soluciones que la empresa, en solitario, difícilmente podría proveer.

De la evaluación realizada en la **tabla 3-14.** podemos concluir:

1. Una mayor interacción de los modelos de negocios evaluados se da en la elección para adaptar el producto /servicio e invertir en la remoción de barreras, que permitan tener un mejor conocimiento del mercado BDP. Así como también la combinación de recursos y capacidades para educar al cliente sobre los beneficios de un determinado producto o servicio o mejorar sus capacidades. Las empresas entonces, tienen una mayor interacción en las actividades de diseño y marketing de su cadena de valor, conocimiento del cliente y promoción del producto. Parece que se da una especial importancia a “entrar” gracias a la confianza que pueda generar la introducción de estos actores en el modelo de la empresa. Por ejemplo la ONG Care en el caso de Allianz, las organizaciones sociales de base para Energía Social o la interacción con centro de investigación locales para diseñar la estufa Protos.
2. Sin embargo los modelos de negocio que tienen un mejor desempeño son aquellos que se han basado en interacciones para “crear” el mercado y han entendido su negocio desde una perspectiva más amplia, no solo desde su producto o servicio, sino desde la *creación de un ecosistema* apto para operar.
3. En una menor proporción, pero igualmente relevante, las empresas interactúan en la mayoría de sus elecciones, en la mejora de las capacidades de las poblaciones pobres para integrarlas en la cadena de valor y mejorar el conocimiento del producto o servicio en las poblaciones pobres
4. Una mayor interacción se da en la superación de barreras de aceptabilidad, en tanto que se reduce en las acciones dirigidas a facilitar la asequibilidad (financiación) y disponibilidad (Logística e infraestructura).
5. La interacción en alianzas público-privadas no están comúnmente integradas dentro de las elecciones claves del modelo de negocio.

La interacción de los negocios en contextos de pobreza se genera en el ámbito de la cooperación más que en la interacción con la competencia. La interacción se centra en la cooperación, puesto que de este modo la empresa puede crear una mayor capacidad

de innovación para responder a las restricciones del mercado y en consecuencia creación de valor social²³.

Desde el punto de vista de la empresa, la creación de valor sucede cuando el servicio a los miembros de una sociedad incrementan después de contabilizarse los recursos en esa actividad. En tanto, que la apropiación de valor sucede cuando los actores que participan pueden capturar una porción del valor creado por la actividad. (Mizik y Jacobson, 2003)

Por lo tanto, la creación de valor es necesaria para capturar valor. Algunas iniciativas que se concentran en la apropiación de valor sin crearlo son de corta duración y por lo tanto insostenibles (Es el caso de las actividades industriales fuertemente contaminantes). En la apropiación de valor es necesario garantizar el crecimiento y sostenibilidad de las actividades que crean valor (Un ejemplo son las organizaciones micro financieras que han tenido un alto crecimiento y han sido capaces de crear un modelo de negocio financiero y viable (Santos, F, 2009).

Sin embargo, estas dos dimensiones no están perfectamente correlacionadas. Algunas actividades que crean valor pueden no tener todas las capacidades para capturar debido a la presencia de externalidades positivas que disipan el valor creado (Ranga, Samii, y Van Wassenhove, 2006) o por la inhabilidad del consumidor para pagar no obstante su deseo de obtener un determinado producto o servicio (Seelos, et. al., 2005). También puede suceder que ciertas elecciones para apropiar valor sucedan en detrimento de la creación, como puede suceder en la integración vertical de la empresa para controlar el canal de distribución y comercialización con el cual vende a la BDP, un mayor control de la cadena de valor puede significar una menor cobertura a la BDP debido a los altos costos asociados a la penetración y granularidad que se requiere en estas poblaciones. Por lo tanto la empresa y los actores con los cuales interactúan deben compensar las acciones entre la creación y apropiación de valor.

La compensación entra la creación y la apropiación de valor es necesaria en las alianzas (Lavie, 2007) de los modelos de negocios en contextos de pobreza, y con las cuales

²³ Equiparamos la creación de valor social a la creación de valor económico. La creación de valor económico mejora el bienestar social a través de una mejor destinación de recursos. El bienestar social implica entonces la agregación de servicios y productos que crean una combinación de valor (Emerson, 2003).

interactúa. En la configuración del modelo de negocio la empresa debe enfocarse en la creación o apropiación en función de de la compensación que reciban a cambio. Es el caso del banco Mexicano Compartamos que después de funcionar durante varios años como una entidad micro-financiera, creaba un valor superior a su clientes pues prestaban sus servicios de micro-crédito a los pobres y cargaban una tasa de interés que le permitía cubrir los costos y reinvertir en el crecimiento de la organización (Rosenber,2007). En 1990 a causa de una alta inflación en México fue necesario incrementar las tasas de interés. Una vez la inflación se redujo Compartamos eligió continuar con tasas de interés elevadas que resultaban muy rentables y le permitían continuar creciendo. Compartamos experimentó una valorización exponencial y los inversores cerraron el 2007 con altas tasas de retorno a sus inversiones iniciales. Naturalmente los grupos de interés continuarían exigiendo una mayor creación de valor. Compartamos, perdió legitimidad en el mundo de las finanzas debido a su repentino cambio de un modelo de creación de valor a otro extremo de apropiación de valor. (Santos, F., 2009)

Este ejemplo mira a las actividades de creación y apropiación de valor entre la organización y sus clientes, pero en los modelos de negocios interactivos estas actividades y las compensaciones para llegar a un punto de equilibrio son aún más difíciles pero igualmente necesarias.

Aunque Santos, F. (Ibid) argumenta que la empresa tiene que escoger una estrategia definida entre la creación (maximizar el uso de un producto o servicio para sus clientes) y la apropiación de valor (maximización del potencial beneficio de la empresa). Viendo a los modelos de negocios interactivos la empresa puede lograr una mayor compensación entre la creación y la apropiación lo cual le permite alinear sus objetivos sociales y económicos.

Por lo tanto para poder lograr un correcto balance entre la creación y apropiación de valor analizaremos (**Tabla 3-15.**) cómo una mayor interacción de los modelos de negocio evaluados, en las elecciones que crean un valor superior, permiten crear una compensación que equilibre la cantidad de valor creado y capturado por la empresa en sus negocios en contextos de pobreza. En la tabla a continuación se presentan algunas

posibilidades de creación y captura de valor en las elecciones que actúan en interacción con otros actores.

Conocer el balance entre la creación o captura de valor en el análisis en interacción de las elecciones esenciales del modelo de negocio, es relevante para reforzar la sostenibilidad del negocio y por lo tanto su réplica.

Tabla 3-15. Creación y captura de valor de de modelos de negocio interactivos.

		ELECCIONES QUE CREAN UN VALOR SUPERIOR				
		Adaptar productos y procesos	Invertir en remover barreras del mercado	Apalancarse en fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades	Incidir en entes gubernamentales
RESTRICCIONES	Información del mercado	Creación de valor: •Co-creación de producto con Organizaciones Sociales de base Captura de valor: •Menores costos de penetración	Creación de valor: •Imbricación social a través de alianzas locales Captura de valor: •Mayor curva de conocimiento	Creación de valor: •Fortalecimiento de redes sociales Captura de valor: •Inteligencia del mercado	Creación de valor: •Diversificación de alianzas para acceder a un nuevo nicho de mercado Captura de valor: •Diversificación del negocio más allá del negocio central •Mayor viabilidad económica	
	Contexto regulatorio					Creación de valor: •Alineación de negocio con proyectos gubernamentales. Captura de valor: •Mayor volumen de ventas •Mayor dinamización del contexto
	Conocimiento /capacidades	Creación de valor: •Combinación de recursos locales y propios de la empresa Captura de valor: •Nuevas fuentes de innovación •Desarrollo de nuevas tecnologías	Creación de valor: •Capacitación a emprendedores locales Captura de valor: •Mayor eficiencia	Creación de valor: •Introducción de emprendedores locales en cadena de valor Captura de valor: •Menores costos operativos •Mejor desempeño del negocio	Creación de valor: •Uso de recursos tangibles e intangibles de los pobres •Apalancamiento en campañas sociales de educación (Ej. Micro-finanzas) Captura de valor: •Reducción de costos operativos •Nueva demanda	
	Acceso a servicios financieros			Creación de valor: •Apalancamiento en modelos basados en las relaciones de confianza de la comunidad Captura de valor: •Introducción de nuevas herramientas micro-financieras	Creación de valor: •Desarrollo de negocio a partir de capacidades propias y de aliados Captura de valor: •Flexibilidad y dinamismo	
	Infraestructura física			Creación de valor: •Introducción de la población en mejoras a la infraestructura Captura de valor: •Uso intensivo de capacidad instalada	Creación de valor: •Combinación de fuentes de financiación para mejoras de infraestructura Captura de valor: •Mayor cobertura •Menor costo de oportunidad	Creación de valor: •Implicación con el gobierno en proyectos de mejora a la infraestructura Captura de valor: •Menor costo de oportunidad

Fuente: Elaboración propia

No obstante en algunas restricciones de la población BDP y elecciones de negocio para superarlas la interacción de la empresa con otros continua siendo baja, en términos generales podemos concluir que las empresas que crean un valor superior en sus negocios en contextos de pobreza han requerido interactuar con los modelos de otros, lo

cual ha generado relaciones de interdependencia en las cuales hay una continua creación y captura de valor que beneficia a la sostenibilidad de ambas partes.

Por lo tanto en los modelo de negocio interactivos que crean un valor superior hay un mayor intercambio de valor. Se diferencian de otros modelos aislados en contextos de pobreza en los cuales la empresa exclusivamente captura valor. Ej.: Cremas blanqueadoras de piel que se venden en la India para que las mujeres de castas inferiores puedan acceder a trabajos de castas superiores, mediante este modelo la empresa incrementa sus ventas en la extensa población pobre de la India, pero no crea ningún valor para la población objetivo. También se diferencia de los emprendimientos sociales que van principalmente dirigidos a la creación de valor, por ejemplo One World Health es una farmacéutica exclusivamente dirigida a proveer medicinas efectivas que combatan las enfermedades más recurrentes y abandonadas en los países en desarrollo.

Llegados a este punto es procedente volvernos a preguntar ¿cuál es la relevancia del análisis en interacción en la identificación de creación de valor superior en un proceso de réplica?

Tenemos claro que en contextos sociales y económicos tan adversos como los de las poblaciones pobres, la empresa necesita crear un valor superior que le permita operar de una manera rentable y sostenible. Sin embargo la complejidad del contexto exige, que para irrumpir en los círculos viciosos de pobreza que le afectan, la empresa tenga que interactuar con otros actores. Esto le permitirá crear un valor superior a un costo y riesgo inferior.

Con el objetivo de alinear los objetivos sociales a las metas de negocio la empresa debe tener la habilidad de capturar el valor creado. De lo contrario su misión será puramente de creación de valor social. Crear una correcta compensación entre el valor creado y la captura de valor es esencial para considerar que el conjunto de dinámicas de creación de valor superior pueden constituir el *Arrow Core* del modelo a replicar.

3.5. **Discusión y conclusiones.**

Aunque las representaciones de los modelos de negocio, presentados en este capítulo, en términos generales, se diferencian entre ellos mismos, las restricciones con las cuales se han encontrado son similares (falta de educación, desconocimiento de los beneficios del producto, poca regulación, actividades económicas locales poco productivas, escasa infraestructura etc...) no obstante la diversidad geográfica. Las diferentes soluciones han surgido como resultado de los problemas y/o oportunidades encubiertas en las grandes necesidades y deseos de las poblaciones empobrecidas. En consecuencia, su impacto en la reducción de la pobreza y en las actividades del negocio es diferente según la configuración del modelo de negocio escogido para operar.

Todos los casos presentados han podido consolidar resultados positivos para la empresa y las poblaciones pobres. Por lo tanto están en una posición óptima para replicar. Aunque su grado de impacto en el desarrollo de las poblaciones pobres y/o en los resultados de la empresa varía de una empresa a otra, todos estos proyectos tienen componentes que permiten que sus modelos de negocio tengan un valor superior replicable. Identificar estas fuentes de valor superior ha sido esencial para determinar qué es replicable, cómo y en qué contexto se puede crear este valor añadido en negocios en poblaciones pobres.

Si no identificáramos el *Arrow Core* de estos modelos de negocio, difícilmente la empresa podría llevar a cabo una réplica eficiente y exitosa, que no sea atribuida, simplemente, a factores de la idiosincrasia local o buena suerte.

La evaluación de los modelos de negocio, basados en un modelo de análisis de relaciones de causalidad favorece la comprensión de aspectos del modelo que aunque parecen obvias, a simple vista, en la práctica generan efectos que pueden modificar de una manera u otra los resultados del negocio.

Será la identificación y evaluación del *Arrow Core* la que nos conducirá a hacer atribuciones al éxito obtenido, costos y robustez de la réplica.

Los resultados del estudio de los diversos modelos de negocio, presentados, nos ha conducido a un conjunto de dinámicas que dan a los negocios en la BDP un cierto valor añadido, y que aunque configuradas de diversas maneras y con las complejidades propias de cada contexto, son comunes en la mayoría de los casos. La tipificación de estos factores de éxito lleva a la definición de una serie de teorías sobre cuestiones esenciales en la réplica de estas dinámicas de creación de valor superior. En estas teorías fusionaremos las fuentes de creación de valor superior en negocios BDP con las teorías sobre la identificación de un modelo de creación de valor superior que será replicado y la conservación del mismo en el momento de la réplica.

- **Dinámicas del “Arrow Core” que implican una alta imbricación social** – La adaptabilidad del modelo al contexto local se logra mediante la co-creación del producto y/o servicio con personas u organizaciones que adecuan las ideas de negocio a las necesidades, características, demanda y particularidades del mercado. Una menor imbricación de la empresa afecta la efectividad y rentabilidad del negocio, pues los procesos, producto o servicio no se encuentran dentro de la realidad de las poblaciones empobrecidas. Sin embargo, en la réplica, la empresa difícilmente podrá incursionar en un nuevo proceso de imbricación social, con las implicaciones de tiempo y costo que esto supone. Por lo tanto el *Arrow Core* del modelo inicial debe estar definido de tal manera que integre componentes (capacidades, plataformas tecnológicas y redes de aliados con amplia cobertura, entre otros) que puedan *recrear* en el nuevo contexto, el modelo original, permitiendo así obtener esta imbricación, en vez de entrar en un nuevo proceso.

- **La interacción en la formulación del Arrow Core y su conservación en la réplica.**

Las empresas no crean conocimiento de un modo aislado, pues la organización interactúa con su entorno, rediseñándolo e incluso a la misma organización a través de un proceso de creación de conocimiento (Barney, J.B. 1996). Esta creación de conocimiento e innovación en base a un modelo de interacción es

especialmente evidente en los modelos de negocio en contextos de pobreza. Mantener esta ventaja competitiva en futuras réplicas exige que la empresa domine el proceso de aprendizaje, lo difunda y lo transforme rápidamente en productos, servicios y sistemas que generen un valor superior (Nonaka; Takeuchi, *ibid.* y Saban et al., 2000). En los modelos de negocio en la BDP la lucha constante entre la captura y creación de valor por todas las partes (comunidades empobrecidas, aliados estratégicos y grupos de interés no convencionales y la empresa) hace aún mas necesario que el conocimiento en el desarrollo de negocios en contextos de pobreza, adquirido en sus dinámicas en interacción con diversos actores, sea capturado por la empresa y esté completamente integrado en sus capacidades y rutinas para que pueda recrearlas rápidamente en cada nuevo contexto.

- **Desarrollo de capacidades dinámicas como elemento esencial para las réplicas.**

En contextos impredecibles y complejos como es el segmento de la población en la BDP, las *capacidades dinámicas* se posicionan como un elemento esencial que se deben generar en el modelo inicial. Estas capacidades son la *coordinación y la integración* para conectar el *Arrow Core* del negocio BDP con el nuevo contexto. De este modo en el proceso de recreación del *Arrow Core*, en la réplica, se pueden transferir las fuentes de creación de valor superior del modelo original, pero a la vez crear nuevas fuentes de ventajas competitivas que respondan a las exigencias del nuevo contexto.

- **Independencia de los proyectos BDP de las estructuras convencionales de la empresa.** Dadas las características de la evolución de los negocios en contextos de pobreza, las rutinas de estas empresas provienen de un conocimiento adquirido por un contexto y estímulos apropiados, los cual se refleja en las estructuras organizativas, hábitos de los individuos y determinadas acciones. Esta acumulación de conocimiento colectivo permite una fácil réplica (Hodgson, G.M., Knudsen, T. 2004).

Si bien las elecciones estratégicas que dirigen el modelo de negocio inicial a una mayor independencia de las estructuras más convencionales y rígidas de la empresa, dotan al modelo de mayor flexibilidad y dinamismo. En la réplica esta autonomía puede repercutir en una menor internalización del modelo en los canales habituales de la empresa para reproducirlo en nuevos contextos, y por lo tanto una menor efectividad de la réplica.

- **Interacción del *Arrow Core* con el nuevo contexto.** Según Argote, L. y Epple, D. (1990) analizar las rutinas de una organización es un primer paso esencial en la réplica pues estas capturan de manera sistémica y endógena conductores de desempeño y lo que puede considerarse característico para una organización. Sin embargo, anteriormente hemos reconocido que estas dinámicas de creación de valor superior, en poblaciones empobrecidas están determinadas, en gran parte, por las interacciones con el contexto. En la réplica es necesario comprender cómo estas dinámicas pueden interaccionar con el nuevo contexto, de tal manera que la redefinición de las mismas se enfoca en la interacción del *Arrow Core* original con los nuevos actores, recursos y entornos en los cuales se verá inmerso. Quiere decir que para cada réplica se requiere un *diagnóstico de creación de valor*, en el cual se inducen las relaciones de causalidad entre las dinámicas de creación de valor superior del modelo a replicar y las particularidades del nuevo contexto.
- **Correlación entre el acceso a capital paciente y réplica de modelos en la BDP.** El acceso a capital paciente implica para la empresa maximizar los impactos sociales, medioambientales y económicos de una manera positiva, ya que su concesión está vinculada a la obtención de los mismos. La réplica implicará que la redefinición del modelo original, para el nuevo contexto, tenga en cuenta la articulación de los parámetros de creación de valor, en la Triple Cuenta de resultados, exigidos por el capital paciente. De lo contrario, dado que el capital paciente dota a los negocios en contextos de pobreza de una mayor sostenibilidad financiera, a largo plazo, la ausencia de los componentes que

legitimaron el acceso al mismo podría implicar una desestabilización del modelo de financiación.

Cuando entonces hablamos de modelos que cuentan con fuentes de financiación de capital paciente, la recreación de del Arrow Core en el nuevo entorno debe ir acompañada de una mayor adaptación de los componentes que motivan este modelo de financiación.

- **Ventajas competitivas desarrolladas en la visión basada en los recursos de la firma y sus limitaciones en la replicabilidad del Arrow Core de modelos de negocio en contextos de pobreza.** Varios modelos de negocios en poblaciones empobrecidas construyen sus ventajas competitivas en base a recursos intangibles difíciles de imitar (alianzas estratégicas con Organizaciones Sociales de Base, Know-How de las personas implicadas por la constante interacción con el contexto, etc.)(Visión basada en los recurso) dando lugar a modelos que principalmente radican en habilidades valiosas e intrínsecas a los recursos humanos del equipo ejecutor del modelo original. Las dinámicas de creación de valor superior que se basan en estas ventajas competitivas, son altamente dependientes del contexto y por lo tanto difícilmente se pueden trasladar a nuevos entornos (Galunic y Rodan, 1998). Pero cuando estas ventajas competitivas se construyen en base al incremento de la proposición de valor de los recursos de otros actores, que interactúan con el modelo de negocio, para poder dar una solución integral, entonces esta limitación disminuye e incrementa la posibilidad de la empresa de replicar el modelo en nuevos contextos, sin que sus ventajas competitivas sean altamente dependientes del contexto. Así la empresa crea un *ecosistema de réplica* más allá de un modelo a replicar.
- **La identificación del “Arrow Core” y su constante evolución.** Si bien en el modelo de negocio inicial se ha podido identificar el *Arrow Core* como aquellas dinámicas que crean un valor superior y se han de replicar. La heterogeneidad de las poblaciones empobrecidas exige a la empresa entrar en continuas articulaciones que implicarán la redefinición del modelo inicial, dando lugar a

posibles nuevos modelos pero simultáneamente también reduciendo la ambigüedad causal.

En suma podemos concluir que en los modelos de negocio en contextos complejos como la pobreza más allá de una simple identificación del “Arrow Core” y posteriormente adaptación en el nuevo entorno es necesario: Una vez identificado el “Arrow Core” del modelo de negocio a replicar, determinar cuál es el *ecosistema de creación de valor* que se debe dar en el nuevo entorno para *recrear* las relaciones de causalidad que dotan al modelo original de unas ciertas ventajas competitivas.

En base a estas teorías en las cuales vinculamos las fuentes de creación de valor superior con las implicaciones que tienen en el momento de la réplica, continuaremos con la segunda fase de un proceso de réplica: La transferencia.

La transferencia es un momento crítico en la réplica pues los mecanismos de transferencia de conocimiento e implementación de la réplica procurarán explotar al máximo posible el *Arrow Core* en el nuevo contexto sin perder la esencia de creación de valor superior del modelo original, pero procurando una correcta fusión con el nuevo contexto o sector.

CAPITULO IV: PROCESO DE RÉPLICA DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS DE POBREZA

4.1. Introducción

Una vez identificado el “Arrow Core” del modelo de negocio ¿que viene después? Reconocemos del modelo de negocio las actividades principales que generan el núcleo de creación de valor superior. Si embargo estas elecciones se han llevado a cabo en un contexto específico y si tenemos en cuenta la especial heterogeneidad de las poblaciones pobres y en general de una sociedad cada vez más segmentada, la réplica implicará una estrategia que nos permita conservar el valor del modelo a replicar en un nuevo entorno o sector.

La réplica requiere *transferencia de conocimiento* en un sentido amplio. El conjunto de del conocimiento transferido se define como el total del conocimiento recibido por la organización receptora durante la réplica. La transferencia de conocimiento puede ser amplia si crea, modifica sustancialmente o redefine a la organización receptora. En un sentido más limitado la transferencia de conocimiento no altera la estructura organizacional de la organización objetivo. En la transferencia de conocimiento en un sentido más limitado el punto central de la réplica consiste en adaptaciones, principalmente, internas, modificaciones de una práctica en particular, tecnología, equipamiento, y cambios menores en el corazón de la organización (Downs y Mohr 1976, Leonard-Barton 1988). En oposición, la transferencia de conocimiento en un sentido amplio busca alinear a la organización objetivo a las características del contexto. (Winter S.G, Szulanski G. 2001)

A partir de esta premisa son varias las estrategias utilizadas para replicar modelos de negocio. Sin embargo en contextos de pobreza se requieren que consideremos, conjuntamente, las experiencias de réplica en el sector del desarrollo y del sector empresarial tal como lo propone Van Oudenhoven y Wazir, (1998).

Teniendo en cuenta estos dos enfoques analizaremos los procesos de réplica que están implementando las empresas analizadas en el capítulo anterior. Basados en la evaluación de los modelos de réplica observaremos cómo el “Arrow Core” está siendo transferido a nuevos contextos.

A continuación evaluaremos la eficiencia y la efectividad del mecanismo de réplica utilizado por la empresa para conservar el valor del “Arrow Core” del modelo inicial.

4.2. Transferencia de conocimiento y procesos de réplica.

El estudio de la transferencia de conocimiento y la réplica se remonta al siglo XIX. Después de la Segunda Guerra Mundial, el debate se ha llevado a cabo con una amplia gama de campos como la educación, la planificación, la sociología, la práctica médica, comercial y de marketing social y de extensión agrícola.(Oudenhoven y Wazir, *ibid*).

En la década de 1970 y 1980 el trabajo de Glaser et al. (1983) y Rogers (1983) ha sido destacado en el desarrollo del concepto. Rogers, basándose en la labor de extensión agrícola, hizo una importante contribución a la formulación de conceptos y la teoría de la difusión de proyectos, mientras que Glaser ofrece una visión detallada de la investigación y la práctica en el ámbito de la difusión y una clasificación de lo que se debe hacer, en qué contexto , y bajo qué circunstancias.

La transferencia de conocimiento puede ser vista como un proceso que vincula el origen de una innovación, idea o producto, por una parte, a un universo de potenciales usuarios, clientes o beneficiarios por el otro. Esta separación entre la fuente y el destinatario del impulso es fundamental para este concepto. (Oudenhoven y Wazir, *ibid*).

El proceso de la réplica avista un cierto éxito cuando va dirigido a atender poblaciones relativamente homogéneas. Estos procedimientos se caracterizan por sistemas de réplica de gran escala. Sin embargo este tipo de réplicas pueden pasar por alto la

heterogeneidad social de la población y por lo tanto la diversidad de sus necesidades (Higgings, 1978). Evidentemente, una gran mayoría de las empresas fracasa replicando las “mejores práctica” identificadas (Szulanski, G; Winter, Sidney; 2002). El momento de la réplica más que un período para innovar o generar conocimiento, es un periodo en el cual se adecuan los mecanismos aptos para capturar e implementar conocimiento existente y valioso del modelo a replicar.

Por lo tanto las actividades relacionadas a la transferencia de conocimiento y mecanismo de réplica, definirán su éxito y la continuidad de la empresa en la creación de valor.

4.2.1. Enfoques y estrategias de la réplica

Ya que la literatura de los negocio ofrece limitada literatura sobre cómo las empresas puedan escalar y replicar sus negocios en poblaciones empobrecidas, es necesario recurrir a otros enfoques utilizados por el sector del desarrollo que si han discutido estos aspectos en profundidad. Aunque existen diferencias relevantes entre las empresas sociales y aquellas que busca un rendimiento, van Oudenhoven y Wazir (1998) enfatizan que mucho se puede aprender de la comparación de ambas. En efecto este argumento es válido si tenemos en cuenta que desarrollar negocios en poblaciones pobres tiene, en muchos sentidos, implicaciones similares a los proyectos implementados en programas de desarrollo. Hemos identificado 6 grandes grupos de enfoques para llevar a cabo réplicas. En ellos podremos observar las diferentes estrategias utilizadas para incrementar el impacto y escala de un modelo original que ha creado un cierto valor.

- **Réplica de programas sociales**

En el desarrollo de programas sociales la réplica no era considerada una fase aparte que requería una estrategia específica. Por lo contrario, se consideraba que si una iniciativa culminaba con éxito, la réplica continuaría como un asunto intrínseco al mismo

proyecto. Por lo tanto las únicas acciones para llevar a cabo una réplica era una serie de recomendaciones y “buenas prácticas” a replicar.

En los últimos años ha habido un renovado interés en la aplicación de los principios de la transferencia de conocimientos en los programas sociales. Los organismos donantes, los gobiernos y la comunidad internacional para el desarrollo, han hecho especial hincapié en transferir las lecciones de programas exitosos a otros contextos.

En los programas sociales existen diversas estrategias de réplica, que Oudenhoven y Wazir, (ibid) clasifican así:

Enfoque de franquicia: Es el más cercano al sector privado en sus políticas y prácticas. En este caso el programa o producto prototipo y su funcionamiento son inmodificables. La organización central o franquiciador ofrece asistencia técnica, capacitación y otros servicios para replicar. Este modelo corre el peligro de mantener fieles en su forma y contenido el modelo original, aunque este no responda adecuadamente al nuevo contexto.

Réplica como un mandato: Este enfoque es por lo general, aunque no necesariamente, patrocinado por el gobierno. Se produce cuando otra organización quiere difundir un prototipo de programa a través de las entidades bajo su correspondiente jurisdicción. La réplica es siempre de arriba hacia abajo y por lo general no hay ningún elemento discrecional.

Réplica en etapas: Este es el enfoque más estructurado para la reproducción y se lleva a cabo en tres etapas. La primera es la etapa piloto del programa en la cual se prueba la viabilidad, seguida de la fase de demostración, donde se implementa el programa en una variedad de sitios. Esta etapa suele ser monitoreada y evaluada rigurosamente y a las

demostraciones con éxito les sigue la réplica. A este punto se enfatiza la relevancia de la participación de una organización independiente responsable de la réplica.

Concepto de replicación: En este enfoque, el foco no está en los elementos universales y específicos del programa prototipo, sino más bien sobre los componentes y principios generales que pueden ser transferidos. A diferencia de las anteriores estrategias, en esta no hay un estricto cumplimiento del modelo prototipo y el éxito se mide en términos de adaptación a cada contexto. No hay rendición de cuentas de cómo los componentes son transferidos y utilizados en cada nuevo lugar.

Replicación endógena o espontánea: La diferencia esencial aquí es que el proceso se da de abajo hacia arriba. Son las comunidades destinatarias las que buscan vías de convergencia entre sus necesidades y el modelo a replicar. El proceso en este caso avanza de una manera más informal.

- **Polinización abierta**

En el protocolo desarrollado por Simanis, Hart & Duck (2008) se sugiere una metodología para que las empresas multinacionales entren en las poblaciones pobres. Los autores advierten sobre la importancia de generar modelos en los cuales la comunidad BDP esté involucrada y dando lugar a un constante proceso de co-creación e imbricación social. A este punto los autores consideran que el modelo puede ser transferido para incrementar su impacto y generar el retorno económico necesario para justificar la inversión. Para hacer esto se apela a un modelo de “Polinización abierta” que está integrado por tres etapas: Alcanzar nuevas comunidades, conectar con el nuevo ecosistema y recrear a la empresa en el nuevo contexto. En lo que respecta a este enfoque los autores admiten que carecen de evidencias empíricas para defender este argumento.

Taylor (2001) apela a un modelo similar en el cual se da lugar a un crecimiento biológico que esté basado en un proceso universal pero que busque soluciones locales apropiadas, en vez de soluciones universales que pueden ser replicadas en cualquier

parte. Es decir, lo que se requiere no es una estandarización de soluciones, pero una sistematización del proceso de aprendizaje.

Ambas aproximaciones miran a un crecimiento biológico de cada comunidad para una expansión exponencial. Sin embargo Taylor va más allá y propone generar clusters de comunidades innovadoras (“scale one”) que son representativos para una región entera, en un conjunto de centros de aprendizaje (“scale squared”) que actúan como centros de auto-ayuda y experimentación. Estos a la vez pueden conectarse a una red de aprendizaje (“scale cubed”) que provee mecanismos de colaboración, aprendizaje adaptado y alcance. De este modo la expansión de innovaciones podría crecer biológicamente en vez de imponer la réplica de soluciones universales.

- **Enfoque universalista**

En este enfoque los principios universales pueden ser aplicados a una amplia gama de situaciones y prácticas. El punto de vista universalista parece estar ganando terreno como una estrategia potencial para ampliar la escala de los programas validos. Suele ser reconocido por su eficiencia ya que permite una rápida réplica de programas demostrativos. Sin embargo tiende a obviar las particularidades del contexto, lo cual resta efectividad. El sector privado ha seguido principalmente este modelo de réplica, haciendo énfasis en un uso más eficiente de los recursos. En este enfoque prevalecen los aspectos técnicos y los detalles administrativos que permiten una mayor eficiencia en la réplica. Cernea (1991); Salas (1993); Korten y Klauss (1990) llaman a una mayor introducción de la dimensión social en el proceso de réplica.

Oudenhoven y Wazir, muestran un ejemplo de programas educativos para jóvenes pobres en zonas urbanas, que no obstante su reconocido éxito en las formas fracaso en el contenido. La mayoría de los jóvenes vinculados al programa lo abandonaron. La entidad que impulsaba la réplica desestimó las complejas dinámicas sociales que repercutían en el programa.

- **Enfoque contextualista**

El enfoque contextualista reconoce la singularidad de cada situación particular, Se otorga primacía a las necesidades locales, la adaptación a los entornos locales. Este modelo de réplica está muy adaptado a dar respuesta a necesidades locales, pero tienden a reinventar el modelo a replicar, cayendo así en círculos vicios de ineficiencia.

Esta aproximación es más adecuada para la transferencia de componentes, principios y no a la reproducción real de un proyecto o programa. En este enfoque las acciones son menos mesurables, más espontáneas e indirectas, razón por la cual se caracteriza por hacer uso de redes, grupos de presión, Lobby, etc. (Chambers, 1993).

Sin embargo es pertinente reconocer que con el plan original en mente, hay algunas comunidades que requieren una reinención de todos los procesos (Smale, 1993).

- **Enfoque intermedio: la adaptación**

Uno de los aspectos centrales en la teoría de la transferencia de conocimiento (Kostovo, 1999; Morosini et al., 1998) es el hecho de determinar si se debe o no y hasta que punto, adaptar el conocimiento transferido para que encaje con las condiciones locales. (Barlett y Ghoshal, 1989, Prahalad y Doz, 1987). La literatura de la teoría organizacional (Kostova, 1999; Kostova y Zaheer, 1999; Scott, 2001), Negocios internacionales (Barlett y Ghoshal, 1989; Griffith Hu y Ryans, 2000; Nohria y Ghosal, 1997; Prahalad y Doz, 1987) y marketing internacional (Cui y Liu, 2001; Yan, 1994) sugieren que la adaptación es necesaria para asegurar una correcta adecuación con las características del contexto local, que suelen diferir del contexto originario, instituciones y dimensiones del mercado.

Sin embargo algunas prácticas a replicar son complejas (Rivkin, 2000) o casualmente ambiguas (Lippman y Rumelt, 1982), estas dificultades puede impedir la atribución de efectos específicos a alteraciones específicas y crear interacciones no previsibles entre los componentes adaptados y no adaptados y entre los componentes modificados.

La literatura presenta dos posicionamientos frente a la adaptación en el proceso de transferencia: En el primero, se considera que una adaptación integral al nuevo

contexto, hace que el conocimiento transferido sea más aceptable y relevante para el receptor de la réplica, por lo tanto evidenciado una mejora en su desempeño (Bartlett y Ghoshal, 1989; Prahalad y Doz, 1987). En contraposición a la literatura tradicional, se estima que en el proceso de adaptación el conocimiento transferido sufre una alteración considerable, por lo tanto disminuyendo el valor de la práctica original y conduciendo el modelo replicado a un menor desempeño.

En la adaptación el concepto de imbricación toma fuerza y consideramos que es aún más relevante su mención, cuando se trata de una adaptación en poblaciones tradicionalmente desconocidas y complejas para el sector privado. Esta noción ha sido conceptualizada en la literatura de 3 maneras (Dancin et al., 1999):

- La imbricación es el resultado de un proceso que requiere tiempo para asentarse en el nuevo contexto y por lo tanto crear una mayor confianza mutua y hace las transacciones más efectivas (Vaccà, 1996; Burchell y Wilkinson, 1997).
- La imbricación requiere el desarrollo de herramientas, que pueden ser informáticas, que permitan acceder a capacidades locales y eventualmente generar relaciones más fuertes que impliquen intercambios de conocimiento (Turok, 1993; Vaccà y Zankei, 1995; Andersson y Forsgren, 1996).
- La imbricación implica adaptación mutua entre las partes implicadas, para mejorar el desempeño (Rosenzweig y Nohria, 1994; Andersson et al., 2005).

- **Enfoque en los mecanismos de réplica**

Algunas organizaciones se centran en los mecanismos y procesos para llevar a término la réplica, la creación de unidades, centros de monitorio para el proceso de transferencia de conocimiento, procedimientos específicos para llevar a cabo el proceso de expansión en “etapas”. El programa Leader de la Unión Europea (UE) es representativo de este tipo de enfoque en los mecanismos.

El programa Leader²⁴ presenta una clara vocación territorial y por lo tanto de réplica, dada su atención a crear espacios productivos concretos y crear en ellos las condiciones necesarias para el nacimiento y consolidación de experiencias de desarrollo local.

Leader es una de las cuatro iniciativas financiadas por los Fondos Estructurales de la UE. Dicha iniciativa, centrada principalmente en la asociación y en las redes de intercambio de experiencias, fomenta la puesta en práctica de estrategias de desarrollo sostenible integrado. Mediante un modelo que está diseñado para potenciar el desarrollo a largo plazo del mundo rural. Leader utiliza redes europeas para intercambiar información y comunicación o la optimización de recursos en los procesos de réplica de experiencias exitosas.

El modelo que facilita la réplica de proyectos que impulsan el desarrollo rural, en la Comunidad Europea, se basa en los siguientes principios: a) enfoque territorial (considera los recursos específicos de cada zona geográfica); b) enfoque ascendente (la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones van de abajo arriba); c) cooperación horizontal que reúne a agentes e instituciones locales y comarcales en una estrategia común; d) innovación (las acciones promovidas por los beneficiarios finales deben aportar valor añadido); e) enfoque integral y multisectorial (al contemplar los diferentes sectores socioeconómicos); f) descentralización financiera; g) organización en red y cooperación transnacional (para intercambiar con otros grupos recursos, experiencias y conocimientos y asociarse en proyectos).

Otras experiencias como la de Banc One, muestran la prioridad que ha dado la empresa en los procedimientos para una réplica eficiente. Banc One ha generado un mecanismo para transferir los sistemas y procedimientos operativos a los bancos que adquiere. En este caso la empresa se centró en los procedimientos para hacer la transferencia de manera rápida y sin incidentes, pues el banco receptor de la réplica, no podría volver a sus sistemas operativos originales (Szulanski, 1997). Este procedimiento es bastante duro, pues el espacio de tiempo entre la identificación del modelo a transferir y la puesta en marcha del nuevo sistema operativa es muy corto, sin dar lugar a procesos de

²⁴ LEADER es el nombre con el que se conoce las sucesivas iniciativas comunitarias de desarrollo rural de la Unión Europea. Corresponde a las siglas, en francés "Liaisons entre activités de Développement de L'Economie Rural" (Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural).

adaptación. Sin embargo este mecanismo se caracteriza por su eficiencia en la implementación de nuevas réplicas.

Iniciativas como Switch Asia²⁵ se han centrado en impulsar proyectos que generen modelos de desarrollo empresarial más sostenible en todas las actividades de valor teniendo en cuenta el ciclo de vida de un producto, posteriormente a su consumo. Con el objetivo de replicar modelos exitosos han desarrollado un mecanismo que identifica las condiciones claves para alinear todos los proyectos a sus objetivos y los difunden a través de su plataforma de transferencia de conocimiento, para que todas aquellas iniciativas que quieran contar con el apoyo de Switch Asia integren esos componentes en su modelo.

Teniendo en cuenta estos enfoques sobre el proceso de réplica, avanzaremos en el desarrollo de nuestra pregunta inicial *¿Cuáles serían los mecanismos idóneos para replicar un modelo de negocio, sin perder su valor central, en contextos de pobreza?* A priori, creemos que es necesario el uso de modelos que busquen la eficiencia de la réplica, pero que hasta una cierta medida tengan en cuenta las particularidades del nuevo contexto, sin que esto implique una reinención del negocio, por lo tanto repercutiendo en la efectividad, eficiencia y viabilidad.

A continuación analizaremos los mecanismos utilizados por los modelos de negocio, evaluados en el capítulo anterior, para llevar a cabo las réplicas de sus modelos de negocio en contextos de pobreza.

Una vez analizados los modelos de réplica evaluaremos los resultados, hasta ahora percibidos o que se inducen de los instrumentos utilizados para replicar, teniendo siempre presente los objetivos de la empresa en su negocio en poblaciones empobrecidas. El estudio ha sido realizado en base a los 6 casos empresariales de

²⁵ SWITCH-Asia Network Facility es parte de CSCP (Centre for Sustainable Consumption and Production). El CSCP fue creado en el 2005 como una iniciativa de United Nations Environment Programme y Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy. Su objetivo es promover, en Asia, el desarrollo de iniciativas empresariales sostenibles en toda la cadena de valor.

negocios BDP, previamente identificados, y los cuales se encuentran en diferentes momentos de la réplica. Esto nos permitirá explorar en profundidad el fenómeno de la réplica de negocios con poblaciones pobres y conectar los resultados obtenidos. Para esta fase de la investigación los casos también han sido escogidos intencionalmente y no aleatoriamente, para poder construir una teoría a partir de los mismos (Eisenhardt, 1989).

En el estudio de la réplica de cada uno de estos casos se utilizó información documental y se realizaron entrevistas a cada uno de los responsables de replicar los modelos de negocio analizados (Ver guía de entrevistas en **Anexo 8.**)

4.3. Análisis de los procesos de réplica en modelos de negocios en poblaciones de bajos ingresos.

A continuación y en cada uno de los casos evaluados en el capítulo 3 identificaremos cuales han sido los mecanismos utilizados por la empresa para incursionar en réplicas de modelos de negocio en poblaciones pobres.

En todos los casos analizaremos el modelo original de la empresa en la BDP y posteriormente evaluaremos la idoneidad del mismo conforme a los resultados esperados, en base al “Arrow Core” del modelo inicial.

4.3.1. Representación del modelo de réplica de Energía Social

La problemática de las invasiones en zonas urbanas y semi-urbanas que se conectan de manera ilegal en la red es un problema ampliamente extendido en América Latina.

Unión Fenosa²⁶, además de Colombia, también tiene actividades de negocio en Panamá, Guatemala y Nicaragua. En estos países la empresa se encontró con importantes bolsas de pobreza que impedían a las personas pagar los servicios de energía. Adicionalmente, y de la misma manera que sucedía en las poblaciones que atendía Energía Social, las comunidades afectadas por la ausencia de un servicio de provisión de energía eléctrica confiable se caracterizaban por ser conflictivas.

El modelo de réplica de Energía Social se basa principalmente en un canal para la transferencia de conocimiento y 3 componentes claves a partir de los cuales la empresa podrá capitalizar para replicar el “Arrow Core” de Energía Social. (Ver el modelo de réplica en la **Figura 4-1**.)

El canal para transferir buenas prácticas replicables en los diferentes contextos de la empresa es la unidad internacional de servicio al cliente. Esta división colecta y transfiere el conocimiento adquirido por las diversas subsidiarias de la empresa. Teniendo en cuenta el gran número de subsidiarias de Unión Fenosa, este modelo centralizado parecería el más eficiente para mantener informadas, al resto de las empresas, sobre acciones iniciadas en un país que podrían ser replicables en otro.

En los 3 países, aunque en una menor proporción en Panamá, la confrontación entre las poblaciones, la empresa y el gobierno era la principal característica del contexto al cual se enfrentaba la empresa.

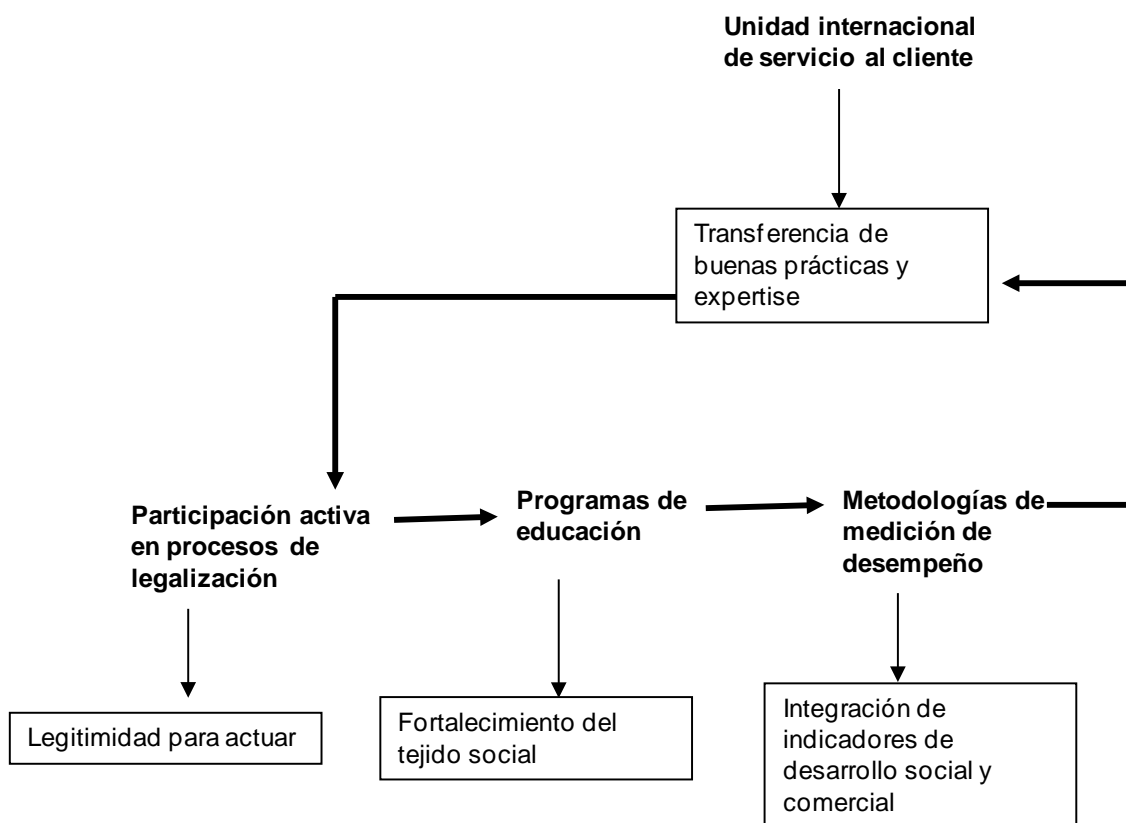
Debido a su experiencia de integración de acciones de negocio, políticas públicas de regularización y creación de un tejido social apto para operar. El modelo de Energía Social parece ser especialmente replicable en poblaciones marginadas donde existan conflictos de integración debido a las condiciones de ilegalidad y carencia de servicios básicos.

²⁶ En el año 2010 Unión Fenosa y Gas Natural se fusionaron. A partir de entonces operan conjuntamente bajo el nombre de Gas Natural Fenosa

Por lo tanto, la empresa ha sentado las bases de los tres componentes esenciales que le permitirán replicar el “Arrow Core” de Energía Social. A saber:

- a. Las metodologías de medición de desempeño que tienen en cuenta indicadores de desarrollo Social y comercial, les permite construir proyectos que no obstante persiguen en primera instancia reconstruir el tejido social, esto los debería conllevar a una mayor rentabilidad del negocio.
- b. Participación activa en procesos de legalización. Esta actividad ha sido una de las principales elecciones del “Arrow Core” y se transfiere del mismo modo como un elemento estructural para poder superar las barreras de entrada que le impiden a la empresa operar en la economía informal. A partir de este componente la empresa gana en legitimidad con las poblaciones y el gobierno para posteriormente generar mecanismos locales, como la descentralización de las actividades comerciales, mediante emprendedores locales (círculos virtuosos 1 de la representación del modelo de negocio de Energía Social). En consecuencia, mejorar el desarrollo de las infraestructuras repercutirá en el uso más eficiente y reducción de pérdidas de energía, además de impulsar el desarrollo socio-económico que limita la capacidad de pago de los pobres.
- c. Un tercer componente es la educación como un elemento esencial para generar demanda. Sin educación sobre la relevancia del servicio, sus implicaciones y uso eficiente de la energía, las comunidades objetivo no reconocerían el valor de un servicio de energía confiable y los objetivos de incremento de recaudación no se cumplirían.

Figura 4-1. Representación del modelo de réplica de Energía Social



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla: principales componentes del modelo de réplica de Energía Social

El modelo de réplica de Energía Social se ha basado en la transferencia de procedimientos y buenas prácticas en los aspectos básicos en los cuales la empresa ha desarrollado ventajas comparativas para operar en poblaciones conflictivas. A partir de las cuales la propia sucursal podrá definir su modelo de negocio inclusivo, de acuerdo a las características específicas del contexto.

Parece entonces que el modelo de réplica de Gas Natural Fenosa, en otras poblaciones pobres, transfiere en fases los componentes del “Arrow Core” de Energía Social. Comienza por aquellos componentes más estructurales que le permitirán crear un terreno fértil al cual se pueda transferir las otras actividades esenciales como: alianzas con actores locales y descentralización de actividades mediante emprendedores locales.

Si bien cada uno de estos componentes y las otras actividades esenciales del “Arrow Core” pueden ser transferidas de manera aislada para dar respuesta a problemas específicos. Todo el ecosistema de creación de valor del “Arrow Core” de Energía Social y el modelo de réplica utilizado es especialmente idóneo para resolver los conflictos sociales que debido a la ausencia de servicios básicos, han resquebrajado las estructuras sociales de base, las relaciones con las empresas proveedoras de servicios y el gobierno. Con lo cual las acciones de reestructuración del tejido social e imbricaciones del modelo de negocio, en las poblaciones de bajos recursos, son más necesarias.

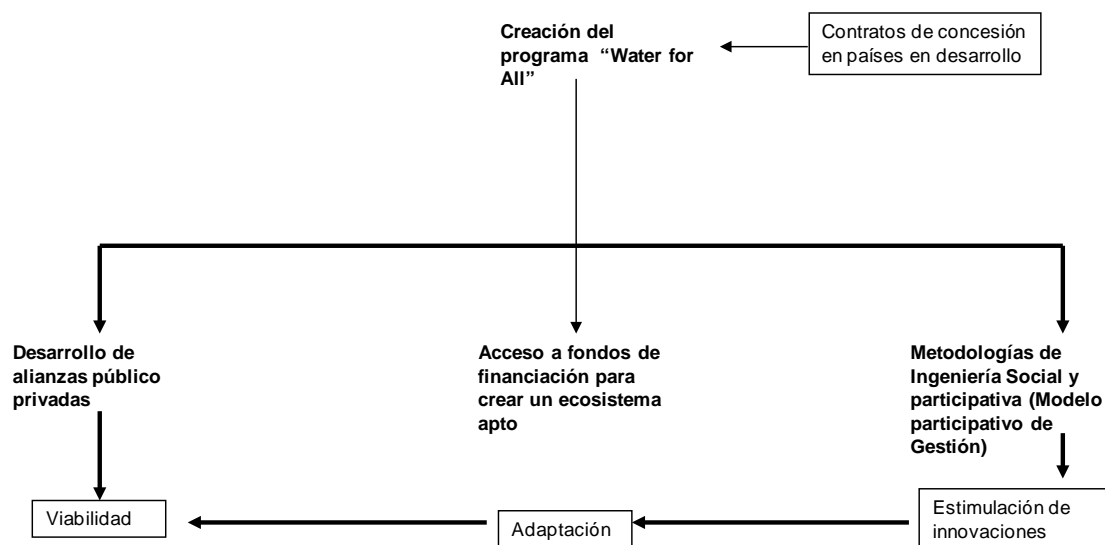
Aunque el canal para transferir el “Arrow Core” de Energía Social parece ser el más eficiente para poner a disposición de cualquier sucursal de Gas Natural Fenosa, los conocimientos adquiridos en sus negocios BDP y facilitar una amplia replicabilidad. Es dudosa la efectividad para avanzar en el proceso de réplica más allá de la transferencia de buenas prácticas.

4.3.2. Representación del modelo de réplica de “Water for All”

A raíz de la experiencia ganada por SE en diversos proyectos en países en desarrollo y con poblaciones pobres, la empresa incrementó exponencialmente su curva de aprendizaje. Mediante el programa “Water for All” se pretende incentivar el acceso al agua, servicios sanitarios y tratamiento de residuos haciendo uso de diferentes acciones.

A través de este programa se codifica y transfieren los conocimientos adquiridos, se movilizan recursos, conocimiento, innovaciones y alianzas a todas sus subsidiarias para que respondan a los objetivos de acceso universal a los servicios básicos. (Ver representación del modelo de réplica de “Water for All” en la **Figura 4-2.**). Con este enfoque de facilitar el acceso universal a los servicios básicos de agua, saneamiento y gestión de residuos, la iniciativa “Water for All” tiene proyectos en: México, Bolivia, Brasil, Argentina, Marruecos, Sud África, Indonesia y Filipinas.

Figura 4-2. Representación del modelo de réplica de “Water for All”



Fuente: elaboración propia

Línea en negrilla: principales componentes del modelo de réplica de “Water for All”

Bajo esta estructura la empresa destaca tres acciones prioritarias para “polinizar” el conocimiento adquirido en sus proyectos en poblaciones pobres:

1. Estimular el trabajo de todos sus proyectos bajo el prisma de las alianzas público privadas. El especial enfoque para que sus subsidiarias trabajen de la mano con la administración pública ha sido esencial para garantizar la viabilidad de los proyectos.
2. Acceso a fondos de financiación para crear un ecosistema fértil para la réplica. Los proyectos de “Water for All” generan un alto impacto en la reducción de pobreza, debido a su connotación de servicio básico. Suez Environment tiene claro que el cometido de sus subsidiarias es de proveedor de servicios: crea las redes, las infraestructuras, las explota y se encarga de su mantenimiento. En cambio, no tiene como finalidad convertirse en una agencia de financiación, pero la iniciativa “Water for All” permite encontrar soluciones financieras ante los organismos internacionales y contribuir así a realizar los compromisos de la comunidad internacional y generar las condiciones aptas para que sus actividades de negocio, en poblaciones pobres, sean viables y creen un impacto social.

3. Desarrollo de Metodologías de Gestión Participativa. Estas metodologías inducen a la creación de proyectos que cuentan con la participación activa de la población beneficiada. Esta y otras metodologías guían a cada iniciativa en los pasos y actores claves, que se deben tener en cuenta para garantizar la eficiencia y efectividad de un proyecto “Water for All”. De este modo cada proyecto podrá explotar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de procesos participativos, generando así una mayor innovación y adaptación de las réplicas.

Bajo este enfoque el modelo de réplica de los negocios “Water for All”, codifica el conocimiento adquirido e incluso tiene capacidad para incrementar la proposición de valor, al combinarlo con buenas prácticas, aliados e innovaciones identificadas en otros proyectos. Sin embargo la efectividad de la transferencia de este conocimiento está en gran parte sujeta a factores externos como la disponibilidad del sector público, la capacidad de los aliados locales para hacer viable la réplica y la capacidad de absorción, por parte de la empresa receptora, de un nuevo modelo de gestión participativo con las comunidades, que sale de sus parámetros habituales.

Si bien el desarrollo de estas metodologías abren un camino para que las réplicas puedan explorar en nuevos modelos de negocios en contextos de pobreza, no es muy claro cómo la transferencia de las mismas incrementa la capacidad de absorción de modelos de gestión más imbricados en las comunidades y cómo los relacionan de una manera efectiva con el buen desempeño del negocio.

No obstante el valor de este modelo, como semillero de acciones que crean un valor superior y que se pueden explotar conforme a las necesidades locales, se percibe una ausencia en el uso de herramientas concretas que reduzcan las externalidades que afectan un negocio altamente influenciado por el contexto social, político y económico.

4.3.3. Representación del modelo de réplica de Allianz.

La empresa aseguradora Allianz S.A se encuentra realizando negocios de micro-seguros en Colombia, Senegal, Costa de Ivory, Camerún e Indonesia. Para poder replicar sus experiencias en micro-seguros la empresa no ha llevado un plan estratégico de expansión impuesto por la oficina central para sus subsidiarias. Por lo contrario los proyectos iniciados han surgido por iniciativa de las subsidiarias al haber identificado ellas mismas una potencial demanda o interés por el micro-seguro. (Ver modelo de réplica de Allianz en la **Figura 4-3.**)

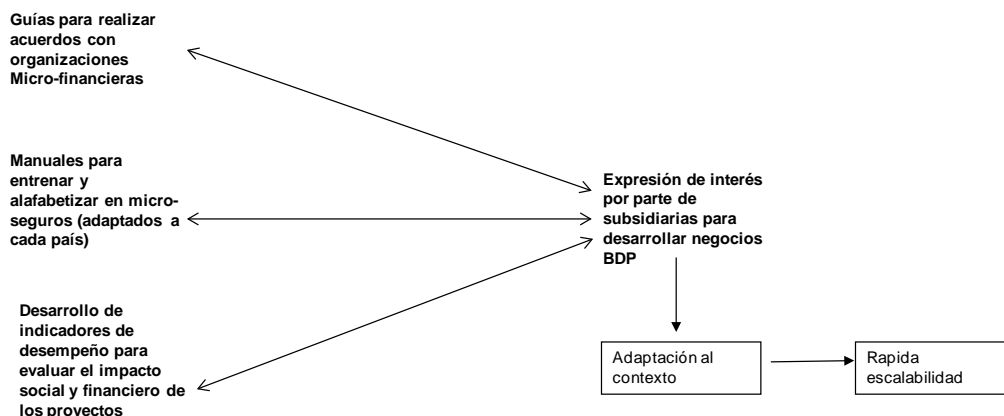
Los esfuerzos de la oficina central para replicar modelos de negocio exitosos en micro-seguros, se han concentrado en la creación de herramientas que permitan a sus empresas, en países en desarrollo, acometer sus metas de negocio con las poblaciones de bajos ingresos.

Dentro del conjunto de herramientas diseñadas se encuentra:

1. Guías estándares sobre el desarrollo de alianzas con entidades Micro Financieras.
2. Manuales para entrenar y alfabetizar en micro-seguros, adaptados para cada país.
3. Desarrollo de indicadores de desempeño para evaluar el impacto social y financiero de sus productos.

De este modo, aspiran transferir conocimiento sobre los principales componentes del modelo de negocio original que se pueden resumir en, un adecuado diseño del producto conforme a las necesidades y características de las poblaciones pobres y el uso de canales de distribución eficientes. Por otra parte las herramientas desarrolladas permiten dar a las empresas los instrumentos necesarios para superar las principales barreras a las cuales se enfrentan en las réplicas, como carencia de infraestructura similar en los diversos países a los cuales se dirigen, el alcance y tamaño de las organizaciones Micro Financieras y otros aliados para las tareas de distribución, además de los diferentes grados de alfabetización sobre micro-seguros.

Figura 4-3. Representación del modelo de réplica de Allianz



Fuente: Elaboración propia

El énfasis en las herramientas para transferir conocimiento en las réplicas de micro-seguros de Allianz, con un alto componente de adaptación pero a la vez de fijación de las directrices básicas, permite a las empresas subsidiarias incursionar en el negocio de los micro-seguros sin asumir desde un inicio los costos asociados a la definición de procedimientos, modelos de alianzas, formatos para educar en micro-seguros; además de limitar el riesgo asociado a sus operaciones en poblaciones de bajos ingresos, mediante el uso de indicadores de desempeño.

El modelo de réplica utilizado por Allianz le da mayor alcance a sus intereses de escalabilidad de sus negocios de micro-seguros porque: permite a la empresa receptora apropiarse de manera eficiente de los componentes básicos y verificados que le facilitarán realizar exitosamente un negocio en micro-seguros, le da libertad para integrar esos componentes dentro de las características y particularidades de la empresa y el contexto.

Adicionalmente, los indicadores de desempeño no solo permiten a la empresa receptora alinear constantemente sus negocio de micro-seguros a los objetivos esperados, también a las oficinas centrales cruzar información de los indicadores de desempeño en los diversos países para desarrollar más herramientas que respondan a dificultades comunes e ineficiencias de las réplicas.

4.3.4. Representación del modelo de réplica de Masisa.²⁷

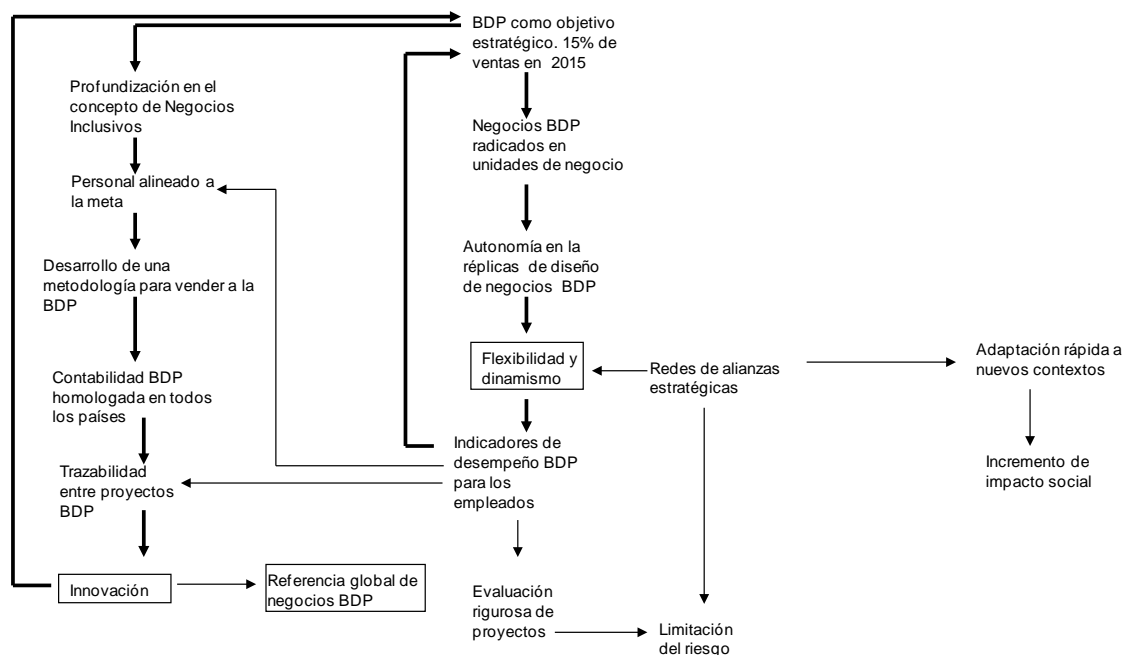
Masisa desarrolla diferentes proyectos de negocios con poblaciones pobres en los ocho países de Sudamérica en los que está presente. De este modo se ha convertido en el estandarte del Grupo Nueva, desarrolla múltiples proyectos de este tipo en Venezuela, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. Sus negocios inclusivos van desde el diseño y la venta de muebles para vivienda social, pasando por la extracción de resinas de *tetra pack* para la elaboración de tableros y el desarrollo de soluciones integrales para la vivienda, hasta el manejo forestal de bosques nativos de una manera más sostenible. Todos ellos involucran a las poblaciones de rentas más bajas, bien como actores en su cadena de valor o bien como clientes finales, y se basan en el mismo objetivo estratégico y en los mismos principios, aunque articulados de manera diferente, según las necesidades y características de cada país.

Del estudio de cada uno de ellos se puede inducir que el modelo de réplica ha tenido en cuenta elecciones estratégicas que incrementan su eficiencia y efectividad, como las redes de alianzas estratégicas, el hecho de que sean las unidades de negocio las que se encarguen del desarrollo de proyectos de BDP y el desarrollo de metodologías y herramientas para acometer sus objetivos en las poblaciones de bajos recursos. La empresa ha desarrollado un modelo paralelo, al que denominaremos “la máquina de hacer negocios en al BDP”, que incrementa las capacidades de réplica de negocios de éxito en poblaciones de bajos ingresos. (Ver en **Figura 4-4**. El modelo de réplica de Masisa)

Todas las réplicas de Masisa comparten el objetivo estratégico de Grupo Nueva de incrementar el volumen de ventas en la BDP, al tiempo que genera un impacto social. Esto ha llevado a todas las divisiones del grupo a interiorizar y sistematizar el concepto de negocios inclusivos, que incluye no sólo las ventas a la BDP, sino también la creación de negocios en los que se involucre este segmento de población. Esta decisión imprime más robustez a todo el modelo de réplica, porque es una manera de alinear todas las acciones (asignación de recursos y responsabilidades) al objetivo estratégico.

²⁷ El contenido de este subtítulo es una versión adaptada de: Mutis, J. & Ricart, J.E. “Réplica de negocios en la Base de la Pirámide para un mayor impacto y creación de valor”. Harvard Deusto Business Review. No. 182, Septiembre 2009, págs 66-79.

Figura 4-4. Representación del modelo de réplica de Masisa



Fuente: Elaboración propia

Línea en negrilla: principales componentes del modelo de réplica de Masisa.

Las claves del modelo de réplica de Masisa no solo han sido las metodologías y herramientas de seguimiento desarrolladas sino la creación de todo un sistema en el cual todas las elecciones están dirigidas a incrementar las réplicas para alcanzar el objetivo estratégico de la empresa en la BDP.

Este modelo de réplica les ha permitido aproximarse a las poblaciones de renta baja de una manera más sistemática y se ha estructurado conforme a los siguientes pilares:

1. Cada unidad de negocio presente en los diferentes países cuenta con autonomía para identificar y desarrollar el negocio en poblaciones BDP. Esto proporciona cierta flexibilidad y dinamismo al conjunto de la empresa para desarrollar proyectos desde diferentes perspectivas, con lo que incrementa la capacidad de innovación y su adaptación al medio local en el que se encuentra.

2. Si bien el tipo de modelo de negocio en la BDP, se puede configurar de una u otra forma conforme a las necesidades y/o oportunidades identificadas por la empresa filial, es importante destacar que todas están obligadas a cumplir con el objetivo estratégico de negocios inclusivos en poblaciones de bajos recursos. Efectivamente, los negocios en la BDP están sujetos, por una parte, a una evaluación económica en la que se estudia el volumen de ventas en la BDP, con la que se pretende determinar la recuperación de la inversión y la escalabilidad del modelo; así, los negocios deben estar por encima del 15% de rentabilidad y el período de recuperación de la inversión es de entre dos y tres años. Por otra parte, están sujetos al estudio de ciertos indicadores sociales, como, por ejemplo, el número de capacitaciones llevadas a cabo.

3. En Masisa, los gerentes de las unidades de negocio son los responsables de los proyectos de negocios BDP. Esto ha implicado un cambio interno importante en la manera en la que se conciben, se contabilizan y se evalúan los proyectos, así como en la remuneración de los profesionales integrados en los proyectos BDP, que recibirán bonos en función de la eficiencia demostrada en el desempeño de los proyectos.

Se trata de un factor de limitación del riesgo desde el momento en el que la evaluación de cada uno de estos proyectos es tan rigurosa como la de cualquier otro negocio de Masisa. Esto a su vez hace que el procedimiento para el inicio de cada réplica sea más ejecutivo, mirando siempre a un uso más eficiente de los recursos.

4. Crear una red de alianzas estratégicas que les permita replicar rápidamente, pero adaptando el modelo a las características específicas del contexto. Esta red de alianzas estratégicas, con presencia en todas sus réplicas permite capitalizar más rápidamente en la curva de aprendizaje, obtenida, haciendo el proceso de réplica más eficiente y efectivo.

La elección de crear diversas redes de alianzas estratégicas, con una amplia cobertura en los países donde se encuentra la empresa, –principalmente con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la ONG Avina, SNV y otras empresas– ha sido fundamental en la generación de un nuevo capital estratégico que la faculta para apalancarse en las capacidades y experiencias de otros en la

BDP y en “capital paciente”. Sobre todo ha limitado el riesgo, intrínseco en cada nueva réplica.

5. Definir y homologar medidas e indicadores financieros y no financieros (por ejemplo, el número de personas entrenadas, el número de las que participan en la cadena de suministro, el volumen de compras de desechos y reciclaje, etc.).
6. Desarrollar una contabilidad BDP, homologada para todos los países, ha sido clave para incrementar el seguimiento entre proyectos, determinar los modelos de negocio más rentables y aumentar la transparencia. Esta mayor capacidad de intercambio de información supone una ventaja competitiva para el conjunto de la empresa.

La contabilidad para proyectos BDP demuestra la clara orientación de la empresa hacia la innovación en su modelo de negocio y maximizar la eficiencia de las réplicas.

A raíz del mecanismo de réplica desarrollado, Masisa ha creado una gran capacidad para configurar, de una manera eficiente, diferentes modelos inclusivos que además de crear valor social aportan valor a la empresa. La alta imbricación de la empresa a través de diversos negocios inclusivos, también favorece que la misma capture una mayor inteligencia del mercado y diversifique el riesgo en diferentes tipos de proyectos en poblaciones de bajos recursos.

La sinergia entre todas las herramientas puestas en marcha y la alineación de todas sus empresas a un objetivo común, evidentemente incrementa la eficiencia del proceso de réplica y en consecuencia la capacidad de absorción de sus subsidiarias.

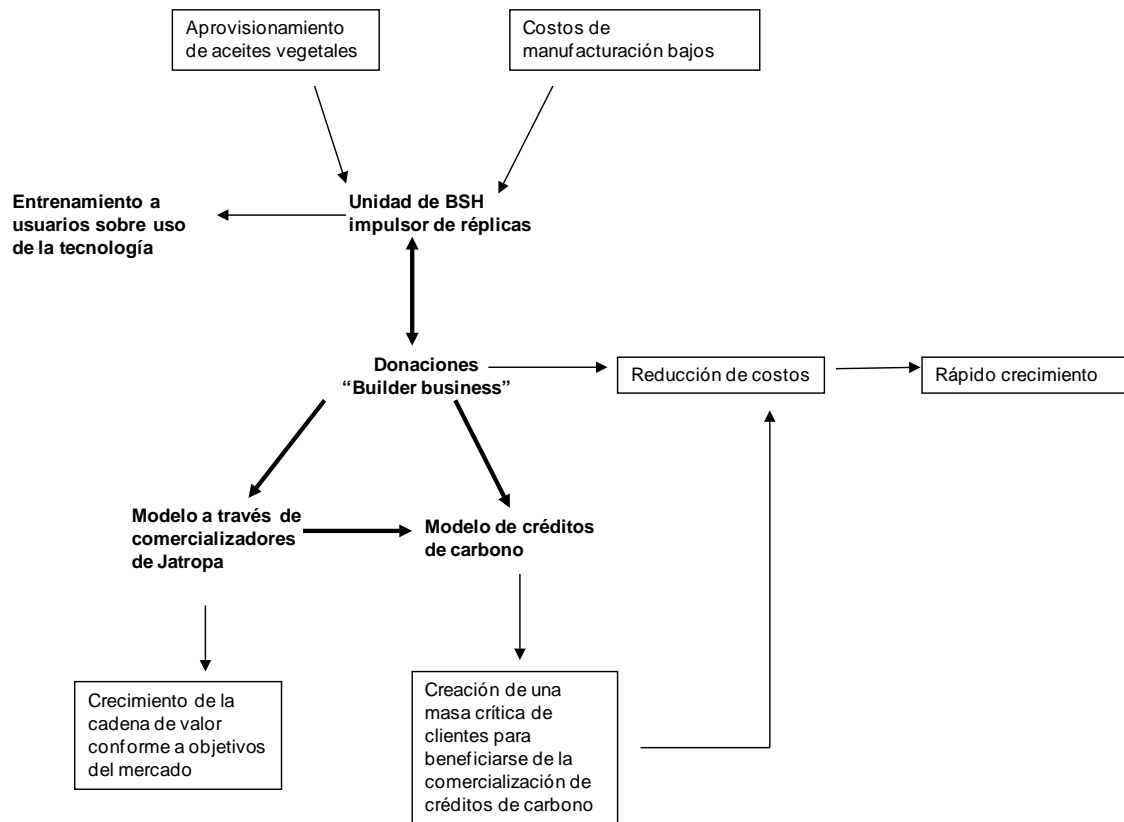
4.3.5. Representación del modelo de réplica de BSH

BSH está presente en 3 países, India, Indonesia y Etiopía, replicando el modelo de negocio de la estufa Protos. Para poder llevar a cabo réplicas en estos países la empresa requiere que se den 2 condiciones de mercado, las cuales darán una mayor garantía a

que la creación de valor superior del modelo de negocio de Protos pueda ser igualmente explotada en otros contextos.

Las condiciones esenciales son: la existencia de un potencial de mercado a partir del cual se pueda garantizar el aprovisionamiento de aceites vegetales y que los costos locales de manufacturación sean bajos. A partir de aquí la empresa ha identificado dos modelos para iniciar sus réplicas. Un modelo se desarrolla a través de los productores de Jatropha, una vez identificados los mercados la empresa trabaja en la creación del ecosistema para garantizar que la cadena de valor de aceites vegetales crezca conforme a sus objetivos de mercado. Llegar a una gran escala de clientes que usen estos aceites, con la estufa Protos, es esencial para el segundo modelo de créditos de carbono. Este modelo permite que un mayor acceso de sus clientes al uso de aceites vegetales, incremente la capacidad de la empresa para comercializar los créditos de carbono equivalentes, en consecuencia lograr mayores subsidios que reduzcan los costos de la estufa y la hagan más asequible. (Ver representación del modelo de réplica de BSH en la **Figura 4-5**.)

Figura 4-5. Representación del modelo de réplica de BSH



Fuente: Elaboración propia.

Línea en negrilla: principales componentes del modelo de réplica de BSH.

La asequibilidad es un elemento esencial para una rápida replicabilidad del modelo de Protos, pues para el cliente final más allá del impacto positivo en la salud y el medioambiente el principal incentivo para adquirir la estufa es el precio.

Para poder llevar a cabo los dos modelos de réplica en mención, la empresa ha introducido el componente de las donaciones como un elemento esencial, al cual han denominado “*business builder*”. BSH considera que el mercado de las donaciones motivado por el impacto medioambiental y en la salud, que tiene su producto, es inmenso y apropiado para poder iniciar rápidamente las réplicas. Por lo tanto, las donaciones no son vistas como un componente a largo plazo, por lo contrario son un

elemento acelerador para alcanzar la implementación de los dos modelos de réplica, como resultado un rápido crecimiento.

Además de co-crear el ecosistema que garantice el aprovisionamiento de aceites vegetales, el modelo de réplica reconoce la necesidad de entrenar a sus nuevos clientes en el uso de una nueva tecnología. Sin embargo este mecanismo reconoce sus limitaciones para alcanzar un crecimiento orgánico.

Un rápido crecimiento, es la clave de la sostenibilidad del modelo de réplica de Protos. En consecuencia la réplica es intrínseca a la estrategia de la empresa en el desarrollo de sus negocios en poblaciones de renta baja. Sin esta la empresa no se podría beneficiar de su participación en el mercado de créditos de carbono.

Los modelos de réplica mencionados responden a este objetivo. No obstante, en la implementación de las réplicas BSH reconoce una ralentización de los procesos ya que las mismas se deben adaptar a los aliados y a la cadena de valor de aceites vegetales para cada nuevo contexto. En estas tareas de adaptación la empresa debe vigilar que sus nuevos socios respondan (tanto en la fabricación local, como en la comercialización) a los criterios de capacidad, sostenibilidad y orientación a los mismos resultados de la empresa.

4.3.6. Representación del modelo de réplica de Codensa Hogar

En el año 2008 Codensa Hogar había iniciado algunas acciones para replicar, en Perú, la experiencia de su negocio de micro crédito. Para esto, la empresa transfirió todo el conocimiento acumulado a la subsidiaria de Endesa en este país. En esta planeaba iniciar sus actividades de negocio en la BDP con el mismo modelo de negocio de Codensa Hogar y tipo de aliados, retailers, principalmente, y una empresa evaluadora de riesgo, que sería la misma que se creó a raíz de la creación de Codensa Hogar y la cual iniciaría su internacionalización mediante la réplica en Perú.

Sin embargo, no podemos hablar de un modelo de réplica puesto que una vez transferido el conocimiento de Codensa Hogar en Colombia, la empresa entro en un

proceso de transformación que impidió acceder a información detallada, relacionada a la réplica de Codensa Hogar.

Codensa Hogar había tenido un éxito clamoroso. Sin embargo, incrementar sus actividades en la Base de la Pirámide podía comprometer la línea de negocio de Codensa y sus planes de expansión. Codensa Hogar había experimentado un crecimiento exponencial, así que tenían que evaluar cómo continuar con ello. Los créditos que habían concedido se reflejaban en el balance general de Codensa. Si la compañía decidía aventurar en un plan de expansión de distribución eléctrica, los créditos de Codensa Hogar competirían con otras fuentes de crédito y la compañía necesitaría cumplir sus planes.

En el año 2008, la empresa ya estaba llegando a un punto en el que no sería capaz de tener más de un millón de dólares en el balance general de Codensa para financiar todos los créditos de Codensa Hogar.

A pesar del cese de la explotación económica de Codensa Hogar, por parte de Endesa, es posible hacer referencia a la réplica de acciones que crearon valor dentro de la empresa y que podrían ser trasladadas a sus actividades de negocio cotidianas.

Evidentemente, la empresa reconocía que Codensa Hogar aportaba ventajas competitivas que podían ser de utilidad para Codensa, a la vez que importantes experiencias de aprendizaje, factores a tener en cuenta para decisiones futuras de negocio.

En opinión de los gestores de Codensa Hogar, su experiencia aporta una nueva percepción pública para la línea de negocio de Codensa. Ya no está catalogada como un servicio público, sino como una entidad del sector privado, que proporciona un servicio básico. Como resultado, la compañía adquiere eficiencia mientras que la innovación se transfiere a otras divisiones. Las divisiones de Marketing, Finanzas y Comercial sentían que Codensa Hogar les ha alentado a ser innovadores y adoptar una aproximación emprendedora.

A su vez este negocio había permitido a Endesa incrementar el área de negocio, además del entendimiento sobre el riesgo. De hecho, Codensa Hogar había mejorado mucho en

la gestión del riesgo. La gestión exhaustiva del riesgo requerida para Codensa Hogar, permitió al conjunto de la compañía desarrollar algunos mecanismos de detección y defensa. Los gestores de Marketing pensaban que aprender a gestionar y dirigir un mercado heterogéneo mediante la clasificación de sus clientes, les había aportado una competencia valiosa. Antes de Codensa Hogar, Codensa no tenía conocimiento alguno sobre mercados de bajos ingresos. De hecho, la crisis colombiana de 1999 había revelado la importancia de gestionar cada segmento poblacional de forma diferente.

A partir de la experiencia de Codensa Hogar, Codensa podría replicar, acciones que crearon un valor superior, en otras divisiones y negocios de la empresa.

4.4. Evaluación de los mecanismos de réplica.

Para evaluar los mecanismos de réplica de los modelos de negocio en poblaciones de BDP, previamente representados, es necesario determinar hasta qué punto el mecanismo de réplica utilizado por la empresa está alineado con los objetivos y creación de valor superior del modelo de negocios BDP original.

Para llevar a cabo esta evaluación utilizaremos cinco criterios principales (pertinencia, eficacia, eficiencia y viabilidad). Así, la consideración de la pertinencia se fijará esencialmente en la conveniencia del modelo de réplica adoptado para alcanzar los objetivos del negocio BDP original (en su relación con el nuevo contexto), la eficacia analizará los niveles correspondientes al objetivo específico y los resultados que se pueden alcanzar en las réplicas actuales y futuras con el mecanismo de réplica adoptado; la eficiencia se concentrará en la relación de éstos con los recursos; mientras que la viabilidad hace referencia sobre todo a la duración del objetivo específico en el tiempo. La evaluación de los modelos de réplica para negocios BDP por lo tanto contempla los resultados del proyecto en el medio y el largo plazo, por un lado, y los efectos no previstos o buscados durante la formulación original. Este tipo de análisis nos exige la distinción entre los efectos atribuibles a la acción valorada de los que son consecuencia de otros factores contemporáneos.

En la **Tabla 4-1** y subsiguiente análisis evaluaremos los mecanismos de réplica²⁸ de acuerdo a la metodología en mención, lo cual nos conducirá a unos juicios de valor sobre los mecanismos de réplica idóneos para negocios que crean un valor superior en contextos de pobreza.

Tabla 4-1. Evaluación de modelos de réplica en la BDP

Criterios de evaluación	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Viabilidad
Negocios BDP				
BSH	4	4	3	4
Suez	3	2	4	4
Masisa	4	4	4	4
Energía Social	3	3	3	2
Allianz	4	4	4	4

Los modelos de réplica de cada uno de estos modelos de negocio se han evaluado en cada uno de estos criterios de evaluación en una escala de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente interpretación.

- 1 - El modelo de réplica no cumple con el criterio de evaluación
- 2- El modelo de réplica cumple escasamente con el criterio de evaluación
- 3- El modelo de réplica cumple con el criterio de evaluación pero se reconocen limitaciones
- 4- El modelo de réplica cumple satisfactoriamente con el criterio de evaluación

²⁸ Debido a cambios recientes y profundos en la organización de Codensa Hogar, que nos impiden hacer una valoración de los mecanismos de réplica utilizados por esta empresa, en el análisis a continuación no se incluirá una evaluación detallada del modelo de réplica de este negocio

Pertinencia

Teniendo en cuenta que las empresas analizadas han creado un cierto valor en las poblaciones de bajos recursos y en la propia empresa mediante el desarrollo de negocios inclusivos. Llegado el punto de dar un mayor alcance a sus actividades de negocio en la Base de la Pirámide es necesario analizar en qué medida el modelo escogido para transferir el conocimiento acumulado es el más conveniente para conservar la creación de valor del modelo original en subsiguientes réplicas.

En el caso de la estufa Protos de **BSH** las principales fuentes de creación de valor superior giran en torno a 3 eslabones: El acceso a capital paciente como “business builder” para alcanzar rápidamente una gran escala que de mayor sostenibilidad al modelo, el desarrollo de una innovación tecnológica que abre la oportunidad de entrar en el mercado de créditos de carbono, el cual se convierte a su vez en un mecanismo esencial de financiación de la estufa, por último el apoyo en el desarrollo de un ecosistema apto para garantizar el acceso a aceites vegetales que den funcionalidad a la estufa y que permitan la entrada de la empresa al mercado de créditos de carbono.

El modelo de réplica de Protos permite que la empresa cumpla convenientemente los objetivos y líneas estrategias marcadas para sus negocios BDP. Mediante centralización de las donaciones en la división que impulsa los negocios de Protos y la apuesta firme de la empresa para conseguirlas, cada réplica puede acceder a un capital paciente que le facilitará iniciar sus operaciones. Las condiciones requeridas para llevar a cabo la réplica: La existencia de plantas oleaginosas y costos de manufacturación bajos, se interpretan como la clara orientación estratégica de la empresa para replicar en aquellos contextos en los cuales pueda *recrear el modelo original*, teniendo en cuenta los 2 activos básicos para que su modelo de negocio sea viable. A su vez los dos modelos de réplica que están relacionados entre sí: desarrollo del ecosistema y el mercado de créditos de carbono favorecen el asentamiento de unas bases esenciales a partir de las cuales nuevas réplicas se puedan construir y adaptarse en aspectos que requieren una mayor contextualización como la distribución, venta y atención al cliente.

- *Una vez demostrados los beneficios sociales, medioambientales y económicos de un modelo. La generación de modelos de financiación centralizados, acelera el inicio de nuevas réplicas, puesto que quita a las nuevas réplicas la carga de buscar capital paciente y/o inversiones necesarias para poder operar.*

En el caso de **Suez** el “Arrow Core” del proyecto Water for All en Manus se caracterizaba por el respaldo de la estrategia global del grupo, para atender a las poblaciones de escasos recursos, lo cual a su vez se traducía en una mayor orientación estrategia a la obtención de resultados, acceso a recursos financieros y escalabilización.

No obstante la pertinencia de este modelo para transferir conocimiento valioso, parece caer en las mismas limitaciones del modelo de negocio de “Water for All” en Manaus, y es su gran capacidad para crear estructuras de alto nivel, pero el limitado uso de acciones para imbricarlas con las poblaciones receptoras

El modelo de **Masisa** en Chile se ha diferenciado por tres componentes esenciales que crean un valor superior: alineación de todas las actividades en la BDP con objetivos de crecimiento empresarial, en consecuencia desarrollo de metodologías que permiten evaluar el desempeño y finalmente integración de la BDP en su cadena de valor como un elemento estratégico para mejorar la competitividad y cobertura en las poblaciones de bajos recursos.

El modelo de réplica de Masisa emerge como el modelo más completo para acometer de una manera integral estos objetivos. La cultura de desarrollo de negocios inclusivos se ha transmitido a todas sus sucursales y unidades de negocio de tal manera que genera un modelo de crecimiento orgánico, facultando a todas sus unidades de negocio de conocimiento e incentivos que los animen a identificar oportunidades de negocio BDP, conforme a las características de su propio contexto. El desarrollo de mecanismos de contabilidad e indicadores de desempeño comunes a todas sus subsidiarias también se erigen como un modelo esencial para alinear iniciativas con factores sociales y medioambientales, a los objetivos de desempeño económico de la empresa.

- *La estandarización de mecanismos de evaluación y desempeño permite una rápida identificación de oportunidades, corrección y/o adaptación más ágil de la réplica conforme a su propio cometido, sin tener que modificar todo el modelo.*

El modelo de réplica de **Energía Social** está alineado a los principales componentes del “Arrow Core” de su modelo de negocio en Colombia, los cuales se pueden resumir en una constante interacción con aliados locales para poder operar y la intervención activa con los entres regulatorios, para poder lograr un crecimiento sostenido. El modelo de transferencia de buenas prácticas se basa entonces en estos componentes esenciales e incluso permite, a través de la unidad internacional, dar un mayor alcance a su capacidad de transferencia de conocimiento sobre el desarrollo de capacidades de co-creación con las poblaciones local y alianzas público-privadas.

Debido al escaso conocimiento (por lo tanto demanda) de micro-seguros, el “Arrow Core” de **Allianz** exige el desarrollo de fuertes alianza estratégicas para poder penetrar el mercado, esto facilitará dotar al modelo de una mayor simplicidad y por lo tanto comprensión por parte de las poblaciones BDP.

Adaptabilidad del producto también es inherente debido a factores de limitación del riesgo y respuesta a la diversidad de entornos. El desarrollo de tres herramientas (guías para desarrollar negocios en micro-seguros, manuales para alfabetizar en micro-seguros e indicadores de desempeño) para acometer estos objetivos en las diferentes réplicas, pero sin perder de vista la necesidad de adaptación, son idóneas pues favorece una rápida transferencia de conocimiento. Estas a la vez dejan los cimientos básicos a partir de los cuales se podrán generar nuevos productos y alianzas que capitalicen en las experiencias del modelo original, pero que den cabida al desarrollo de nuevos conocimientos fruto de la recreación de cada nueva réplica.

- *El uso de herramientas concretas que codifiquen y permitan la transferencia de los conocimientos esenciales relacionados al “Arrow Core” del modelo original dan lugar a una mayor consecución de los objetivo. A la vez facilitan un*

crecimiento biológico, más no la imposición de modelos de réplica universales que fracasan en la falta de imbricación.

Eficacia

La eficacia de un modelo de réplica variará conforme a los objetivos de la empresa interesada. Sin embargo, mediante el análisis de cada uno de los mecanismos en mención podremos determinar qué tipos de modelos permiten alcanzar en una mayor medida unos determinados objetivos. Pasemos entonces a evaluar la eficacia de cada uno de ellos.

El principal objetivo en la réplica de **BSH** es alcanzar una rápida penetración del mercado que se traduce en un creciente número de personas utilizando la estufa Protos y un desarrollo paralelo del mercado de aceites vegetales, que son usados por sus clientes BDP. Solo así el modelo podrá ser sostenible y se beneficiará de la comercialización de créditos de carbono, que es lo que hace que el producto sea asequible. La asequibilidad es el principal factor para determinar la compra de la estufa Protos por parte de la población de escasos recursos. En tanto que los beneficios colaterales de desarrollo económico y social, mediante la comercialización de aceites vegetales y los beneficios para el medioambiente y en la salud favorecen el modelo de financiación mediante acceso a capital paciente de recursos no reembolsables que permiten acelerar el alcance del modelo.

En el caso de **Water for All** la eficacia de su modelo de réplica está determinada por su capacidad para añadir valor a proyectos alineados a sus objetivos de promoción al acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento. Si bien el conocimiento acumulado por la iniciativa “Water for All” permite crear valor, su eficacia está limitada por la escasa conexión de las “buenas prácticas” y lecciones aprendidas, con todo un sistema de réplica de modelos de negocio inclusivos.

Por lo tanto en el caso de Suez, podríamos hablar de un modelo eficaz para replicar buenas prácticas y transferir conocimiento, pero no de modelos de negocios inclusivos.

- *Los modelos de réplica basados, principalmente, en la transferencia de buenas prácticas son eficaces en la creación de valor, gracias a la codificación de conocimientos acumulados. Pero no lo son en la captura de valor, ya que limita sus acciones a la transferencia de conocimiento, sin fijar su atención en la creación de mecanismos para que la empresa receptora pueda apropiarse del conocimiento transferido.*

Masisa es un ejemplo de maximización de la eficacia para lograr los objetivos de la empresa en las poblaciones BDP. La alineación de la empresa, desde la fijación de metas de crecimiento en negocios inclusivos, incentivos profesionales relacionados con las mismas, estructuras organizativas en las cuales la canalización de proyectos BDP surgen desde las unidades de negocios y estandarización de herramientas para medir el desempeño de todas sus réplicas, conduce todas sus réplicas a los objetivos de crecimiento empresarial y desarrollo social a los cuales apunta la empresa.

Energía social tiene muy claro en qué tipos de contexto funciona su modelo y por lo tanto actúa en consecuencia concentrándose en aquellas acciones (Empoderamiento de las comunidades mediante descentralización de algunas de sus actividades del negocio y participación en procesos de legalización) que le permitirán irrumpir en las trampas de ineficiencia que afectan la eficacia de su negocio. Si bien la unidad internacional de atención al cliente favorece la transferencia de conocimiento a las diversas subsidiarias de Gas Natural Fenosa, el modelo de réplica puede ver mermada su eficacia por la ausencia de herramientas que permitan a las empresas receptoras de la réplica desarrollar las capacidades centrales para que el “Arrow Core”, del modelo original, pueda funcionar.

A diferencia de Energía Social, **Allianz** paralelamente a la identificación de aquellos componentes claves para replicar sus experiencias en micro-seguros ha producido las herramientas (educación en micro-seguro, indicadores de desempeño y desarrollo de capacidades para llevar a cabo alianzas no convencionales como las que son requeridas con organizaciones micro financieras) correspondientes para hacer una transferencia efectiva del modelo original. El uso de estas herramientas para impulsar las réplicas da cabida a la adaptación del modelo según las características del contexto, incrementando así el cumplimiento de los objetivos de escalabilización.

Eficiencia

En el desarrollo de negocios en contextos de pobreza alcanzar una rápida y gran escala de las actividades de negocio es esencial por dos razones principales: Los modelos de negocio en contexto de pobreza se benefician principalmente de las economías de escala, con lo cual pueden conseguir una rentabilidad económica y en consecuencia mayor sostenibilidad económica; por otra parte este tipo de actividades de negocio pretenden crear un impacto real en la sociedad, impulsando el desarrollo económico incluyente y medioambientalmente responsable. Esto solo se podrá lograr si se llega a una masa crítica de clientes que se beneficien del negocio inclusivo, a su vez este impacto social validará a la empresa para acceder a una cierta clase de recursos financieros, alianzas estratégicas y capital humano.

Sin embargo, teniendo en cuenta los mayores riesgos inherentes a la BDP, los estrechos márgenes, la necesidad de una mayor adaptación debido a la heterogeneidad de estas poblaciones y unas determinadas limitaciones, el modelo de réplica debe prestar especial atención a un modelo de réplica eficiente sin perder de vista la eficacia para consolidar a una rápida expansión.

En el modelo de réplica de Protos, por **BSH**, la eficiencia radica en el modelo de donación como “business builder” de nuevas réplicas y el desarrollo de las mismas en contextos donde se cumplían un mínimo de requisitos para la viabilidad del modelo (existencia de plantas de aceites vegetales y costos de manufacturación local, bajos). Las actividades de obtención de recursos de donación se concentran en las oficinas

centrales de BSH, esta adquiere un mayor conocimiento sobre fuentes de financiación y capacidades para obtenerlas, haciendo que su obtención sea más eficiente y por lo tanto eliminando los costos que significaría para cada réplica si tuviera que ir en busca de recursos económicos para poder iniciar sus actividades.

La determinación del modelo para operar en contextos con características específicas, hace que la eficiencia de la réplica incremente puesto que reduce los costos y riesgos asociados a la exploración de cada mercado en particular, por el contrario construye la réplica con un mínimo de recursos existentes, en base a los cuales su proposición de valor se puede recrear rápidamente.

Para poder migrar usuarios de tipos de cocción rudimentarios a la estufa Protos es necesario un entrenamiento comprensible y rápidamente escalable. No obstante lo anterior la eficiencia del modelo de réplica de Protos, en lo que respecta al mecanismo de entrenamiento sobre el uso de la estufa reconoce sus limitaciones para poder alcanzar economías de escala ágilmente. El uso exclusivo de emprendedores, que posteriormente venderán la estufa, parece insuficiente para llegar a la mayoría de la población.

El modelo de **Water for All** es eficiente en la medida que sin comprometer muchos recursos económicos, humanos u otros activos logra codificar y sistematizar todo el conocimiento adquirido para que posteriormente sea explotado en una amplia gama de proyectos.

El desarrollo de herramientas de contabilidad y evaluación de desempeño por parte de **Masisa** garantiza un uso eficiente de los recursos, pues permite a todas sus réplicas controlar el uso adecuado de los recursos para alcanzar las metas establecidas por el grupo y ejecutar rápidamente medidas correctivas que eviten la prolongación y extensión de prácticas ineficientes.

Adicionalmente, el uso de redes de aliados estratégicos con capacidad para operar en cualquier país donde se realizan las réplicas, dota al modelo de un mayor dinamismo y flexibilidad, disminuyendo de una manera considerable los riesgos y costos conectados a la adaptación en cada contexto.

- *Los modelos de réplica que vinculan redes de alianzas estratégicas, incrementan la eficiencia de los procesos de imbricación en el nuevo contexto.*

En el caso de **Energía Social** la transferencia de conocimiento a través de la unidad internacional del servicio al cliente permite una amplia replicabilidad de las experiencias exitosas de Gas Natural Fenosa en las poblaciones pobres. Si bien la empresa ha identificado las actividades centrales en las cuales se deben centrar las réplicas (participación activa en proceso de legalización, programas de educación y metodologías de medición de desempeño social y económico) para poderlas ejecutar de una manera más eficiente; no se desarrollan herramientas específicas, con excepción de las metodologías de medición de desempeño, que permitan acometer los objetivos de cada una de ellas. Mediante el actual modelo cada réplica tendrá que destinar recursos extras al desarrollo de programas de educación y experimentar una y otra vez procesos de prueba y error en su participación en programas de legalización.

- *Los modelos de réplica que consideran la existencia de unas condiciones básicas en el contexto para poder operar, son más eficientes. El proceso de réplica construye en base a unas condiciones básicas que permitirán una mayor explotación del “Arrow Core” del modelo original.*

A diferencia de Energía Social, **Allianz** sí ha desarrollado herramientas, protocolos y metodologías específicas para poder explotar, en cada una de sus réplicas, el “Arrow Core” del modelo de negocio original. Estas herramientas marcan los aspectos esenciales para que las subsidiarias no incurran en errores repetitivos para superar circunstancias comunes en la implementación de negocios de micro-seguros. Las herramientas desarrolladas guardan la justa medida entre la transferencia de conocimiento de una manera eficiente y la adaptación necesaria para cada contexto.

- *La eficiencia de un modelo de réplica está determinada por su capacidad para transferir el modelo de negocio original de una manera ágil pero también por su flexibilidad para recrearse en cada contexto. La rigidez resta eficiencia pues obliga a las réplicas al uso de recursos que podrían no ser idóneos y/o innecesarios en el nuevo contexto. El desarrollo de herramientas específicas vinculadas al “Arrow Core” del modelo original, permite alinear los objetivos y concentrar recursos en aquellas actividades que crean un valor superior.*

Viabilidad

El análisis de viabilidad de los modelos de réplica en cuestión se enfocará en la duración de los objetivos de la réplica en el largo plazo, en relación a los recursos y acciones destinadas para llevar a cabo la réplica.

Partiendo de la base que competir con el mismo modelo de negocio en todos los contextos, no es viable, el modelo de réplica deberá estar orientado a ampliar las operaciones de la empresa en países en desarrollo mediante un uso eficiente de los recursos, siendo fiel al “Arrow Core” del modelo de negocio original pero sin olvidar las necesarias adaptaciones al nuevo entorno.

En términos de destinación de recursos **BSH** ha considerado que una unidad central impulsora de réplicas es el modelo más adecuado para garantizar una réplica continua y apoyo a sus nuevas iniciativas sin comprometer excesivamente más recursos en la gestión. La prioridad para BSH será la destinación de recursos para un mayor refinamiento de la tecnología. Sin embargo el modelo actual de entrenamiento sobre el uso de la estufa no es viable a largo plazo, pues todavía está basado en un modelo muy personalizado de transferencia de conocimiento lo cual impide una rápida escalabilización. Siendo este su objetivo principal.

La creación de la iniciativa “**Water for All**” como mecanismo de transferencia de conocimiento en diferentes líneas de acción es viable para alcanzar una amplia cobertura de acciones que estén alineadas con sus objetivos.

Masisa ha alineado la viabilidad económica de su réplica a los objetivos de crecimiento empresarial. Por lo tanto asignación de responsabilidades, recursos y metas de crecimiento van en concordancia con sus mecanismo de réplica, haciéndolo sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

El uso de la unidad internacional de atención al cliente para transferir el conocimiento relacionado a **Energía Social** y subsiguientes replicas, si bien logra los objetivos de transferencia de buenas prácticas para incrementar sus actividades de negocio en las poblaciones BDP, haciendo un uso eficiente de los recursos existentes, los mecanismos utilizados no garantizan una continuidad y acompañamiento en la implementación de las réplicas.

El alto grado de codificación y sistematización de las actividades centrales del modelo de micro-seguros de **Allianz** permiten alcanzar una rápida escala, con una destinación de herramientas adecuadas para minimizar los principales riesgos a los cuales se tienen que enfrentar nuevas réplicas.

- *El uso de unidades para la transferencia de conocimiento optimiza las capacidades de la empresa para ampliar su influencia en la generación de réplicas y concentra la captura de valor del conocimiento que las mismas pueden generar en el proceso de adaptación.*

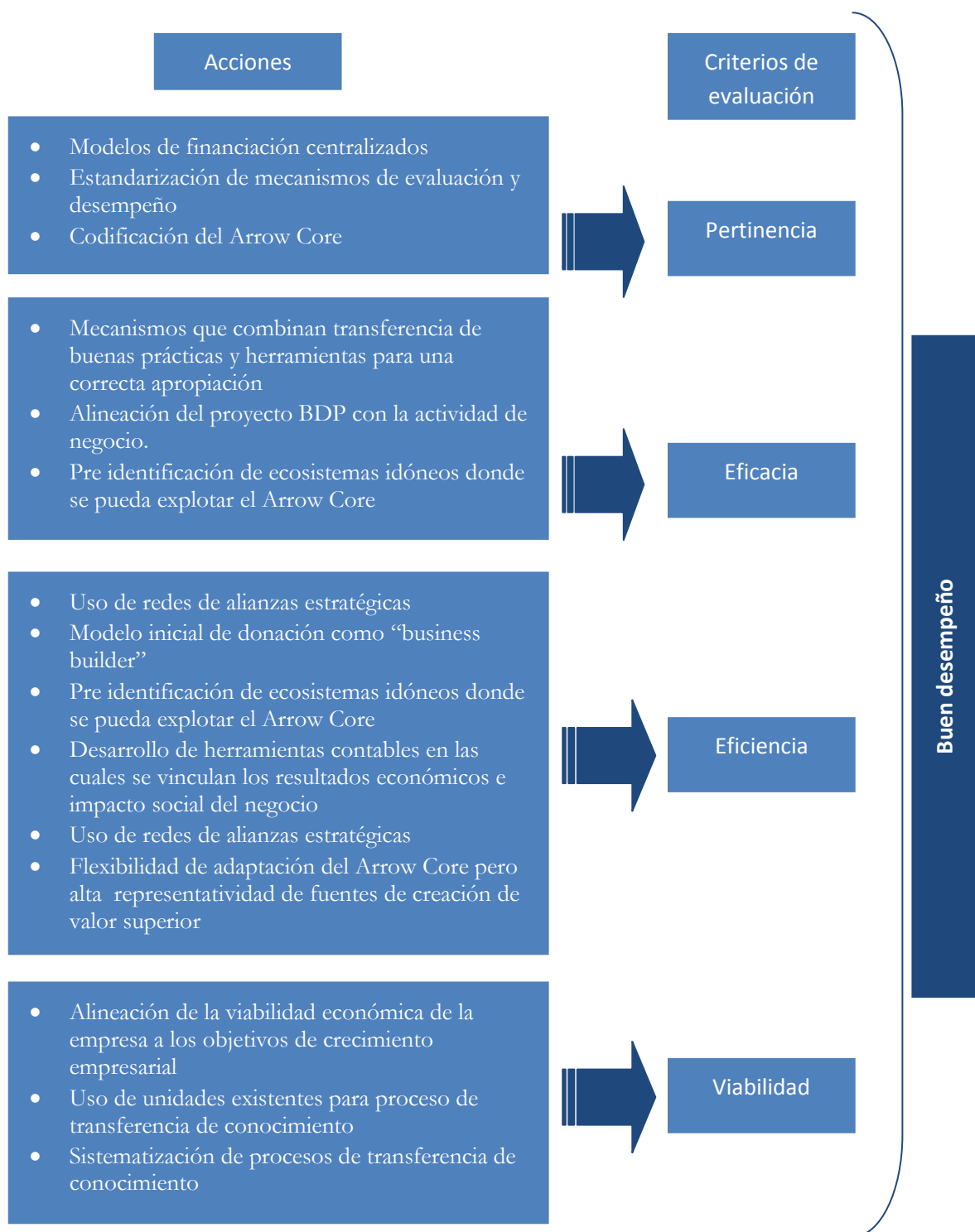
- *Cuando el modelo de réplica de negocios en contexto de pobreza está conectado a la viabilidad del negocio, el modelo es más robusto y en consecuencia su permanencia en el tiempo.*

Mediante la evaluación de los mecanismos de réplica de diferentes modelos de negocio en poblaciones empobrecidas, hemos podido observar qué acciones, recursos,

herramientas y metodologías dotan los modelos de una mayor o menor eficacia, eficiencia, viabilidad y pertinencia. Si bien cada uno de estos aspectos se han evaluado conforme a las características del “Arrow Core” del modelo de negocio a replicar y los objetivos de la empresa, la vinculación de los mismos nos permitirá inducir la creación de un mecanismo de réplica idóneo que sea conductor de las principales fuentes de creación de valor superior de negocios en la BDP. Este modelo de réplica generará un marco técnico para réplica de proyectos en contextos, en general, complejos que requieren de un mejor desempeño de los procesos de réplica y conexión entre las teorías de identificación de dinámicas de creación de valor superior y su transferencia a nuevos entornos.

El estudio de los enfoques de réplica utilizados por estas empresas, también nos ha permitido apreciar que no obstante las limitaciones de las metodologías de réplicas aplicadas por los programas de desarrollo, las empresas combinan algunas de sus acciones, como el uso de redes de aliados, creación de ecosistemas, apalancamiento en programas sociales, entre otros, que en combinación con acciones más propias de una actividad de negocio incrementan el buen desempeño de la réplica. La representación de todos aspectos, en el desempeño de un negocio en la BDP, los podemos apreciar en el **Figura 4-6.**

Figura 4-6. Acciones en la réplica y sus repercusiones en el buen desempeño²⁹



²⁹ Es necesario señalar que este gráfico enseña en cada uno de los criterios de evaluación la acciones que se han identificado que tienen consecuencias directas en cada uno de los mismos. Lo cual no significa que alguna de estas acciones también pueda incidir en cualquier otro (s) criterio(s) de evaluación. Fuente: elaboración propia.

4.5. Discusión y conclusiones.

Los resultados del anterior análisis nos inducen a plantear las conclusiones entorno a dos enfoques diferentes pero complementarios: la adaptación o no en el proceso de transferencia de la réplica y los mecanismos idóneos para llevarla a cabo. En el capítulo tercero hemos sugerido que la réplica de negocios en la BDP más allá de una pura adaptación, requiere una *reconfiguración* del modelo, original, que tenga en cuenta los bloques esenciales de creación de valor superior. A continuación validaremos esta primera aproximación e identificaremos cuáles son los mecanismos para que las ventajas competitivas incrustadas en un negocio en contextos de pobreza puedan ser explotadas en otro entorno. Tendremos en cuenta también dos factores especialmente determinantes en la réplica de negocios en la BDP: por una parte la necesidad de una rápida réplica para alcanzar una masa crítica de clientes, adicionalmente una mayor limitación de los riesgos y costos, los cuales no pueden ser los mismos a los afrontados por el modelo inicial.

Los resultados de las conclusiones, a continuación, son producto de la integración de la evaluación de desempeño de los mecanismos utilizados para réplicas de negocios BDP y la bibliografía sobre transferencia de conocimiento y el proceso de réplica.

- **Reconfiguración del modelo: una nueva vía entre la no adaptación y la adaptación presunta.** En la literatura de la réplica existen dos enfoques conflictivos sobre la adaptación. En el primero se tiene una visión más pragmática y se busca maximizar la eficiencia del negocio, sin tener en cuenta un modelo original y considerando exclusivamente un mayor ajuste del negocio con el nuevo contexto. En el segundo enfoque se mantiene el diagnóstico de valor del modelo original y la adaptación surge de un proceso gradual y cauteloso. (Szulanski, G., y Jensen, R. 2006).

En los modelos de negocio BDP hemos podido observar que si bien la eficiencia es importante, pues su exposición a un mayor riesgo exige un uso más eficiente de los recursos y mayor incremento de la proposición de valor. La búsqueda de una eficiencia superior no puede significar una implementación abrupta de la réplica, que no tenga en cuenta las particularidades del nuevo entorno, que dadas las características de heterogeneidad de las poblaciones empobrecidas hace necesario una mayor imbricación.

Por lo tanto en los modelos de negocio en poblaciones empobrecidas el balance entre la eficiencia de los recursos y la efectividad de los resultados es esencial. La ausencia total de adaptación no permitiría explotar las ventajas competitivas del modelo de negocio original (Winter y Szulanski, *ibíd.*) y aunque en la literatura se argumenta que es la vía más efectiva, en la realidad de las poblaciones empobrecidas esto podría significar caer de manera repetitiva en las ineficiencias de la población BDP, en consecuencia menor eficiencia del modelo de negocio. En la adaptación presunta si bien hay un modelo de referencia a partir del cual se construye de una manera literal la réplica, es un proceso largo y pierde de vista las nuevas relaciones de causalidad que se pueden crear entre el nuevo entorno y el modelo transferido.

En el proceso de réplica de negocios en contextos de pobreza, sugerimos que un modelo de *reconfiguración* es la vía más idónea. Mediante un proceso de *reconfiguración* se identifican las fuentes de creación de valor superior del modelo a replicar y se lleva a cabo una estrategia de réplica que considera tres aspectos:

1. Reconocimiento del nuevo contexto que permita explotar las fuentes de creación de valor superior del modelo original.
2. Desarrollo de herramientas que permitan transferir, exclusivamente, las fuentes de generación de valor superior del modelo original.
3. Reconfiguración del modelo de réplica, teniendo en cuenta las fuentes generadoras de valor superior y estableciendo nuevas *relaciones de causalidad* entre las mismas y las particularidades del nuevo contexto.

Este modo la réplica se dirige a aquellos entornos en los cuales las interacciones del modelo original con otros actores y su irrupción en círculos viciosos de pobreza generan unos resultados, relativamente, previsibles que dan unas mayores garantías de éxito.

El proceso de réplica capitaliza en las ventajas competitivas del modelo original y evita que nuevas réplicas caigan en errores, anteriormente experimentados, que resten eficiencia al proceso de réplica.

Por otra parte las herramientas desarrolladas se centran en aquellos aspectos del “Arrow Core” que crean un valor superior, ya sea porque reducen barreras de entrada, permiten una mayor penetración del mercado o incrementan la proposición de valor, entre otros aspectos.

No se pretende hacer una copia literal del “Arrow Core” sino utilizar este modelo para que en base al nuevo contexto la organización receptora de la réplica pueda *recrear* las relaciones de causalidad de creación de valor superior del modelo original con las particularidades del nuevo contexto.

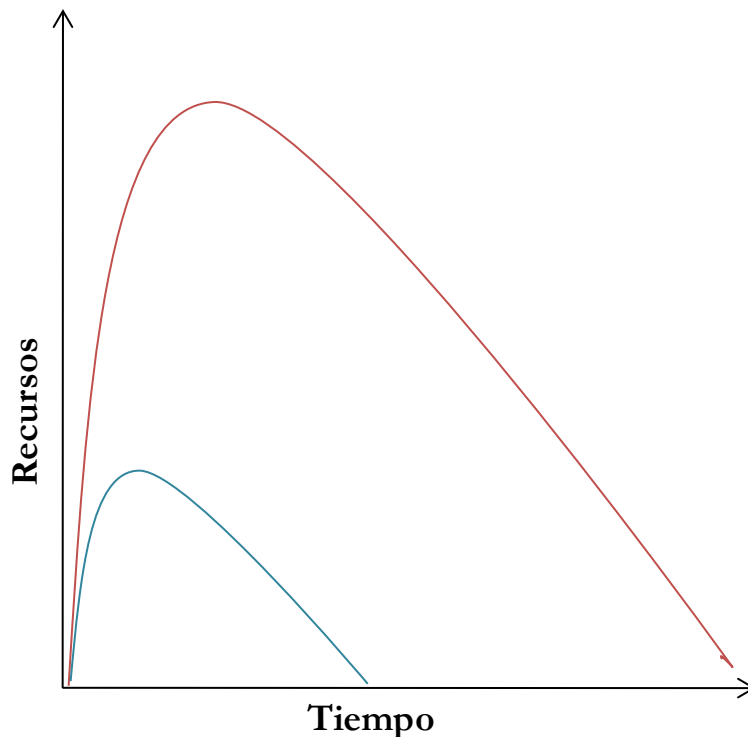
Este modelo, es eficiente pues no se detiene en una transferencia literal del modelo original, que puede no dar respuesta a las necesidades y demandas de la nueva población/sector. A su vez es efectivo pues rentabiliza el conocimiento adquirido después de una larga curva de aprendizaje, que pone a disposición de las organizaciones receptoras, centrándose en aquello que es esencial para dotar a la réplica de una mayor viabilidad y creando cadenas de sub modelos que alineados a los objetivos de la empresa producen nuevas ventajas competitivas.

La *reconfiguración* por lo tanto parece orientarse más a las últimas aportaciones de Jensen y Szulanski (2007) en las cuales no se fijan en la adecuación en el contexto local, sino en el sistema total de las rutinas replicadas y las características del conocimiento incrustado en esas rutinas.

- **Transferencia y absorción de acciones altamente imbricadas en el contexto del modelo original. Factores determinantes en la efectividad y eficiencia de la réplica.** Desde la perspectiva de la organización que lleva a cabo la réplica, en los modelos de negocio en contextos de pobreza muchas actividades dependerán de situaciones específicas del contexto, haciéndolas difíciles de transferir y que significarían un incremento de costos. Por lo tanto estas actividades se convertirían en lo que Szulanski (2001) denomina “Sticky Knowledge”. Esto sería por ejemplo mecanismos de pago que dependen exclusivamente de dinámicas muy arraigadas a la cultura local y que si fueran replicadas significaría construir el mismo modelo en el nuevo entorno o alianzas con actores que no tienen una amplia representación en otras zonas/sectores. Si bien es necesario generar este tipo de dinámicas altamente imbricadas en las poblaciones empobrecidas, para garantizar el éxito del negocio; un mecanismo idóneo para poder transferir y que la entidad receptora pueda absorber este conocimiento es mediante el desarrollo de herramientas que como resultado de su aplicación transfieran las fuentes de creación de valor superior y produzcan los efectos

previstos, conforme al modelo original. De este modo la empresa receptora podrá absorber este conocimiento reconfigurándolo a sus condiciones y generando así un sub-modelo que incremente de una manera exponencial su curva de aprendizaje en base a una rápida absorción del conocimiento del modelo a replicar, sin que esto signifique un incremento de costos y tiempo destinado a su absorción. (Ver en la **Figura 4-7**. la representación de este modelo de absorción en negocios BDP).

Figura 4-7. Representación del proceso de absorción de la réplica con uso de acciones dirigidas para tal efecto.



Fuente: elaboración propia

Línea en rojo: Relación de los recursos destinados a una acción del modelo de negocio original, en relación al tiempo para su aplicación.

Línea en azul: Relación de los recursos destinados a la absorción en la réplica, de una acción del modelo de negocio original, en relación al tiempo para su aplicación en la réplica.

Tal como se puede observar en la figura 1. La curva de aprendizaje en el modelo de negocio original exige una creciente destinación de recursos que disminuye paulatinamente en un periodo de tiempo más extenso. Esto significa que en los primeros momentos del modelo de negocio original hay un periodo concentrado de prueba y error hasta que se definen las actividades idóneas para sacar adelante las acciones esenciales del modelo de negocio. Posteriormente los recursos destinados disminuyen en la medida que, en el transcurso del tiempo, el modelo valida su efectividad, eficiencia, viabilidad y pertinencia.

En la curva de aprendizaje de la réplica que absorbe conocimientos altamente imbricados en el modelo original, mediante mecanismos y herramientas estandarizadas que transfieren los componentes de creación de valor superior más no la integridad del modelo, la destinación de recursos es menos costosa y en un tiempo más limitado..

El uso de redes de alianzas estratégicas con una amplia cobertura o el desarrollo de herramientas que codifiquen y transfieran los conocimientos para poder implementar aquellas actividades más imbricadas en el contexto, permiten la absorción del denominado “Sticky Knowledge”. En estos ejemplos, por un lado la redes de alianzas eliminan la necesidad, para cada réplica, de iniciar costosos procesos de identificación y estructuración de alianzas; las herramientas para incrementar la curva de conocimiento sobre acciones que en el modelo original han requerido una alta imbricación social, facilitan las aplicación de las mismas sin que cada réplica tenga que incursionar en el mismo proceso de aprendizaje, sino por lo contrario pueda construir en base a un conocimiento ya adquirido por el modelo a replicar.

- **La capacidad de absorción de la réplica por parte del receptor y sus efectos en la efectividad y eficiencia de la misma.** Según Cohen y Levinthal (1990), Alavi y Leidner (2001) la capacidad de absorción de la réplica, por parte del receptor, es determinante para poder reconocer el valor del nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo, sin que esto signifique un incremento en el costo de la transferencia, retardo en la implementación de la réplica y poca efectividad. Pero *¿Cómo garantizar que el receptor de la réplica de un negocio inclusivo posee la habilidad de institucionalizarlo y retenerlo?*

Un aspecto más para reflexionar sobre la capacidad de absorción tiene que ver con la construcción de valores necesarios para poder explotar el modelo a replicar de una manera idónea. En los modelos de negocio en contextos de pobreza observamos una gran correlación entre la efectividad del negocio y los valores organizacionales que tiene las empresas para garantizar su viabilidad y sostenibilidad. Las empresas habituadas a centrarse en la creación de valor económico y con una escasa vinculación a diversas alianzas estratégicas no convencionales (como ONGs, organismos Internacionales, etc...) pueden tener más dificultades para absorber modelos de negocio que implican crear valor de una manera integral (social, económica y medioambiental), pues obligará a la empresa incursionar en acciones que posiblemente sobrepasen las que están estrictamente vinculadas a la actividad empresarial.

Evidentemente en los negocios en la Base de la Pirámide la absorción de la réplica es especialmente relevante si tenemos en cuenta que: será una manera no convencional de hacer negocios por la subsidiaria o socio local que la implementará, que se trata de negocios con poblaciones con las cuales, posiblemente, no se han tenido relaciones ni como socios, ni como consumidores y que tal como hemos visto anteriormente la adquisición de capacidades necesarias para desarrollar negocios inclusivos se gestan a lo largo de procesos (algunas veces extensos) de co-creación.

En los mecanismos de réplica analizados hemos observado dos componentes que incrementan la capacidad de absorción del “Arrow Core” y limitan la necesidad de incrementar los costos asociados a la apropiación, por parte del receptor, de la réplica: Por un lado pre-identificación de los contextos aptos para la réplica, conforme a unas características esenciales en el ecosistema que permitan a la empresa explotar las fuentes de creación de valor superior del “Arrow Core” en base a las interacciones y dinámicas de intercambio de valor del modelo original, lo cual incrementa la intimidad de la relación (Mariden, P.V. 1990) y facilita que la fertilidad del nuevo contexto para absorber el conocimiento transferido. Adicionalmente aquellas empresas que enmarcan sus negocios BDP en programas que impregnan los valores de la empresa, también facilitarán este proceso.

- **Pre-identificación de ecosistemas de creación de valor superior y reducción de la ambigüedad causal.** Una de las principales barreras en la transferencia de conocimiento es la ambigüedad causal, puesto que impide ver cómo las características del nuevo contexto afectan los resultados de la réplica. Los mecanismos de réplica que se basan en el desarrollo de herramientas a partir de los bloques fundamentales que crean ecosistemas de valor superior, permiten predecir los efectos del “Arrow Core” en el nuevo contexto/sector.

Si tomamos el ejemplo de Masisa, para crear un ecosistema de creación de valor superior se requieren alianzas con organizaciones altamente imbricadas en la BDP, indicadores de desempeño para alinear las réplicas a la consecución de los objetivos, homologación para todos los países de un balance que correlacione el desempeño social y económico del negocio, entre otros y la creación de redes de alianzas estratégicas con amplia cobertura, hace que si bien cada país implementa negocios inclusivos diferentes, el mecanismo de réplica de Masisa integrado por estos y otros componentes permite: pronosticar con una mayor certeza los efectos de su red de aliados en la réplica, alinear constantemente las réplicas a los objetivos de desempeño y guardar un equilibrio entre el desempeño social y económico de todos los proyectos.

De igual manera ocurre en aquellos proyectos en los cuales el modelo de réplica se construye en base a unos ejes centrales que permiten *reconfigurar* el “Arrow Core”, por ejemplo la pre-identificación de plantas oleaginosas y los bajos costos de manufacturación, deben existir en cualquier entorno en el cual BSH quiera replicar sus negocios. Estos factores reducen las incertidumbres de los efectos que podrían producir la transferencia del modelo original.

- **Mecanismos de réplica y optimización de los recursos.** Repetir el proceso de aprendizaje inicial no es la alternativa más idónea cuando lo que se quiere es incrementar los beneficios de una oportunidad exitosamente explotada por unas rutinas previas. Especialmente en los negocios inclusivos los proyectos pilotos pueden requerir la destinación de amplios recursos que harían inviable el sentido económico de la réplica si la empresa tuviera que volver a incursionar, para cada réplica, en la misma curva de aprendizaje. Los resultados de la réplica deben entonces exceder el costo de

oportunidad de destinar recursos a la transferencia de conocimiento y los costos asociados a la misma (Nelson, R. & Wilson, S. 1982).

En el desarrollo de negocios inclusivos se ha de considerar los costos relacionados a la creación del ecosistema lo cual permite que el negocio se pueda llevar a cabo en unas condiciones aptas que garanticen su sostenibilidad y viabilidad. Estas actuaciones pueden ser costosas para la empresa no solo en recursos, sino también en tiempo. Poner en marcha modelos de réplica basados en transferencia de conocimiento de buenas prácticas aunque disminuye los costos vinculados a la reducción de riesgos de la actividad del negocio, no facilita la puesta en marcha de réplicas que capitalicen en base a modelos prácticos que no requieran entrar nuevamente en la curva de aprendizaje del modelo inicial.

Al respecto, se plantean las siguientes acciones que permiten dar una mayor optimización de los recursos existentes del modelo original y en consecuencia reducir los costos de la réplica:

- a. La centralización de las actividades de transferencia de conocimiento y los recursos económicos destinados a un número creciente de réplicas.
- b. La estandarización de herramientas de evaluación de desempeño que correlacionen en la contabilidad del negocio el desempeño económico, impacto social y medioambiental del mismo.
- c. La codificación del conocimiento mediante un proceso de articulación en el cual se integren los mecanismos de interacción de la empresa con otros actores y se reduzcan las complejidades a la hora de establecer dichas interacciones en un nuevo contexto.
- d. Procesos de réplica que se apalancan fuertemente en las redes de alianzas, donde se ejecutan las réplicas, generan mecanismos dinámicos de transferencia de conocimiento. En el modelo a replicar la empresa seguramente requerirá balancear las deficiencias de su conocimiento en el desarrollo de negocios en contextos de pobreza, mediante la adquisición de competencias y conocimientos en base a alianzas (visión basada en la Teoría del conocimiento en las alianzas, “Knowledge Alliance theory”, la cual es

una evolución de la teoría de las ventajas competitivas basadas en los recursos) (Conner y Prahalad, 1996).

- e. Sistemas de transferencia de conocimiento haciendo uso de las tecnologías. No obstante este componente no se destaca en todos los mecanismos de réplica analizados, su ausencia e incipiente introducción nos conduce a deducir que dada las grandes necesidades de educación sobre los beneficios de un determinado producto/servicio y/o construcción de capacidades, la réplica debe procurar mantener estas actividades necesarias pero haciendo un mayor uso de las TIC. Mediante su aprovechamiento se da lugar a un crecimiento orgánico y alcance de economías de escala, que se centra en la transferencia y apropiación efectiva y eficiente de conocimiento esencial para la réplica.

Los resultados de este capítulo nos permiten concluir que más allá de adaptación o no del modelo de negocio, la propuesta es una *reconfiguración* del “Arrow Core” mediante la cual se establezcan relaciones de causalidad similares a las generadas en el modelo de negocio original. De este modo las réplicas se construyen en base a las fuentes de creación de valor superior en un determinado contexto y se *recrean* de acuerdo a las características del contexto local, del mismo modo. Así la réplica reconoce muy bien qué factores externos e internos son fuentes de éxito del modelo de negocio original, se enfoca en recrear el modelo de negocio en contextos que produzcan las mismas relaciones de causa-efecto provocadas en el modelo a replicar, y se centra en el desarrollo de mecanismos y herramientas que favorezcan la producción de estas relaciones de causalidad y reduzcan la ambigüedad.

Este modelo de réplica de negocios en contextos de pobreza reafirma la relevancia de una cierta *adaptación*, de tal manera que se pueda alcanzar una mayor adecuación al nuevo contexto/sector, preservando al máximo el diagnóstico de valor del modelo original y generando una apropiación eficiente por parte del receptor.

Los mecanismos de réplica analizados también apuntan a una *réplica colaborativa*, mediante la cual la empresa no va en solitario, por lo contrario utiliza canales ya

abiertos ya sea de financiación, formación, creación de infraestructura, etc. para construir sobre los mismos nuevas réplicas.

Capítulo V – Conclusiones

Los resultados de esta investigación nos han conducido por los dos momentos esenciales para llevar a cabo la réplica de negocios que creen un valor superior en contextos de pobreza: Identificación de las fuentes de creación de valor superior, modelos y mecanismos de transferencia de réplicas. El análisis realizado nos ha permitido identificar aportaciones teóricas en 3 campos diferentes pero complementarios en el desarrollo de teorías sobre réplica de negocios en la BDP, a saber: Modelos de negocio en la BDP, Ventaja competitiva sostenible de modelos de negocio en la BDP, modelos y mecanismos de réplica de negocios que crean un valor superior en la BDP. Para finalizar señalaremos las líneas de investigación que pueden emprenderse en el campo de la réplica de negocios en contextos de pobreza.

5.1. Contribuciones teóricas

5.1.1. Modelos de negocio en la BDP

Entender cómo se configuran, operan y crean valor los modelos de negocios en poblaciones empobrecidas, es esencial para incrementar el impacto de aquellas experiencias exitosas, por lo tanto escalarlas y replicarlas. Construir unas bases sólidas sobre estos aspectos es un primer paso en el cual hemos avanzado en esta tesis doctoral.

Limitarse a analizar los negocios en contextos de pobreza en función como está articulada su cadena de valor es insuficiente si, posteriormente, a lo que queremos llegar es a identificar las fuentes de creación de valor superior y por lo tanto las ventajas competitivas sostenibles que hacen el modelo replicable. Mirar a las relaciones de causa- efecto entre factores de desarrollo social, medioambiental y empresarial se erige como el método más idóneo para entender como un negocio puede operar en contextos tan complejos. El marco conceptual de Casadesus-Masanell & Ricart J.E (2007) nos ha permitido entender estas dinámicas centrales de los modelos de negocio en poblaciones empobrecidas.

En los modelos de negocio en la BDP, la empresa no puede actuar en solitario, el análisis en interacción, nos ha enseñado esa necesaria *interdependencia* entre diferentes actores. Pero más allá de interactuar, en estos modelos de negocios abogamos por un modelo que genera todo un *ecosistema de creación de valor*.

La generación de un *ecosistema de creación de valor*, implica articular las diferentes interacciones de la empresa para *co-crear, capturar y distribuir valor* de tal manera que incremente la proposición de valor. Solo así la empresa podrá superar las barreras propias de entornos tan complejos.

Evidenciamos entonces un relevante *intercambio de valor*. Es en estas dinámicas en torno a las cuales se forja la proposición de valor y se construye a varias bandas. Por lo tanto, aunque es valioso considerar a estas poblaciones no solo como consumidores, productores o subcontratados, sino también como aliados (Wilson, E. et al. 2008), es necesario analizar en qué consiste y como se estructuran estas interacciones de valor, pues al final estas conformarán las fuentes de valor superior y garantizan la sostenibilidad.

5.1.2. Ventaja competitiva sostenible en modelos de negocio en la BDP

En base al estudio de las relaciones de causalidad en los modelos de negocio en poblaciones de escasos recursos hemos desgranado cada una de sus actividades y las implicaciones que han tenido. Gracias a este proceso analítico, reconocemos en dónde residen las fuentes de creación de valor, es decir, en base a qué proposición de valor superior la empresa es competitiva.

Las fuentes de ventajas competitivas y por lo tanto de creación de valor superior en modelos de negocio en la BDP, se concentran en cuatro componentes, como podemos observar en la **Figura 5-1**.

Figura 5-1. Componentes de la creación de valor superior en negocios en la BDP



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, de cara a la réplica crear un valor superior no es suficiente si este mejor desempeño no es sostenible.

Basarse en capacidades superiores o recursos valiosos para crear mayor valor no es suficiente para mantener una posición competitiva en entornos tan difíciles, en los cuales los círculos viciosos de ineficiencia constantemente inciden en el buen desempeño del negocio. Por lo tanto, en estas poblaciones se requieren *soluciones que aporten un valor integral*. Esto significa que la empresa además de tener un producto innovador, una estructura de costos adecuada y el canal idóneo, entre otras cosas, gestiona su valor, el valor encubierto de otros y aquel que ha sido desestimado tradicionalmente por la empresa, incrementando así su proposición de valor y en consecuencia su ventaja competitiva.

En la medida que la empresa avanza cada vez más en la gestión de esa creación de valor integral, es más difícil quebrantar la sostenibilidad del modelo, ya que se crean simbiosis conductoras de valor para todas las partes.

Al ver el análisis realizado en los casos utilizados en esta tesis doctoral observamos que existen ciertos componentes que fortalecen la sostenibilidad de las ventajas competitivas. De manera resumida podemos destacar los siguientes: alineación de las actividades centrales del negocio con la iniciativa en las poblaciones BDP, modelos de negocio que han sido diseñados para intervenir en los círculos viciosos de pobreza que le afectan, la empresa como *conductora de valor*, propio y del que proviene de las alianzas. Todas las acciones derivadas de estos componentes incrementan la *ambigüedad causal* (Lippman & Rumelt, 1982), crean un valor añadido en el tiempo, un posicionamiento diferenciador (Porter, M. E., 1980), configuración de recursos (tangibles e intangibles) más innovadora (Wernerfelt, B., 1984), la empresa desarrolla capacidades dinámicas que le permiten llevar a cabo nuevas estrategias que generan valor y producen cambios en el mercado (Eisenhardt, K.M & Martin, J.A., 2000) y refuerza aún más la sostenibilidad de sus ventajas competitiva pues sus elecciones estratégicas crean una interdependencia de resultados entre diversos actores presentes en las poblaciones BDP.

Una vez identificado en base a qué ventajas competitivas el modelo de negocio crea un valor superior y verificado si esta creación de valor es sostenible, por lo tanto merecedora de un proceso de réplica para incrementar su impacto, pasamos entonces a construir nuestras aportaciones sobre los modelos y mecanismo de réplica de negocios de poblaciones de escasos recursos.

5.1.3. Modelos y mecanismos de réplica de negocios en la BDP

Reconocemos que la réplica ha sido un área de estudio abandonada por los investigadores interesados en organizaciones, lo cual lo ha limitado a la consideración de que la réplica sea una simple explotación de un modelo de negocio (Winter, S & Szulanski, G. 2001). A este punto también hemos observado las complejidades sociales, medioambientales y económicas a las cuales se enfrentan las poblaciones en la BDP, adicionalmente a su vasta heterogeneidad, nos exige incursionar en un modelo y mecanismos de réplica más eficientes y efectivos. Por lo tanto que no implique simplemente la explotación de una formula pues esto restaría efectividad debido a la heterogeneidad, pero sin detenerse demasiado en las actividades de exploración,

realizadas en el modelo original y que si se llevaran a cabo en cada réplica reducirían fuertemente la eficiencia de la réplica, su viabilidad y sostenibilidad.

Pero ¿cómo reproducir modelos de negocio, que se convierten en sistemas de valor integral, en diversos contextos/sectores sin perder los factores de buen desempeño en la Triple Cuenta de Resultados?

En el capítulo tercero de esta tesis doctoral hemos evaluado diferentes modelos de negocios en la BDP, teniendo como objetivo último entender las dinámicas particulares de este tipo de actividades empresariales, pero sobre todo indagar en aquellas que dotan a todo el modelo de un valor superior y que además no son obvias a simple vista. Nos referimos al “Arrow Core”, en base a la cual se construirá el modelo y mecanismos de réplica más idóneos.

Es evidente que las empresas que incursionan en negocios inclusivos desarrollan un creciente nueva curva de conocimiento que aplican a nuevas innovaciones (Drucker, P., 1993). Sin embargo en el desarrollo de negocio en la BDP, esta curva de conocimiento proviene de la interacción constante con diversos actores, lo cual hace que el proceso sea más complejo, ambiguo y difícil de transferir. La aplicación de la teoría de modelos de negocio de Casadesus-Masanell, R. y Ricart. J.E (2007) nos ha conducido a hacer un esfuerzo mayor en entender el link de causalidad entre elecciones y resultados que se generan (Zollo, M. & Winter, S., 2002), *codificando* así todo el *proceso de creación de valor*. Podemos entonces deducir que el análisis de modelos de negocio utilizado en el transcurso de esta tesis permite comprender cómo el trabajo es realizado en una organización (Hutchins, E., 1991) y en mostrar cómo las organizaciones cambian sus operaciones (Winter, S.G & Szulanski, G., 2001; Zollo, Zollo, M. & Winter, S., 2002; Feldman, M.S., Pentland, B.T., 2003).

En efecto, la unidad de análisis utilizada nos ha facilitado entender todo el *proceso de creación de valor*, el cual es muy relevante en la fase de exploración de la réplica. Comprender cómo el valor incrementa en la medida que *interactúa* con más actores, disminuye por las consecuencias de otras elecciones o modifica todo el desempeño del negocio por la ausencia de algunas acciones, nos ha permitido ver en qué dinámicas se debía concentrar la réplica y que fallos evitar con tal de obtener el mismo o mejor desempeño del modelo original.

Posteriormente, tiene lugar el momento de la transferencia, la explotación, posiblemente el más crítico de todos. En el modelo original la empresa posiblemente ha logrado mantener una ventaja competitiva sostenible, en entornos tan impredecibles y complejos como las poblaciones BDP, (Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997; Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.2000) introduciendo procesos de gestión de conocimiento (proveniente de diversos actores) que han sido aplicados para acumular, articular, codificar y usar los activos de la mencionada curva de conocimiento para crear valor y mejorar el desempeño.

Sin embargo, los modelos de negocio en la BDP están enfundados en complejos procesos sociales, empresariales y económicos, muy particulares además para cada contexto, lo cual requiere un proceso de réplica que tenga muy en cuenta la nueva población/sector.

En la fase de explotación se diferencian dos enfoques diferentes: la adaptación o la no adaptación y diversos modelos y mecanismos utilizados por programas sociales o las convencionales réplicas empresariales. En el medio hemos descubierto que se encuentran los modelos y mecanismos de réplica de los negocios inclusivos. ¿Por qué? Estos modelos de negocio, al tener en cuenta factores sociales, más propios de un programa social, pero también aspectos puramente empresariales para garantizar el buen desempeño del negocio, nos conducen a un modelo híbrido: que tenga en cuenta el modelo original, sin que esto signifique una transferencia abrupta que no haga consideraciones del nuevo contexto, que reconozca las particularidades de la nueva población/sector sin que implique incursionar en un nuevo proceso de creación de conocimiento (por el contrario la empresa debería poder apalancarse en el conocimiento ya creado), que sea eficiente y sostenible conforme a criterios de rentabilidad y efectivo en la consolidación de resultados de reducción de pobreza y económicos, que justifiquen su existencia.

A este modelo de réplica lo hemos denominado *reconfiguración*. En la reconfiguración se presta atención a: el proceso de creación de *ecosistemas de valor superior* del modelo de negocio, las *fuentes de creación de valor superior* y en las características de los entornos que posibilitaron que el modelo de negocio adoptara unas ciertas elecciones que producirían unas determinadas consecuencias. Lo que se busca más allá de adaptar

o no, es reproducir las mismas condiciones idóneas en las cuales el modelo original creó un valor superior.

Evidentemente la empresa no puede llevar a cabo este proceso en solitario. Será necesario un proceso de *réplica colaborativa* y que el planteamiento estratégico, inicial, del modelo de negocio integre a aquellos actores que harán factible la réplica.

Los negocios en contextos de pobreza requieren una amplia escala y replicabilidad para que sean económicamente rentables. Por lo tanto la configuración del modelo de negocio inicial ya debe tener en cuenta esta necesidad. En el momento de integrar aliados estratégicos para construir el *ecosistema local* (aspecto difícilmente replicable para hacerlo la empresa en solitario) la empresa deberá fijarse en aquellos que tengan una amplia cobertura o red, a través de los cuales pueda llegar a más regiones, sectores, aliados y/o lo legitimen para actuar con organismos similares en otros países, como puede pasar en las alianzas público-privadas. Esto le permitirá a la organización reconfigurar más rápidamente su modelo de negocio original e integrarse en las dinámicas del nuevo contexto, sin tener que entrar, para cada réplica, en costos y extensos procesos de *imbricación social*.

El enfoque de réplica que proponemos para los negocios inclusivos y al cual denominaremos la réplica como un *ecosistema de valor*, recoge aspectos de los diferentes enfoques para crear una perspectiva propia:

1. La réplica es parte de la estrategia inicial del negocio. En un inicio la réplica parece ser un proceso más de arriba hacia abajo (réplica como un mandato).
2. En el momento de la transferencia, la aproximación es más un proceso de abajo hacia arriba (replicación endógena), pues la réplica se lleva a cabo en aquellos entorno en los cuales el Arrow Core del modelo inicial puede recrear y *reconfigurar* sus dinámicas de creación de valor superior.
3. Previamente a la transferencia, la identificación del Arrow Core y codificación de las principales actividades hay una mayor *sistematización del proceso* de réplica, por lo tanto un crecimiento biológico, pero que a la vez busca soluciones locales adecuadas (Taylor, 2001) pues solo se replica en aquellos contextos con capacidad de absorber (Cohen y Levinthal, *Ibíd.*:128) el modelo original. Se apuesta por un enfoque universalista que busca maximizar la eficiencia,

reconociendo a la vez la dimensión social del nuevo entorno (Cernea.1991; Salas,1993; Korten & Klauss. 1990).

4. Reduce la *ambigüedad causal*, pues en la fase de exploración del Arrow Core y pre-identificación del ecosistema idóneo, se puede prever si las características del nuevo contexto, favorecerán la reconfiguración de las fuentes de creación de valor superior, interacciones previsibles, en consecuencia el buen desempeño de la réplica.
5. La *réplica colaborativa*, también es un aspecto esencial en este enfoque. Refuerza la robustez del modelo de réplica en varios sentidos: incrementa la eficiencia, reduce la ambigüedad causal e incrementa la capacidad de absorción. Mediante la *réplica colaborativa* también hay una mayor distribución del riesgo entre las parte que intervienen en esta *red conductora de valor*.

El modelo de réplica debe ir acompañado de mecanismos internos que lo hagan posible. La literatura se refiere principalmente a la codificación. La codificación de conocimiento hace parte del proceso de conocimiento de la organización (acumulación, articulación, codificación) y se constituye como un proceso de comunicación social y un mecanismo clave del conocimiento, en la evolución de las capacidades dinámicas (Zollo, M., Winter, S., 2002). ¿Pero cómo llevamos a la práctica estos mecanismos en el proceso de réplica? Si lo que buscamos es una réplica amplia la codificación del Arrow Core debe ser integral, es decir debe articular todas y cada una de las partes interviniente y las *interacciones conductoras de valor superior*. En el proceso de transferencia este conocimiento acumulado y articulado, debe dar lugar a herramientas que estén centralizadas, para que no incrementen los costos asociados a este proceso, pero que permitan al interior de la empresa una *polinización abierta* (Simanis, Hart & Duck, 2008) con tal de alcanzar una mayor expansión, por lo tanto entendimiento, de los negocios inclusivos por parte de toda la organización.

También es importante destacar, que los mecanismos se centran exclusivamente en aquello que crean un valor añadido, con tal de no disipar los esfuerzos y recursos dirigidos a una amplia expansión.

En el eje de todo el proceso de réplica se encuentran las *capacidades dinámicas*, no solo como una fuente de ventajas competitivas sino también como un componente esencial y transversal en los negocios inclusivos, puesto que requiere que la empresa se mueva rápidamente y renueve sus capacidades, mediante la integración y reconfiguración de sus recursos tangibles e intangibles, externos e internos, en cada nueva réplica.

5.2. Implicaciones empresariales

A continuación resumimos las implicaciones empresariales de la réplica de negocios inclusivos en poblaciones de escasos recursos, conforme a en análisis realizado a lo largo de esta tesis doctoral.

- **Lo esencial en los modelos de negocio**

En el centro del modelo de negocio de una empresa se encuentra la *proposición de valor*. Esta es la que hace a una empresa diferente de su competidores y más atractiva para sus potenciales clientes, socios y aliados. Tradicionalmente podemos ver las actividades de creación y captura de valor a lo largo de la cadena de valor. En el lado de la producción la empresa organiza una serie de actividades, mecanismos y relaciones para proveer un producto o servicio, en otras palabras crear valor. En las acciones dirigidas al mercadeo, se llevan a cabo actividades, mecanismos y relaciones para vender ese producto o servicio, es decir se captura valor.

En los negocios inclusivos en poblaciones empobrecidas las actividades de creación y captura de valor van más allá. Si tenemos en cuenta que en este tipo de negocios hay un mayor grado de interacción entre diferentes actores y también la necesidad de crear un ecosistema, entonces la *proposición de valor* se diferenciaría de cualquier otro negocio convencional en los siguientes aspectos:

1. La *proposición de valor* surge de un proceso de *co-creación* con los clientes, socios y grupos de interés.
2. La *captura de valor* no se da solamente en término de la cadena de valor, implica que la empresa captura el valor social creado para dotar su modelo de negocio de mayor sostenibilidad y viabilidad. También captura valor de sus socios y aliados, adquiriendo capacidades, conocimiento, canales, etc..

3. La *captura de valor* implica *distribución de valor*. En la medida en que la empresa crea un *ecosistema de creación de valor*, para que todos los componentes funcionen armónicamente es necesario *que* la empresa no se apropie de todo el valor creado, deberá distribuirlo entre las partes que hacen que el modelo de negocio sea viable.
4. La proposición de valor, se centra en la oferta de una *solución integral* más allá de la venta de un producto o servicio y/o la incorporación de personas de escasos recursos en la cadena de valor de la organización.

- **Validando la creación de valor superior de modelos de negocio en poblaciones empobrecidas.**

Debido a las limitadas aportaciones sobre evaluación de desempeño de negocios inclusivos en la BDP, es poco lo que se sabe sobre cómo sea crear valor para todas las partes. Las metodologías desarrolladas hasta el momento, se centran principalmente en los efectos que tiene el negocio en la reducción de pobreza (Oxfam, 2009; Landrum, N. E., 2007; Baker, Judy L., 2000). La unidad de análisis para evaluar los modelos de negocio utilizado en el transcurso de esta tesis doctoral nos ha mostrado cómo las diferentes relaciones de causa-efecto tienen consecuencias en la creación de valor total y los *intercambios de valor* que se dan para poder acometer los objetivos.

Viendo los modelos de negocio en conjunto y analizando todas sus dinámicas podemos evaluar qué es lo que realmente dota al negocio de un valor añadido, que se objeto de réplica y centrarse en ello.

Este enfoque minucioso desestima todo aquello que no sea esencial en la creación de valor superior. Por lo tanto reduce las probabilidades de *disipar valor* en el proceso de réplica y evitar fallos repetitivos.

- **Interacción y ventajas competitivas sostenibles**

La interacción es fundamental en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Una vez logrado un desempeño superior gracias a interacciones acertadas, en el modelo original, cuando hablamos de la réplica debemos considerar cuales son las fuentes de valor superior de dichas interacciones. En nuestro estudio, avanzamos en este

argumento plasmando, en primera instancia, cómo estas interacciones incrementan la proposición de valor, pero sobre todo cuáles son las fuentes que hacen que esto sea posible; posteriormente, teniendo en cuenta el anterior análisis, la empresa puede: por una parte llevar a cabo una *réplica colaborativa* con las organizaciones implicadas en el modelo original y las cuales poseen además una amplia cobertura y/o en base a las fuentes de creación de valor superior de tales interacciones, *recrearlas/ reconfigurarlas* en el nuevo contexto y con los nuevos aliados, previa identificación de capacidad de absorción del modelo en cuestión.

- **Co-creación en el diseño del modelo original y reconfiguración en la réplica**

En la implementación inicial de un modelo de negocio inclusivo mencionamos que la co-creación e integración de diversos actores (London & Hart, 2004; Seelos & Mair, 2007) es indispensable para lograr una mayor imbricación social (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996) del modelo de negocio, intimidad de todas las partes, aceptabilidad, asequibilidad e innovación.

Sin embargo en la réplica, reproducir el mismo proceso de co-creación del modelo original resta eficiencia y viabilidad económica. Esto no significa que la empresa no deba tener presente la necesaria imbricación social que requieren este tipo de negocios y el reconocimiento de las necesidades, activos y demanda de la nueva población/sector. Para incrementar el impacto que las acciones que crean un valor superior tienen en la reducción de pobreza y el buen desempeño de la empresa, la réplica se debe centrar en los ecosistemas en los cuales las fuentes de creación de valor superior, de su modelo original se pueden reconfigurar y en los aliados con capacidad para absorber el modelo a replicar.

- **Creación de canales conductores de réplicas de negocios inclusivos.**

Aunque en la literatura sobre transferencia de conocimiento y el proceso de réplica no se dice expresamente que es la empresa en solitario la que conduce la réplica. A partir del estudio de enfoques y mecanismos de réplica podemos inducir que tanto en iniciativas puramente empresariales (desde la óptica de negocio tradicional), como proyectos sociales, el conductor de la réplica es la empresa o la organización que busca

generar un impacto en la reducción de pobreza (como puede ser una Organización Internacional, ONG o Agencia para el Desarrollo) quienes actúan, principalmente, en solitario y como motores de todo el proceso.

Debido a la creación de *ecosistemas de valor integral* en los negocios en contextos de pobreza, difícilmente podemos pensar que la empresa sea el único canal conductor de su propia réplica. Del mismo modo que el diseño del modelo de negocio original requiere la articulación de diversos aliados para dar una solución integral, la réplica también se ha de pensar desde un enfoque sistémico.

Entendemos por esto que en el proceso de réplica la empresa lo lleva a cabo mediante canales ya construidos por sus aliados u otros negocios inclusivos que pueden generar sinergias con sus propias metas. Es decir, la empresa se apalanca en las redes de sus aliados para alcanzar una rápida polinización de su modelo y/o se introduce en otros programas establecidos. Por ejemplo una empresa con un negocio en el área de educación infantil mediante tecnologías TIC que en su modelo de negocio original cuenta con el apoyo de una organización que busca dotar de ordenadores y acceso a internet a escuelas en países en desarrollo y un organismo internacional; podría replicar su modelo mediante las diversas redes de aliados y programas que estas organizaciones tengan en otros países/sectores y/o introducirse en programas afines como puede ser el de otro negocio que esté presente mediante servicios de conexión a internet para poblaciones de escasos recursos.

De este modo y en cierta manera se generan clusters (no necesariamente sectoriales pues esto limitaría la innovación al no haber una mayor interacción entre soluciones complementarias) de réplicas en negocios inclusivos, en las cuales las unas se apalancan en las otras, incrementando exponencialmente la capacidad de incrementar su impacto en la reducción de pobreza y el buen desempeño del negocio.

- **La réplica una fuente de mayores innovaciones**

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997) resaltan que las empresas exitosas son aquellas que constantemente están creando conocimiento, diseminándolo y rápidamente lo aplican en continuas innovaciones.

. De este modo el conocimiento se integra en el conjunto de la organización, incluyendo sistemas, procedimientos, estructuras y estrategias. Está completamente integrado en las capacidades y rutinas de la empresa y desarrollado conforme a las necesidades de la misma (Dierickx, L. & Cool, K. 1989 & Henderson, R. & Cockburn, I. 1994)

La réplica de negocios inclusivos vista como un proceso de transferencia de todo un ecosistema y construcción de canales conductores de la misma, hace que en cada nueva expansión y consecuente *reconfiguración* del Arrow Core la organización incrementa exponencialmente su curva de conocimiento y por lo tanto su capacidad de innovación. El modelo propuesto en esta tesis doctoral reconoce las condiciones del contexto, pero busca conservar aquello que el modelo original ha demostrado que crea un valor superior. Por lo tanto una *réplica colaborativa* genera nuevos espacios para que en cada réplica se pueda avanzar cada vez más en el producto/servicio.

5.3. líneas de investigación futuras

La integración de los análisis elaborados durante esta tesis doctoral sobre cómo operan los modelos de negocio en contextos de pobreza y las dinámicas que crean un valor superior ha sido el primer paso para identificar qué es aquello realmente replicable. En base a este estudio hemos podido llegar a los modelos y mecanismos que podrían ser más idóneos para conservar el valor creado en el modelo original. Sin embargo esta investigación se ha centrado principalmente en los aspectos estratégicos de la réplica, que podrían ser complementadas por futuras investigaciones en torno a: la evaluación de desempeño de negocios en contextos de pobreza, aspectos organizacionales y capacidades.

- **Evaluación de desempeño de negocios en contexto de pobreza.**

Si bien la unidad de análisis utilizada ha sido relevante para identificar cómo se crea, captura y distribuye el valor creado y en consecuencia poder llegar a aquello que crea un valor superior. Una metodología de evaluación de desempeño en la triple cuenta de resultados, que correlacione indicadores cualitativos y cuantitativos entre el impacto social/medioambiental y el desempeño económico, sería un siguiente paso muy adecuado para entender cómo las elecciones tomadas por la empresa, que crean un valor

social repercuten en el desempeño de la empresa, por ejemplo en el EVA o el ROI. De este modo se podría determinar con mayor precisión (en términos cuantitativos) los principales incentivos de creación de valor.

Aplicar este tipo de herramientas en negocios en poblaciones BDP permitiría acelerar sustancialmente replicas y escala de proyectos, sistematizar mucho más detalladamente los factores de éxito y fallo para poder invertir más efectivamente.

- **Aspectos organizacionales y capacidades en la réplica de negocios en contextos de pobreza.**

En la mayoría de los casos analizados las empresas no sufren relevantes cambios organizacionales, en otras estos cambios no están consolidados. Se han destacado aspectos organizacionales que mejoran la eficiencia y eficacia del modelo de réplica o que son más idóneas y pertinentes para el modelo planteado. En cuanto a las capacidades mencionamos, en términos genéricos, las capacidades dinámicas, pero no ahondamos en las capacidades específicas que requieren este tipo de réplicas. Futuras investigaciones tienen un interesante camino para explorar en las estructuras organizacionales que se requieren, pues al final en ellas reside gran parte de la sostenibilidad de la expansión del modelo.

- **Modelos de réplicas de negocios en la BDP en clústers**

Hemos hecho algunas aproximaciones al modelo de *réplicas colaborativas* de tal manera que se pueda incrementar el impacto y la eficiencia de las iniciativas. Estudiar cómo diversas organizaciones y/o proyectos pueden expandirse conjuntamente, puede aportar relevantes contribuciones sobre modelo más eficaces de reducción de pobreza y desarrollo empresarial.

Los avances logrados en esta tesis doctoral y las puertas que abre para profundizar en la expansión de modelos de negocio exitosos que crean valor para poblaciones empobrecidas y la empresa, responden a dos necesidades fundamentales en este tipo de actividades: millones de personas continúan siendo excluidas de modelos empresariales que les permitirían salir paulatinamente de la pobreza, adicionalmente muchas iniciativas exitosas se ven atrapadas ante la incapacidad de expandir su modelo o su

sostenibilidad económica se podría ver quebrantada al no conseguir los ingresos que justifiquen las inversiones realizadas. Propagar un desarrollo empresarial que considere ambas caras de la moneda es necesario para avanzar en la consolidación de un modelo económico más justo.

En el Laboratorio de la Base de la Pirámide, continuamos avanzando en esta línea para pasar de los proyectos anecdóticos a iniciativas empresariales que ha mayor escala generen un mayor impacto en las poblaciones empobrecidas.

Anexos

Anexo 1. Guía para el estudio de casos empresariales en la BDP³⁰

1. Introducción

(Proveer información básica sobre la empresa matriz y la iniciativa en la base de la pirámide, de aquí en adelante abreviada como BDP).

- 1.1. Información básica
 - 1.1.1. Ventas
 - 1.1.2. número de empleados
 - 1.1.3. actividades principales
 - 1.1.4. sector(es) en los que compete
 - 1.1.5. principales productos/servicios
 - 1.1.6. principales marcas
 - 1.1.7. experiencia actual o previa en mercados o países de la BDP
- 1.2. Posicionamiento
- 1.3. Estructura organizativa de la compañía y de su matriz.
- 1.4. Estructura de gobierno o propiedad de la compañía y de su matriz
- 1.5. Información básica adicional que facilite la comprensión del caso.

2. Orígenes del negocio en la BDP

(Explorar las razones por las que la compañía ha desarrollado un negocio en la BDP)

- 2.1. Razones e historia del nacimiento del proyecto en la BDP
 - 2.1.1. Visión y misión fundacional
 - 2.1.2. Visión y misión actual (si es diferente)
- Aspectos o causas a considerar:

³⁰ Esta guía de estudio de casos es una adaptación de la guía realizada por Sanchez, P. (2009), en su tesis doctoral: "Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos: una evaluación a partir de los modelos de negocio de empresas multinacionales". 2009. Universidad politécnica de Catalunya. Departamento de Organización de empresas

- 2.1.3. ¿El segmento de mercado (de la BDP) se había ignorado por los actuales competidores del sector?
- 2.1.4. ¿El segmento de mercado estaba únicamente atendido mediante propuestas de bajo precio y baja calidad?
- 2.1.5. ¿Existía la posibilidad de satisfacer necesidades insatisfechas?
- 2.1.6. ¿Era la respuesta al movimiento de algún competidor?
- 2.1.7. ¿Existía la necesidad de incrementar las ventas en la BDP debido a una saturación en los segmentos de Mercado medio y alto?
- 2.1.8. ¿La empresa poseía activos estratégicos que podían ser fuente de ventajas competitivas en la BDP?
- 2.1.9. ¿Razones específicas del país?
- 2.1.10. ¿Otras razones?
- 2.2. Proceso de conceptualización y articulación de la empresa
 - 2.2.1. Actores internos que moldearon la idea.
 - 2.2.2. Actores externos que moldearon la idea
 - 2.2.3. Aspectos específicos sobre el financiamiento (cuando sea apropiado).
 - 2.2.4. Unidad de la empresa en la cual está radicado el proyecto

3. Vision general del Mercado

(Analizar aspectos contextuales específicos que afecten el negocio)

- 3.1. Información sobre la población a la cual se dirige y se articula el negocio.
- 3.2. Distribución geográfica
- 3.3. Demografía – local y nacional (si hay diferencias)
- 3.4. Aspectos culturales relevantes: idioma(s), religión(es), etnias y relación entre las mismas, existencia de conflictos sociales, tradiciones, valores, aspectos culturales que afecten al negocio, etc.
- 3.5. Perfil de la economía local
- 3.6. Características de los sistema institucionales
- 3.7. Estado de las infraestructuras de comunicación, transporte y energéticas.
- 3.8. Riesgos políticos/gubernamentales.
- 3.9. Principales actores/organizaciones de la población BDP.
- 3.10. Principales activos y capacidades de la BDP.
- 3.11. Principales círculos viciosos de pobreza

4. Socios y alianzas

(Examinar todos los grupos de interés, sus distintos objetivos y su influencia relativa)

- 4.1. Individuos y grupos locales - quién, cómo, cuántos, principales intereses, etc.
- 4.2. Organizaciones no gubernamentales – locales/ nacionales/ internacionales

- 4.3. Gobierno – local/regional/nacional
- 4.4. Otras instituciones (por ejemplo, universidades, institutos técnicos, etc.)
- 4.5. Otros grupos de interés- detallarlos y analizarlos apropiadamente.
- 4.6. Cómo interactúan cada una de estas organizaciones con el negocio BDP.
- 4.7. Incidencia de cada uno de estos actores en círculos viciosos de pobreza de la población objetivo.
- 4.8. Activos y capacidades de los aliados/socios.

5. Competencia

(Explorar los principales retos tanto en el contexto de la BDP como fuera del mismo)

- 5.1. Principales competidores comerciales
 - 5.1.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.1.2. Cuota de Mercado
 - 5.1.3. Precios en punto de venta
 - 5.1.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.2. Principales competidores en la BDP
 - 5.2.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.2.2. Cuota de Mercado
 - 5.2.3. Precios en punto de venta
 - 5.2.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.3. Principales sustitutos que utiliza la población BDP para satisfacer sus necesidades
- 5.4. Otros aspectos o comentarios de interés

6. Visión general del producto servicio para la BDP

(Esta es una sección más específica para explorar detalles relacionados con la BDP)

- 6.1. Producto o servicio
 - 6.1.1. Principales atributos del producto o servicio
 - 6.1.2. Principales tecnologías
 - 6.1.3. Grado de aprovisionamiento de materias primas o tecnologías locales
 - 6.1.4. Necesidades satisfechas por el producto o servicio
 - 6.1.5. población objetivo
- 6.2. Precios en la cadena de valor (desde la distribución hasta el cliente final)
- 6.3. Otros aspectos o comentarios de interés

7. Modelo de negocio

- 7.1. Esquema gráfico del modelo de negocio en el que se incluya:
 - 7.1.1. Todos los actores implicados
 - 7.1.2. Orden y secuencia de los intercambios de bienes e información
 - 7.1.3. Mecanismos de mercado que permiten estos intercambios
 - 7.1.4. Sistemas de control de los flujos de información financieros y físicos
- 7.2. Proceso de formulación y diseño del modelo de negocio
 - 7.2.1. Investigación de mercado y aprendizaje
 - 7.2.2. Transferencia de capacidades dentro de la misma empresa
 - 7.2.3. Imitación del modelo de negocio de una empresa competidora
 - 7.2.4. Principales personas y grupos implicados
- 7.3. Estructura de gobierno y propiedad
 - 7.3.1. Distribución de la propiedad
 - 7.3.2. Estructura de la dirección
 - 7.3.2.1. Naturaleza de las decisiones (por ejemplo., políticas, operaciones, específicas del trabajo) delegadas a varias posiciones en la empresa
 - 7.3.2.2. Autoridad en la toma de decisiones en varias posiciones en la empresa.
 - 7.3.2.3. Proceso de toma de decisiones compartidas con poblaciones BDP
- 7.4. Recursos Humanos – Personal y promoción
 - 7.4.1. Locales vs. expatriados
 - 7.4.2. Otros criterios – edad, sexo, estatus socio-económico, etc
 - 7.4.3. Formación/ programas de educación.
 - 7.4.4. Formación y relacionamientos con aliados en la BDP
- 7.5. Cadena de aprovisionamiento
 - 7.5.1. I+D/Desarrollo tecnológico
 - 7.5.2. Actividades de investigación tecnológica
 - 7.5.3. Grado de I+D en el producto o servicio.
 - 7.5.4. Origen de las tecnologías empleadas (local/nacional/extranjero)
 - 7.5.5. Grado de integración entre las diferentes unidades en el desarrollo de un negocio BDP.
 - 7.5.6. Otros aspectos o comentarios de interés
 - 7.5.7. Materias primas
 - 7.5.7.1. Grado de integración hacia atrás de la compañía
 - 7.5.7.2. Criterios a la hora de seleccionar los proveedores (por ejemplo, calidad, precio, servicio, localización)
 - 7.5.7.3. Otros aspectos o comentarios de interés
 - 7.5.8. En todos los anteriores aspectos, grado de inclusión de la población BDP en la cadena de valor de la empresa
- 7.6. Producción
 - 7.6.1. Grado de producción interna (vs. Subcontratada). Razones.
 - 7.6.2. Grado de producción centralizada/descentralizada. Razones.
 - 7.6.3. Naturaleza y estado de la tecnología
 - 7.6.4. Otros aspectos o comentarios de interés
- 7.7. Empaquetado o envasado

- 7.7.1.1. Calidad y características (por ejemplo., tamaño, material, reciclabilidad, reusabilidad)
- 7.7.1.2. Comparación con la oferta de los competidores (si es relevante)
- 7.7.1.3. Otros aspectos y comentarios de interés.
- 7.8. Distribución
 - 7.8.1. Naturaleza del almacenaje y la gestión de inventarios
 - 7.8.2. Distribución mediante intermediarios (si se da el caso)
 - 7.8.3. Propia o subcontratada
 - 7.8.4. Tipo de transporte y entrega
 - 7.8.5. Distribución directa al usuario final (si se da el caso)
 - 7.8.5.1. Propia o subcontratada
 - 7.8.5.2. Tipo de transporte y entrega
 - 7.8.5.3. Canales de distribución y márgenes correspondientes
 - 7.8.6. En todos los anteriores aspectos, grado de inclusión de la población BDP en la cadena de valor de la empresa
- 7.9. Marketing
 - 7.9.1. Política de precios
 - 7.9.2. Variedad y gama de productos
 - 7.9.3. Promoción - Publicidad o actividades en el punto de venta
 - 7.9.4. Gestión de la marca
 - 7.9.5. Política de créditos
 - 7.9.6. Educación al consumidor
 - 7.9.7. Grado de co-creación de producto/servicio7modelo de negocio con la población BDP.
 - 7.9.8. Otros aspectos o comentarios de interés
- 7.10. Otros aspectos, comentarios o actividades relacionados con cualquier asunto relacionado con el modelo de negocio.

8. Retos

(Identificar retos actuales y pasados, así como las actuaciones que facilitaron su resolución y las que no lo facilitaron)

- 8.1. Principales barreras y retos ante los que se ha encontrado la empresa a la hora de formular, implantar y desarrollar el modelo de negocio y/o llevar a cabo y gestionar el negocio.
 - 8.1.1. Políticos
 - 8.1.2. Regulatorios
 - 8.1.3. Infraestructura
 - 8.1.4. Financiamiento
 - 8.1.5. Organizacionales
 - 8.1.6. Culturales
- 8.2. ¿Cómo se resolvieron estos aspectos?
- 8.3. Principales cambios sucedidos a lo largo de la historia de la empresa.

- 8.4. ¿Cómo fue el proceso mediante el cual se resolvieron estos aspectos? (por ejemplo, quiénes fueron las personas involucradas, cómo y por qué fueron escogidas)
- 8.5. Otros aspectos o comentarios de interés

9. Naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa en la BDP.

- 9.1. Descripción de los activos estratégicos de la compañía desplegados en el desarrollo del negocio en la BDP.
- 9.2. Descripción de los activos estratégicos desarrollados como resultado del negocio en la BDP.
- 9.3. Otros aspectos o comentarios de interés relacionados con las ventajas competitivas de la empresa en el pasado o en el futuro.

10. Valoración de la triple cuenta de resultados de la empresa en la BDP.

- 10.1. Resultados económicos
 - 10.1.1. Ventas en la BDP
 - 10.1.2. Beneficios en la BDP (ROI, ROE, y ROCE)
 - 10.1.3. Porcentaje de las ventas en la BDP respecto al total de ventas del total de la compañía.
 - 10.1.4. Reducción de costes.
 - 10.1.5. Diversificación
 - 10.1.6. Eficiencia operativa
 - 10.1.7. Otros resultados (capacidades, “networking”, empleados y satisfacción de los clientes)
- 10.2. Impacto en la economía y el desarrollo local– positivo y negativo.
 - 10.2.1. Beneficios obtenidos por los participantes en el modelo de negocio.
 - 10.2.2. Incentivos establecidos para los participantes en el modelo de negocio.
 - 10.2.3. Congruencia del modelo de negocio con las características de la economía y producción local (por ejemplo, propiedad de la tierra y los recursos naturales, propiedad del capital, salarios y trabajo, propiedad intelectual y patentes)
 - 10.2.4. Cuota de Mercado
 - 10.2.5. Inclusión de población BDP en la cadena de valor de la empresa
 - 10.2.6. Inclusión de actores estratégicos para el desarrollo de la BDP en el modelo de negocio.
 - 10.2.7. Desarrollo de capacidades de base (Transferencia de conocimiento).
 - 10.2.8. Acceso a nuevos productos y servicios.
 - 10.2.9. Generación de nuevos empleos.
 - 10.2.10. Empleos negativamente afectados por el negocio.

- 10.2.11. Incremento/disminución en la autosuficiencia local o dependencia externa
- 10.2.12. Incremento/disminución en la vulnerabilidad a los shocks
- 10.2.13. Relaciones de poder afectadas por el negocio (por ejemplo, sexo, clase social, etnias)
- 10.2.14. Cambios en las capacidades de los individuos (por ejemplo, mayor participación política, eficacia, seguridad en el empleo, etc.)
- 10.3. Impactos medioambientales – positivos y negativos
 - 10.3.1. Residuos sólidos
 - 10.3.2. Vértidos
 - 10.3.3. Emisiones
 - 10.3.4. Base de recursos naturales (por ejemplo, bosques, minerales, agua, existencias de alimentos)
- 10.4. Otros

11.Principales aprendizajes y oportunidades

(Considerar tanto el aprendizaje actual como el pasado)

- 11.1. Lecciones/sorpresas
 - 11.1.1. Configuración del producto y de la producción
 - 11.1.2. Dinámicas culturales
 - 11.1.3. Recursos humanos
 - 11.1.4. Financiamiento
 - 11.1.5. Dinámicas regulatorias y gubernamentales
 - 11.1.6. Socios
- 11.2. Otros aspectos o comentarios de interés.

Anexo 2: Caso energía social

Víctor Cruz, gerente general de las empresas de UNIÓN FENOSA en el Caribe colombiano, todavía tenía muy presente la reunión que había tenido con Hernán Maestre, responsable de la dirección de una nueva empresa que se encargaría de comercializar energía eléctrica en las zonas más pobres de la Costa Atlántica. En esta reunión se habían establecido las pautas y retos de esta nueva empresa que se llamaría, Energía Social.

Sobre su mesa tenía toda la información necesaria y concerniente a un sector del mercado, que por cierto, era bastante desconocido por ellos. Prestar un servicio a extensas poblaciones que vivían con menos de un dólar al día, ocupaban terrenos ilegalmente y significaban un difícil acceso para UNIÓN FENOSA, no sería una tarea fácil.

Frente a semejante panorama, era claro que se necesitaba un nuevo modelo de negocio. Éste estaría adaptado a las precarias condiciones de éstas comunidades y la manera de proceder sería diferente a la que habían implementado con sus clientes tradicionales.

Teniendo en cuenta, los inconvenientes de este nuevo mercado y las capacidades de UNIÓN FENOSA, Víctor Cruz consideraba que los retos trazados con Hernán Maestre, podrían desembocar en el éxito social y empresarial de Energía Social.

Lo primero, sería buscar el equilibrio económico de la empresa y que las comunidades percibieran el beneficio social de tener acceso a un servicio básico como la energía.

El siguiente reto era lograr una mejora socioeconómica en las comunidades, que les permitiera a medio-largo plazo conseguir involucrar a estas comunidades como clientes normales de la empresa.

Por último, buscaban la integración total de estas poblaciones al desarrollo socioeconómico de comunidades aledañas. De tal modo que incrementara la calidad de vida de estas personas y asegurara la sostenibilidad de Energía Social.

1. Introducción

A partir de 2002 a lo largo de la Costa Atlántica de Colombia comenzaron a desarrollarse importantes manifestaciones por los continuos y masivos cortes de energía. La situación de orden público era dramática, algunos de los barrios afectados se manifestaban en calles y obstruían la Troncal del Caribe, principal ruta comercial y turística de la Costa Atlántica.

La situación de orden público a lo largo de toda la Costa Atlántica era de tal magnitud que no se podía ignorar, las reclamaciones ya habían llegado a la Presidencia de la República.

UNIÓN FENOSA tenía el control de Electrocosta y Electricaribe, empresas de energía eléctrica de la Costa Caribe Colombiana. A pesar de una amplia cobertura, 1.457.339 clientes, el grupo se enfrentaba a un bajo porcentaje de recaudo con una cartera morosa que superaba los 500 mil millones de pesos³¹ a la fecha de las manifestaciones, y pérdidas por el orden de 95 mil millones de pesos solamente en lo corrido del año 2002. Una de las principales causas de la situación por la que atravesaban las empresas era una extensa población de familias que vivían en invasiones³² y sustraían energía, ilegalmente, de barrios vecinos.

Inicialmente, la apreciación que Víctor Cruz tuvo del problema fue la precaria situación financiera a la que se enfrentaba. Electricaribe estaba muy cercana a la suspensión de pagos y podía arrastrar a Electrocosta. En palabras de Víctor Cruz: *“En un principio esto no era una gestión social, se trataba de un problema empresarial grave”*.

La difícil decisión sobre qué camino tomar para enfrentar este problema la corroboró José Manuel Velasco, Director de Comunicación del grupo UNIÓN FENOSA: *“El gobierno no era sensible al planteamiento de una empresa distribuidora. La distribuidora es al final un cable que une al generador con el consumidor, por lo tanto el riesgo del negocio y la responsabilidad no debía recaer sobre un cable, sino en el*

³¹ Para efectos de conversión, 1 Euro eran 2.894,44 pesos colombianos.

³² Expresión utilizada en Colombia para denominar los terrenos ocupados por grupos de personas, que no poseen el título de propiedad.

conjunto del sistema” y adicionó “La distribuidora se estaba echando a las espaldas la responsabilidad del sistema energético y eso es algo que tiene que resolver el regulador y el regulador es el gobierno. La distribuidora solo es responsable de la calidad del suministro”.

Evidentemente, a UNIÓN FENOSA, le afectaba directamente el vacío legal que había con respecto a la responsabilización de los cortes eléctricos.

Cuando la situación llegó a su punto más álgido política, social y empresarialmente hablando, Víctor Cruz dio un diagnóstico del problema. Lo principal, era identificar los barrios que se manifestaban por los cortes eléctricos y buscar una solución concertada con el gobierno, dado que las personas que se manifestaban no eran clientes suyos pero estaban utilizando, fraudulentamente, las redes de distribución de Electrocosta y Electricaribe.

2. UNIÓN FENOSA en el mundo

En el reparto de las inversiones por negocio de UNIÓN FENOSA, las inversiones por concepto de energía internacional representaban el 15,5%, siendo la segunda inversión más importante después del negocio de energía eléctrica nacional.

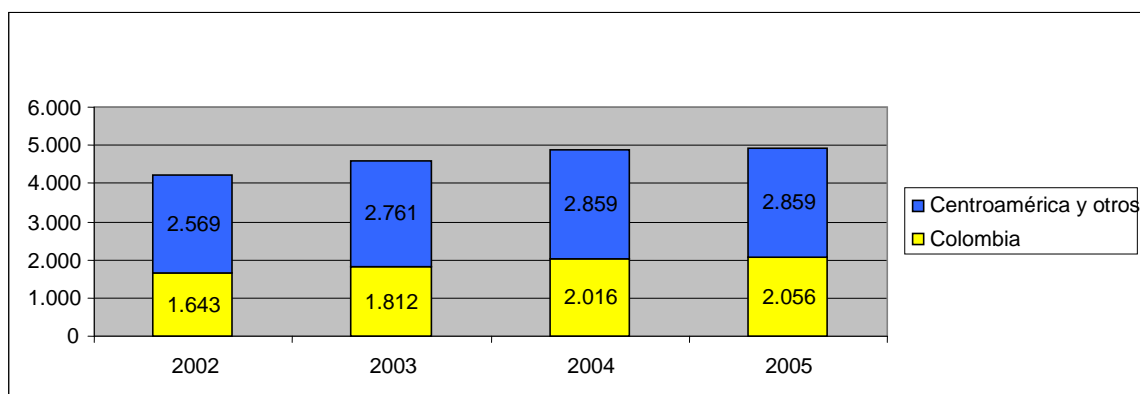
De este porcentaje la inversión del grupo se encontraba concentrada en tres áreas geográficas: México, Colombia y varios países del área centroamericana. Además de Moldavia y Kenia.

El ritmo del negocio, en casi todos estos países, era dinámico gracias al registro de fuertes crecimientos de energía facturada. Especialmente en Colombia registraron, en el 2005, un crecimiento de la energía facturada del 13,8% y en Centroamérica y Moldavia el crecimiento se situó en el 5,2%.

En términos generales, los ingresos del negocio eléctrico internacional se situaban en 2.237,8 millones de euros en el 2005, aumentando un 16,8% (322 millones de euros

más que el 2004). La razón de este crecimiento era una mayor actividad, principalmente, en las empresas distribuidoras, representada con una subida de la base de clientes de 3,3% y un incremento de la energía facturada del 9,5%. Para conocer la magnitud del negocio de energía eléctrica internacional de UNIÓN FENOSA véase las **Figuras Ax.2-1 y Ax.2-2**.

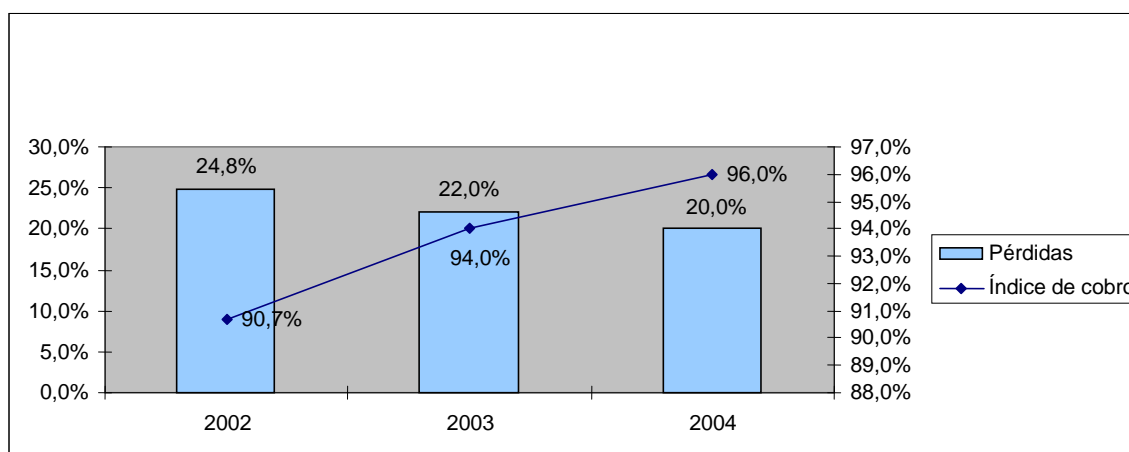
Figura Ax.2-1. Evolución clientes (miles)



Fuente: Memorias UNIÓN FENOSA.

Figura Ax.2-2. Pérdidas de mercado e índice de cobro comercial del negocio eléctrico

Internacional (%)



Fuente: Memorias UNIÓN FENOSA. No disponible los porcentajes del conjunto del negocio internacional en el 2005.

3. UNIÓN FENOSA en Colombia

El Grupo UNIÓN FENOSA estaba presente en la actividad de generación y distribución eléctrica en Colombia por medio de la Empresa Energías del Pacífico (EPSA) en la que poseía un 64,23% de su capital y gestionaba desde noviembre del 2000. Y de la distribución y comercialización de electricidad en la Costa Atlántica, por medio de las participaciones de control de Electrocosta y Electricaribe, empresas que adquirió en el 2000.

Hasta 1999 el servicio de energía en Colombia era manejado por empresas públicas. A partir de esta fecha comenzó un proceso de desnacionalización que en la Costa Atlántica terminó en la privatización de las 8 electrificadoras (una por departamento más la región de Magangué).

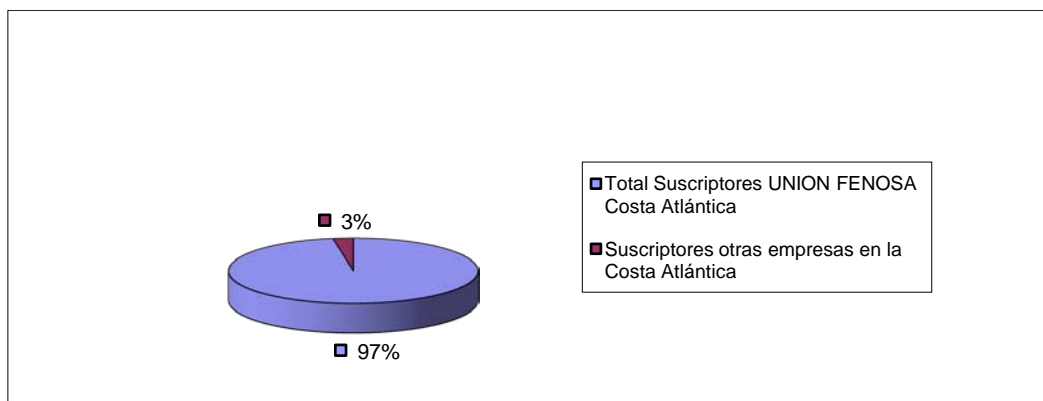
Después de continuas adquisiciones por diferentes compañías, UNIÓN FENOSA compró todas las anteriores empresas, que previamente habían sido unificadas por el Gobierno colombiano en Electricaribe, que gestionaba los departamentos de Magdalena, Cesar, Guajira y Atlántico, con una participación del 69.3%, y Electrocosta a cargo de Bolívar, Córdoba y Sucre, con una participación del 70.4%.

La posición de UNIÓN FENOSA en la Costa Atlántica era favorable. Por una parte, participaba mayoritariamente de las empresas electrificadoras de esta región. Además la liberalización de la competencia le brindaba al área comercial una nueva oportunidad de negocio para incrementar sus cuotas de mercado.

Para entender la participación de UNIÓN FENOSA en el mercado eléctrico estratificado³³ de la Costa Atlántica ver **Figura Ax. 2-3**.

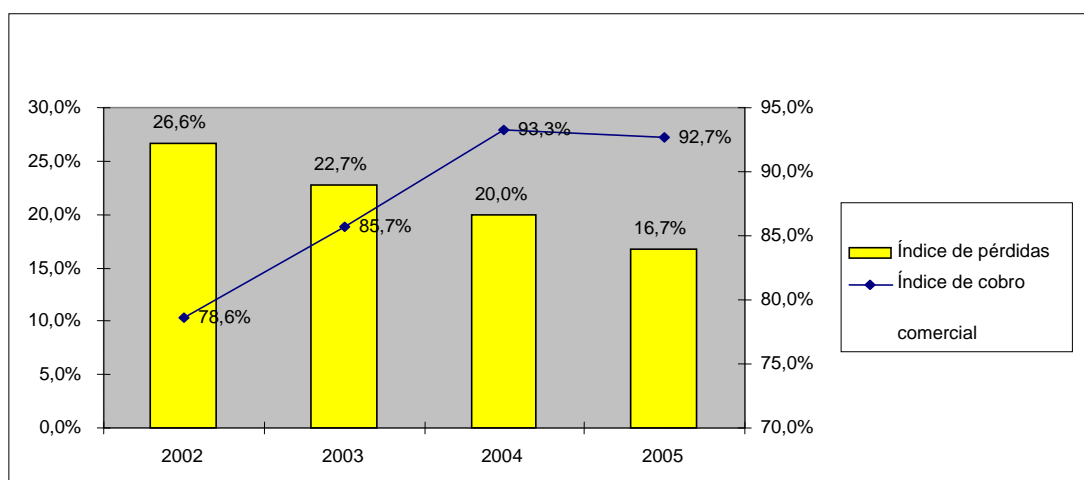
³³ Para un mayor conocimiento del concepto de estratificación en Colombia, remitirse al apartado “características de la población en la Costa Atlántica Colombiana”.

Figura Ax. 2-3. Porcentaje de participación de UNION FENOSA en el mercado eléctrico estratificado en la Costa Atlántica



Fuente: Sistema Único de Información de Servicios Públicos (S.U.I). Última información disponible hasta el 2004

Figura Ax.2- 4. Índice de pérdidas y cobro comercial de UNIÓN FENOSA en Colombia



Fuente: Memorias UNIÓN FENOSA 2005.³⁴

Dentro de los usuarios de UNIÓN FENOSA, había un mercado regulado y otro no regulado. El mercado regulado era aquel que se regía por las tarifas que determinaba la CREG (Comisión Reguladora de Energía y Gas) y el no regulado eran consumidores que gracias a un nivel de consumo superior, podían negociar libremente la tarifa de

³⁴ En estos índices de cobro no se consideraban los subsidios del gobierno.

suministro de electricidad con el comercializador que deseara. Es decir, sus tarifas no estaban reguladas por la CREG.

La intención de UNIÓN FENOSA era adquirir más usuarios no regulados, pues esto les garantizaba el consumo de estos clientes mediante contratos de un año.

4. Características de la población en la Costa Atlántica Colombiana

Para conocer algunos indicadores socioeconómicos y de desarrollo de la población Colombiana ver la **Tabla Ax.2-1**.

Tabla Ax.2-1. Indicadores de desarrollo para Colombia

Población total	44.9 millones
Población urbana	76%
PIB (crecimiento anual)	4 %
Pobreza nacional³⁵	64.0%
Pobreza urbana.	55,0%
Consumo eléctrico per. capita (Kwh.)³⁶	817

Fuente: 2005/World Development indicators

La población en Colombia estaba dividida en estratos socioeconómicos como resultado de la clasificación de viviendas según las características de construcción, disponibilidad de vías, medios de transporte, servicios públicos y demás parámetros adoptados por el Departamento de Planeación Nacional. Era deber de cada municipio hacer la estratificación, la cual corresponde al sector residencial, adoptarla y entregarla a las empresas de servicios públicos para su aplicación con fines de establecer los subsidios y las contribuciones.

³⁵ Indica el porcentaje de población por debajo de la línea de la pobreza.

³⁶ Indicador básico del tamaño y grado de desarrollo del país.

Existía un máximo de seis estratos socioeconómicos: Estrato **1** o *Bajo-bajo*; Estrato **2** o *Bajo*; Estrato **3** o *Medio-bajo*; Estrato **4** o *Medio*; Estrato **5** o *Medio-alto* y Estrato **6** o *Alto*. Ninguna zona residencial urbana que careciera de la prestación de por lo menos dos servicios públicos domiciliarios básicos podía ser clasificada en un estrato superior. En base a esta estratificación se otorgaban los subsidios, que eran descuentos que se le hacían a un usuario o suscriptor sobre el valor del servicio, en el rango del consumo de subsistencia, para un servicio público domiciliario. Se consideraban subsidiados los estratos 1, 2 y 3.

Los subsidios eran pagados por el gobierno a las empresas de energía según el consumo facturado y se pagaban independientemente de la recaudación que las empresas pudieran lograr de esas facturas.

Específicamente, en la Costa Atlántica, antes de la privatización de las empresas eléctricas, la politización en la manera de adjudicar terrenos y viviendas era un factor bastante acentuado que permitía la creación y expansión de invasiones, repercutiendo posteriormente en la prestación de servicios básicos como la energía y el agua.

La manera de proceder era mediante el favor político. Los candidatos organizaban las comunidades desplazadas en viviendas sin ningún tipo de planificación urbanística o colaboraban con los barrios de invasión, ya creados, entregando cables y transformadores para sustraer energía de barrios vecinos, a cambio de sus votos.

La población parecía haber aprendido de las consecuencias de esos favores políticos. El señor Aurelio del Barrio Nelson Mandela, confirmaba la nueva conciencia de la población: *“el común denominador en nuestras comunidades es la desconfianza en las promesas de políticos, para adquirir servicios básicos. Así que preferimos hablar directamente con las empresas, antes de aceptar promesas de políticos que después nos van a olvidar”*.

Una de las principales causas de las invasiones en la Costa Atlántica se debía a un factor social de desplazamiento forzado, como resultado de los problemas de violencia en las

zonas rurales de la costa y el resto del país. En el 2005 la población de desplazados en la Costa Atlántica ascendía a 22.040³⁷.

Esto grupos vivían en condiciones de extrema pobreza y con el fin de integrarse en la comunidad de la ciudad receptora se valían de diferentes medios para acceder a los servicios públicos de la ciudad sin control alguno, consumiendo energía tomada de las redes de distribución sin la autorización del comercializador.

Esta situación matizaba aún más las características de la población de esta región. Cerca de una cuarta parte de la población Colombiana, unos 10 millones de personas, vivían en la Costa Caribe y el 69.7% de la población costeña estaba por debajo de la línea de la pobreza, según datos del Observatorio Urbano del Caribe.

Evidentemente, la creciente formación de invasiones en los departamentos fue un factor definitivo en la crisis que afectaba las empresas que UNIÓN FENOSA controlaba en la Costa Atlántica, tal como lo manifestaba Víctor Cruz: *“La energía consumida por estos usuarios es pagada por la empresa comercializadora- distribuidora de la zona y ella debe tratar de facturar a cada usuario su consumo. Sin embargo la situación socioeconómica de estas personas hace prácticamente imposible persuadir el pago por medios comerciales y/o técnicos”*.

5. Respuesta de UNIÓN FENOSA a los disturbios de los barrios de invasión

Los cortes masivos se aplicaban cada vez más en los sectores de invasión. Electricaribe explicaba que tal actuación se debía a la alta morosidad, representada en que un 99% de estos barrios no pagaban el servicio de energía eléctrica.

La reacción de todos los barrios afectados no demoró en llegar. Las protestas, bloqueos y disturbios en las calles y principales carreteras de la Costa Atlántica alteraron el orden público.

³⁷ Registro único de población desplazada. Presidencia de la República de Colombia.

Como señala Atalia Guevara, responsable comercial de estos barrios: *“cuando el servicio eléctrico era estatal de alguna manera el gobierno podía subsistir con una situación de pérdidas y bajo recaudo, pues finalmente eran responsables de la prestación de un servicio público, pero la empresa privada no”*.

Esta reflexión evidenciaba la diferencia de manejo del sector eléctrico antes y después de la privatización y por ende la razón por la cual el conflicto había estallado ahora y no hace 30 años cuando se comenzaron a formar las invasiones.

Electricaribe se enfrentaba a una doble situación como comentaba Hernán Maestre, director de negocio de Energía Social³⁸: *“Los cortes eléctricos han funcionado siempre como una medida coercitiva de pago en todos los estratos económicos. Sin embargo en estos barrios los cortes masivos habían producido una respuesta diferente de las comunidades. Esto llevó a UNIÓN FENOSA a replantear su mecanismo de acción frente al impago de estos barrios”*.

UNIÓN FENOSA podía entonces dar la espalda a la problemática o ser parte de la solución. En definitiva la situación de estos barrios era un problema de regularización por parte del gobierno.

Abandonar esta situación hubiera implicado abandonar Colombia en su totalidad, con las consecuencias que esto podía traer para el holding, aunque financieramente era lo más recomendado. Estas bolsas de ineficiencia se convertían en riesgos que en su conjunto penalizaban los parámetros financieros de la compañía, por lo tanto estar en Colombia con la suma de riesgos que tenía incrementaba el coste de la deuda corporativa total.

Por lo tanto, la situación ponía en riesgo la supervivencia de las empresas de UNIÓN FENOSA en Colombia y amenazaba la situación financiera del holding. La inversión en Colombia representaba más del 50% de las inversiones del grupo en el negocio de distribución.

³⁸ Empresa que se creó posteriormente para atender, exclusivamente, la comercialización de energía eléctrica en los barrios eléctricamente subnormales.

Ante este escenario se decide intervenir por dos razones: Primero, la empresa era conciente que la opción de abandono era difícil. Segundo, irse era crear un problema político de tal calibre al gobierno que después se podía reflejar en todo el conjunto del negocio.

6. UNIÓN FENOSA y la subnormalidad eléctrica



Fuente: Energía Social.

La condición de subnormalidad eléctrica se definió posteriormente al proceso de privatización y comienza a aplicarse en el 2001 cuando UNIÓN FENOSA se enfrentaba a una situación de pérdidas producida principalmente por la sustracción de energía de todos los barrios ilegales.

Esta situación de irregularidad le venía costando a la empresa cerca de 62.000 millones de pesos/año, dado que no facturaban ni el subsidio, ni el consumo a estos usuarios.

Ante este panorama y según Víctor Cruz; *“era necesario tomar la iniciativa y dar a conocer al gobierno la importancia de regular las personas de estos barrios de una manera diferente a la actual estratificación socioeconómica”*.

Para Víctor Cruz era evidente que las invasiones no cumplían los requisitos legales para pertenecer a ningún estrato y por ende a recibir subsidios, pero sin embargo estaban ahí, consumían energía que no pagaban y tampoco los podían tratar de la misma manera que a los otros estratos.

Una vez UNIÓN FENOSA hizo un estudio cuantitativo y cualitativo de los sectores eléctricamente subnormales, se trabajó en conjunto con el gobierno para regularlos, de tal manera que UNIÓN FENOSA pudiera comercializarles energía en condiciones adaptadas a sus características socioeconómicas.

Es entonces cuando mediante la resolución 120 de la CREG, se denomina a estas invasiones “barrios eléctricamente subnormales”, calificándolos como asentamientos humanos ubicados en cabeceras de municipios, que no tuvieran el servicio público domiciliario de energía eléctrica o que lo sustrajeran del sistema de distribución local sin la aprobación del operador de red.

Además, se reconoció que las condiciones técnicas de las redes eléctricas y las características socioeconómicas de estas poblaciones eran diferentes a los demás estratos.

Las pésimas condiciones técnicas de las redes, era una característica determinante de la subnormalidad eléctrica. Las redes nunca fueron aceptadas por el operador de red, ya que no cumplían los requisitos técnicos necesarios. Por lo tanto, pertenecían y eran responsables de su mantenimiento las comunidades y/o alcaldías y/o gobernaciones que las instalaron.

Con la regularización mencionada, y promovida por la empresa, a UNIÓN FENOSA se le abría un campo de acción que le permitía dar lugar a un modelo de negocio diferente adaptado a las características de esta población.

En una primera instancia UNIÓN FENOSA identificó 301.112 familias que vivían en la subnormalidad eléctrica en la Costa Caribe, tenían hasta 30 años de antigüedad en los terrenos invadidos y representaban mayoritariamente el 69.7% de la población costeña que vivía por debajo de la línea de la pobreza.

La mayoría de esta población pertenecía al sector informal de la economía –venta ambulante- y utilizaban sus viviendas como casas taller (negocios dentro de la casa), en el desarrollo de pequeñas actividades económicas que implicaban la utilización de energía.

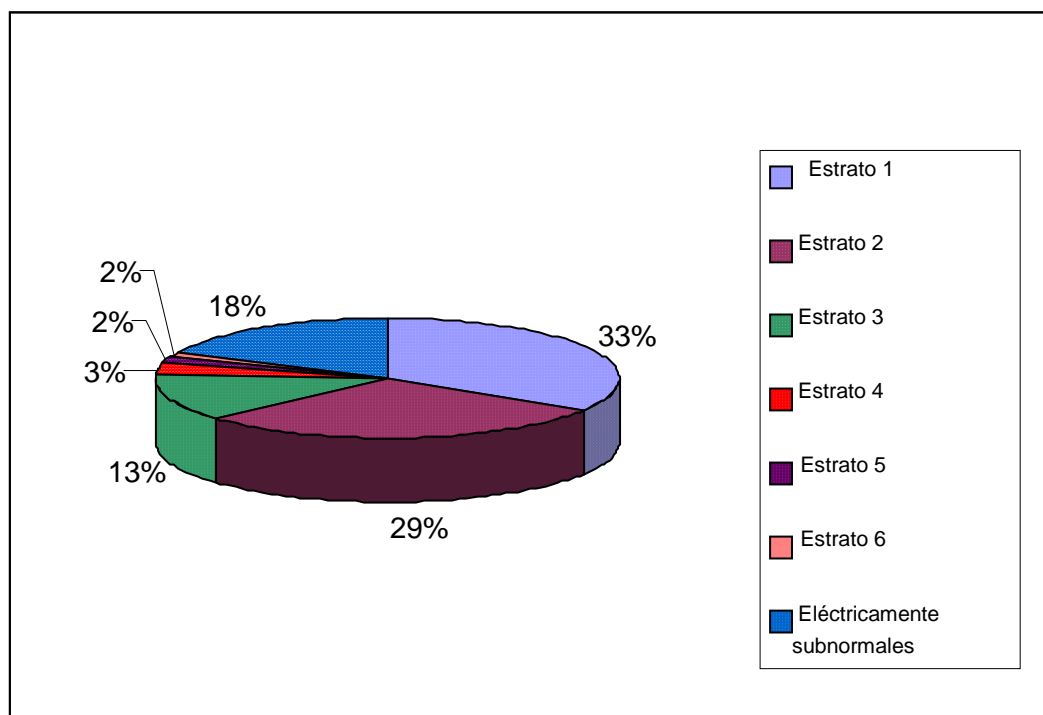
La subnormalidad eléctrica suponía inevitablemente una connotación de pobreza, aunque las comunidades la percepción iba más allá. Reinaldo Garizabalo líder de la Junta de Acción Comunal³⁹ del barrio eléctricamente subnormal de La Chinita en Barranquilla, consideraba la situación económica de estos barrios así: *“la pobreza se lleva en la mente, de tal modo que hay que cambiar esta mentalidad y ayudarles a ser más productivos”*.

Las declaraciones de Reinaldo Garizabalo evidenciaban cuestiones subyacentes a la existencia de la pobreza, las cuales radicaban primordialmente en las limitaciones que tenían y les impedía ser productivos.

Para conocer la magnitud de la cobertura de clientes regulados que UNIÓN FENOSA tenía en la Costa Atlántica en cada estrato, más los eléctricamente subnormales, ver

Figura Ax.2-5.

³⁹ Las Juntas de Acción Comunal o JAC, eran agrupaciones de personas con personalidad jurídica que representaban a la comunidad.

Figura Ax.2-5. Número de suscriptores por estrato

Fuente: S.U.I y UNIÓN FENOSA (2005).

Una vez los barrios eléctricamente subnormales fueron reconocidos y regulados, Víctor Cruz al frente del problema adelantó las primeras tareas de acercamiento a la comunidad desde la infraestructura de Electricaribe y Electrocosta. Se creó un departamento que se encargó de estos barrios y mediante los líderes comunales⁴⁰ se iniciaron tareas de concientización de pago de la energía y recaudación.

Después de 6 meses de gestión hubo un estancamiento en la recaudación. Las personas que pagaban eran siempre las mismas y los líderes comunales comenzaron a oponerse a sus labores de recaudadores, en algunos casos porque fueron rechazados por la comunidad, al considerar que ya no representaban los intereses de la misma. En otros, la falta de infraestructura, imagen corporativa y organización llevó a la confusión en las cuentas y la falta de confianza por parte de la comunidad. Finalmente, el abandono de las funciones por parte de los recaudadores dio lugar a la pérdida de mucha información que fue necesario reconstruir.

⁴⁰ Persona de la comunidad socialmente reconocida como líder.

Víctor Cruz apreciaba que los avances eran aceptables, pues se había pasado de una recaudación 0 al 9% y eran admitidos por las comunidades. Pero esto no era suficiente, era necesario dar pasos más avanzados y cambiar la manera de proceder para aumentar la recaudación.

7. La socialización del servicio de energía eléctrica

Frente a los anteriores resultados, Víctor Cruz tomó la decisión de manejar el problema separadamente a la estructura de negocio de Electricaribe y Electrocosta, con una visión diferente basada en la acción social como eje de la estrategia.

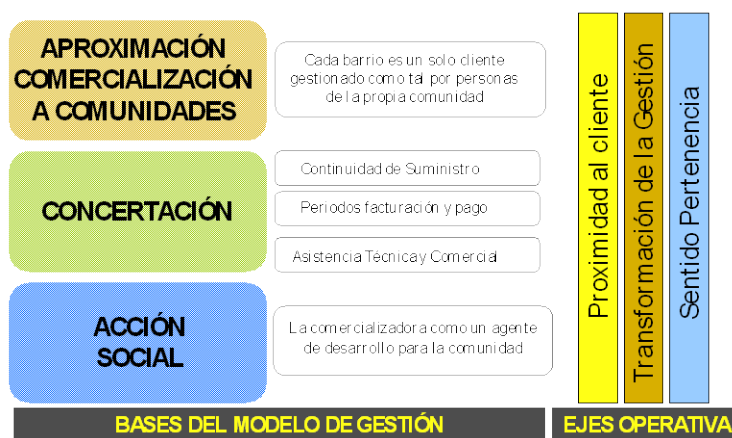
Fue entonces cuando en Enero del 2004 comenzó a operar Energía Social, como una filial que se encargaría exclusivamente de la comercialización de energía en los barrios eléctricamente subnormales.

Energía Social tenía por objeto la creación de un modelo de gestión sostenible para las comunidades y la empresa. Se definía como la única empresa de Colombia, y seguramente de Latinoamérica, que se dedicaba exclusivamente a atender a las comunidades eléctricamente subnormales.

Evidentemente la dirección de Energía Social se adaptó a las condiciones y características de cada comunidad. El modelo de negocio era uno, pero con algunas variantes como corroboraba Flor García, responsable de Gestión Social de Energía Social, al indicar que *“la empresa se adapta a lo que se encuentra, porque cada realidad es distinta”*.

8. El modelo de negocio de Energía Social

El modelo de negocio de Energía Social tenía un importante componente social que repercutió directamente en el incremento de la recaudación. Los principales elementos que contemplaba el proyecto eran los siguientes: Para una visión general de las bases del modelo de gestión, véase la **Figura Ax. 2-6**.

Figura Ax. 2-6. Bases del modelo de gestión de energía social.

Fuente: UNIÓN FENOSA.

Censo de carga y factura comunitaria

El cobro individual no era posible en los barrios eléctricamente subnormales pues no había contadores individuales. Teniendo en cuenta que las redes secundarias pertenecían al barrio, no había ninguna empresa que tuviera la obligación de incurrir en costos de instalaciones eléctricas y contadores individuales mientras estos barrios fueran eléctricamente subnormales.

Para determinar la facturación se inició un censo de carga individual. En relación a los electrodomésticos y bombillas que tenían se calcularon los kilovatios que consumían y en consecuencia la cuota fija mensual que debían pagar. Para contabilizar este consumo se instalaron unos macromedidores que contabilizaban la electricidad que consumía el barrio.

A partir de aquí se expedía una factura comunitaria que debía ser pagada a prorrata por toda la comunidad e iba a nombre del barrio. Es decir, el suscriptor comunitario era cada barrio al cual se le registraba el consumo por un solo medidor – totalizador-.

La factura se enviaba mensualmente a las comunidades y ellas eran libres de acordar los pagos en varias cuotas a lo largo del mes. La fracción de las facturas en varios plazos respondía a la capacidad de pago, a cortos plazos, de las comunidades.

Este sistema de pago implicaba un compromiso importante de toda la comunidad, pero también tenía sus inconvenientes.

Las personas de estos sectores eran subsidiadas en el 50% de su consumo hasta los 200 KW y a partir de este máximo el excedente era pagado en tarifa plena. Con la factura comunitaria no era posible determinar cual vivienda había excedido el censo de carga previamente determinado como cuota fija, así que cualquier excedente en la factura era dividido entre toda la comunidad.

Adicionalmente, las deficientes condiciones técnicas de las redes secundarias condicionaban la exactitud del consumo como explicaba Atalía Guevara: *“debido a las inadecuadas condiciones técnicas de los barrios eléctricamente subnormales hay muchas pérdidas de energía en las red; esto implica que las personas de estos barrios terminen pagando más del consumo básico de subsistencia”*.

Las condiciones técnicas de las redes también influyeron en los mecanismos de presión para obtener el pago, buscando evitar los cortes masivos que perjudicaban tanto a la comunidad y la empresa. Al respecto Hernán Maestre anotó: *“hacer un corte muchas veces es más costoso que la misma factura, pero si tu no haces el corte la persona se siente que no está obligada a pagar. Entonces, para que el corte fuera eficiente pero no muy costoso para la compañía, se hacían cortes individuales con el transformador a través de los recaudadores”*.

Las tareas de recaudación

Ante el fracaso de los líderes comunales como recaudadores, Energía Social colaboró en la organización de PYMES locales para que realizaran las tareas de recaudación, facturación, cobros, cortes, reconexiones y atención al usuario, utilizando la imagen corporativa de la empresa.

Éstas debían tener las siguientes características: estar localizadas en la misma comunidad, ser administradas por personas con una visión de negocio y tener el visto bueno de la Junta de Acción Comunal (JAC).

Aunque en la mayoría de las comunidades se organizaron PYMES, hubo barrios que prefirieron continuar con la figura del líder natural como recaudador o la recaudación mediante la instalación de carpas de la empresa. La presencia de Energía Social con

una u otra figura variaba en razón a las características de la comunidad, pero en cualquiera de los casos operaban bajo las mismas condiciones.

Las PYMES o recaudadores naturales se convirtieron en el contacto directo de Energía Social con las comunidades y en directos interesados del aumento de la recaudación, pues recibían el 14% de lo recaudado.

La contraprestación del 14% fue clave para incentivar las labores de recaudación como lo expresaba Vladimir Llich, responsable de un PYME recaudadora que cubría una amplia comunidad del Magdalena: *“Con el 14% que recibo pago arriendo, salarios, energía, empleados y en algunos casos renuncio a mi sueldo, pero no importa porque yo le tengo ganas y visión a este negocio. Ya he desarrollado algunas estrategias para aumentar la recaudación e inclusive quiero que me adjudiquen más barrios”*.

Era evidente que su visión era más empresarial y esto colaboraba a alcanzar los objetivos de recaudación fijados por Energía Social.

El especial interés de la PYME o del recaudador natural en aumentar sus ingresos mediante el 14% de beneficios, su constante presencia en los barrios y el respaldo de Energía Social en este acercamiento a la comunidad lograron que en el primer año de gestión el recaudo se incrementara del 9 al 19%.

La formación de los antiguos marañeros⁴¹ como electricistas, su participación en el desarrollo de Jornadas Técnicas para reparar las redes secundarias, y el apoyo a PYMES y recaudadores naturales influyó en el aumento de la recaudación. La gente notó mejorías en las redes secundarias y aunque la obligación de estas reparaciones no le correspondía a Energía Social, se realizó como una acción social que estimuló la respuesta de la comunidad.

Desde su inicio las PYMES, han arrojado varios resultados en la creación de empleo y las familias beneficiadas, gracias a su gestión.

Lucha contra la cultura de no pago

⁴¹ Nombre que le daban a las personas que sustraían ilegalmente energía eléctrica.

Cuando Víctor Cruz analizaba la situación de pobreza de estas comunidades y la manera como podían afrontar el pago de la energía eléctrica se formuló la siguiente pregunta: “¿*Qué debe ser primero luchar contra la cultura de no pago o con la capacidad de pago?*”

La respuesta era común para Víctor Cruz, Hernán Maestre y los responsables de las PYMES. El principal factor que había que enfrentar era la ausencia de una cultura de pago, que debió ser cambiada para obtener los resultados esperados por Energía Social.

Hernán Maestre reflexionaba sobre las dificultades: “*Hacer entender a las comunidades el valor de la energía, mediante talleres y campañas de concientización fue lo más difícil pues nunca la habían pagado*”.

Era evidente que comenzar a cobrar un servicio que siempre se había usado pero nunca se había pagado, sería un proceso determinante en el éxito de Energía Social.

En un principio la prioridad era crear una conciencia de pago, y posteriormente aumentar la capacidad de pago mediante la reactivación de las actividades productivas de algunas familias que dependían en gran parte de casas taller, en las cuales había diferentes negocios de ebanistería, costureras y artesanos.

Sin embargo, dadas las características socioeconómicas y los limitados ingresos de estas poblaciones, la recaudación no era total.

Control del consumo

Estrechamente ligado a la lucha contra la cultura de no pago estaba el control del consumo, trabajo en el cual Energía Social hizo especial énfasis.

La manera de proceder en la prestación del servicio de energía eléctrica, en los barrios eléctricamente subnormales, era diferente. Lo que Hernán Maestre experimentó era que a menor consumo mayor recaudación.

El control de consumo vino acompañado de tres actividades, principalmente:

- La constante gestión de concienciación por parte de los líderes comunales, PYMES y trabajadores sociales de Energía Social.

- La negociación de los periodos de suministro. Se hacían cortes de energía con el acuerdo de los representantes de la comunidad, la administración local y Energía Social, en base a las metas de recaudo y sin que esto significara un corte abrupto de la energía pero si una limitación del consumo .
- El proyecto Switch para racionalizar el consumo. Con la colaboración de estudiantes de electricidad de diferentes universidades de la Costa Atlántica se instalaron 4.000 interruptores domésticos reemplazando instalaciones rudimentarias como jeringas o conectando un cable con otro.

9. Resultados de Energía Social

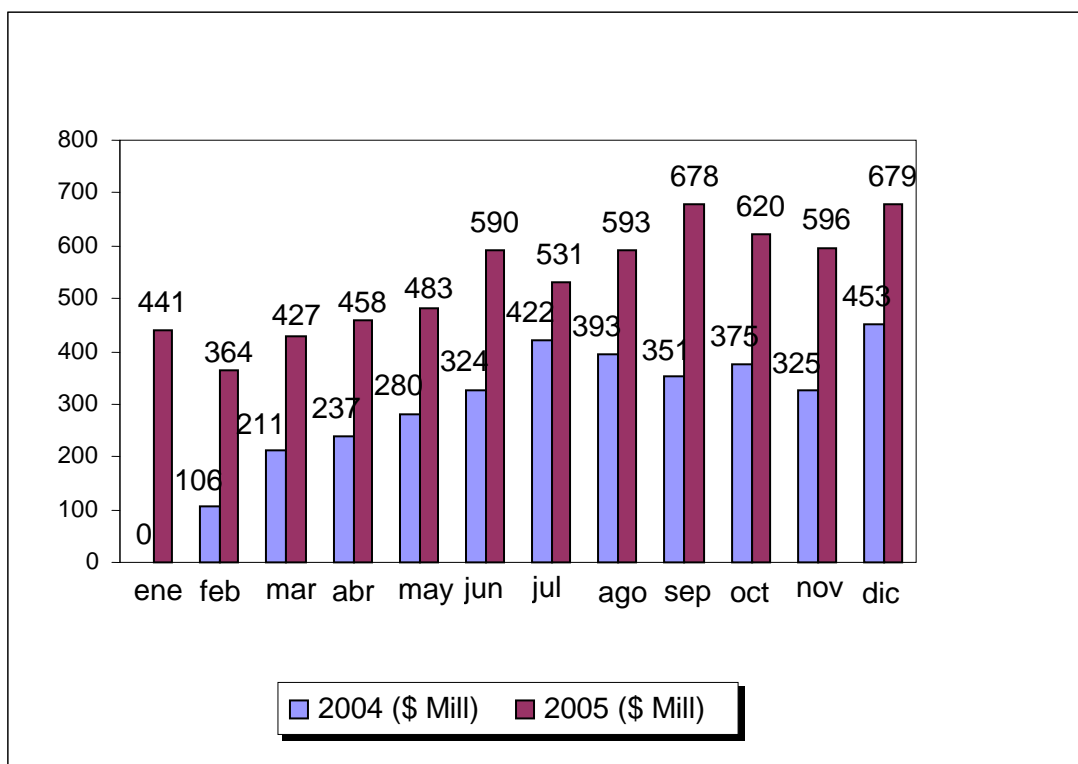
Los mayores avances en ese periodo de tiempo fueron intangibles para Energía Social. Según Hernán Maestre, un mayor acercamiento a la comunidad permitió que Energía Social desarrollara varias capacidades competitivas y el control de un sector que ninguna otra empresa atendía.

A pesar de los avances con la comunidad Hernán Maestre era consciente de las limitantes que tenía: *“A nosotros nos dijeron: éste es el problema; ayúdenos a solucionarlo con estos recursos, que son limitados. Y es que realmente Energía Social se montó para disminuir perdidas, entonces el primer enfoque no fue sobre cómo hacer dinero con estos barrios sino como llegar a una situación de equilibrio”*.

Evidentemente, UNIÓN FENOSA perdía menos en estos barrios desde la gestión de Energía Social mediante la cual en dos años habían aumentado la recaudación a un 19%. Aunque era un gran logro, no era suficiente. En la cuenta de resultados del 2005 seguía habiendo perdidas del 11,31% ya que las ventas de energía no superaban los costes. Los costes derivados de la compra de energía más los operativos eran fijos y por lo tanto no se podían reducir.

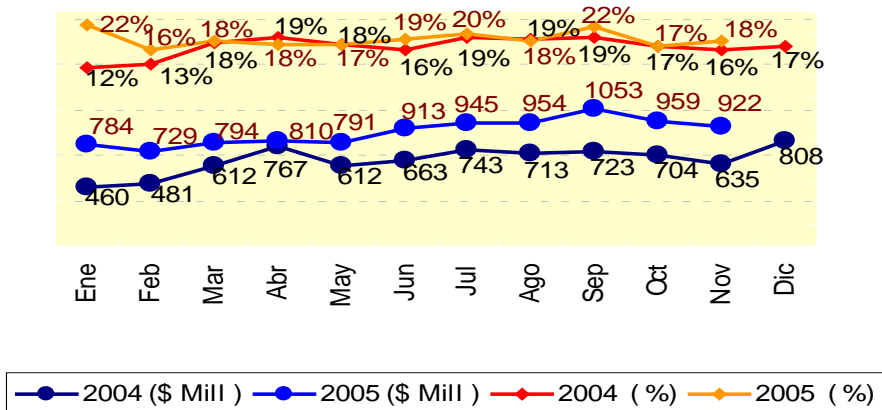
Para conocer la evolución del recaudo de Energía Social, véase los **Figura Ax. 2-7 y Ax. 2-8**.

Figura Ax. 2-7 . Evolución del Recaudo de Energía Social



Fuente: Energía Social

Figura Ax. 2-8



Fuente: Energía Social

La única alternativa era aumentar la recaudación, que sería el resultado de una mayor operatividad, como señalaba Hernán Maestre, de un incremento de las actividades productivas en las comunidades y de mejoras técnicas de las redes secundarias. Estos

últimos dos factores iban estrechamente ligados a la normalización eléctrica de estas invasiones.

La normalización de barrios eléctricamente subnormales tenía implicaciones que iban más allá de la dotación de redes eléctricas, que cumplieran los requisitos técnicos, por parte del gobierno. Con el proceso de normalización eléctrica se adelantaba paralelamente la legalización del terreno y por ende la obtención de títulos de propiedad para cada una de las viviendas de la comunidad⁴².

De este modo, los barrios eléctricamente subnormales pasaban a ser estrato 1 ó 2. Las consecuencias para los usuarios de Energía Social serían las siguientes:

- La factura pasaría de ser comunitaria a individual pues cada persona tendría su propio contador.
- El valor facturado sería un valor real de lo consumido, pues las condiciones técnicas de las nuevas redes no generarían pérdidas de energía y el contador marcaría el consumo individual de las viviendas
- El consumo de subsistencia sería menor y el subsidio que recibirían también, dependiendo del estrato al que pasaran.

Indudablemente la normalización eléctrica era un asunto de completo interés para los barrios eléctricamente subnormales y Energía Social como expresaba Hernán Maestre: “*Energía Social se ha implicado en este proyecto de normalización, porque aunque no hay interés de la empresa en los barrios subnormales lo que se pretende es irlos acompañando hasta que sean normalizados para figurar como clientes normales. Esta compañía, para que crezca, éste es el mercado interesante que tiene. Porque si por ejemplo observas el estrato 6, hay un punto en el cual ya no te puede consumir más e inclusive te piden que les ayudes a consumir menos*”.

Una vez más, la iniciativa de actuar conjuntamente con el gobierno fue clave en la aprobación de los primeros proyectos de normalización, como lo ratificó Hernán Maestre: “*La colaboración entre Energía Social y la alcaldía ha demostrado cómo la*

⁴² La legalización, como consecuencia de la normalización eléctrica, no implicaba la ejecución de obras en la infraestructura de los barrios, solamente las mejoras en las redes eléctricas secundarias.

suma de esfuerzos entre el sector privado y el público beneficia a la sociedad y la empresa”.

Para iniciar, el proceso de normalización eléctrica, Energía Social donó 73 diseños de redes y la interventoría de las obras, asumiendo así el 10% del valor total de cada proyecto. Las alcaldías y gobernaciones inscribieron estos proyectos ante el Ministerio de Minas y Energía para optar a los fondos de normalización y aportaban además el 10% del total del proyecto. De los 73 proyectos inscritos en el Ministerio se escogieron 19, en los cuales el gobierno aportó el 80% restante.

En el 2005, el primer proceso de normalización benefició 14.997 familias gracias a la iniciativa de Energía Social.

Las reacciones sobre la normalización eléctrica, en los barrios eléctricamente subnormales, se preveían y por lo tanto el trabajo social de concientización sobre el ahorro de energía fue clave en el proceso de normalización. Las actividades se realizaron conjuntamente entre Energía Social, las PYMES recaudadoras y los recaudadores naturales, como expresaba uno de los recaudadores del barrio Nelson Mandela *“En mi barrio yo les he explicado las consecuencias de la normalización en el consumo y la importancia de ahorrar. Con la normalización eléctrica el contador, individual, les marcará lo que realmente consumen y si no comienzan a controlar el consumo desde ya, los recaudos caerán, porque no podrán pagar facturas muy elevadas y volveremos al mismo problema de antes”.*

Evidentemente, antes de la normalización eléctrica no era posible determinar quién consumía más del consumo básico de subsistencia, así que el excedente se dividía entre toda la comunidad. Con la normalización eléctrica los comercios serían los que más percibirían este cambio y por lo tanto tendrían que controlar más el consumo de energía.

Los resultados de Energía Social también se reflejaron en el conjunto del negocio de UNIÓN FENOSA. En el 2005 la energía facturada presentaba un crecimiento del 13,8% que se fundamentaba, por una parte, en la recuperación del cobro de energía a través de los planes implantados y por otra, al propio comportamiento del consumo que se mantenía al alza.

Comparando la gestión de las electrificadoras de la Costa Caribe con la Pacífica, era evidente que en la Costa Caribe, donde se habían focalizado los planes de mejor gestión, el crecimiento de la energía facturada fue del 15,6% en tanto que en el área de EPSA el aumento del consumo supuso un 6,5% en el 2005.

10. El futuro

La posición estratégica de UNIÓN FENOSA con el control de los barrios eléctricamente subnormales y estratos 1 y 2 de la Costa Atlántica le daba al grupo un amplio margen de ampliación de su mercado regulado, y en un futuro del no regulado. Sin embargo gran parte de sus retos estaban condicionados por la normalización de los barrios eléctricamente subnormales y en esto se centrarían los esfuerzos de UNIÓN FENOSA.

De cara al futuro, UNIÓN FENOSA tenía un reto con Energía Social: terminar con las pérdidas económicas en estos barrios colaborando a la mejora de las características de prestación del servicio. Éstas eran poco significativas con respecto al conjunto del negocio en la Costa Atlántica, pero era importante eliminarlas. Parecía que la mejor manera era avanzar en el proceso de normalización de estos barrios para integrarlos en el desarrollo de los sectores estratificados.

La normalización parecía ser la vía para conseguir el objetivo. El punto era cómo hacerlo de una manera más ágil. De 427 barrios eléctricamente subnormales, se había logrado iniciar, en un año, la normalización de 19 barrios. Aún quedaban 408 que significaban 167.325 grupos familiares. Si el proceso de normalización continuaba a ese ritmo significaba que a Energía Social le tomaría 21 años tener normalizados la totalidad de los barrios eléctricamente subnormales que tenía bajo su control.

Una de las actuaciones para avanzar en la normalización fue motivada por Víctor Cruz quien, aprovechando su situación estratégica en la capital, adelantó algunas actuaciones ante el gobierno Español para que ayudara a financiar al gobierno Colombiano más proyectos de normalización.

Mientras que esto se producía y se generaban otras formas de financiar el proceso de normalización Hernán Maestre se fijó otro reto: la rentabilidad de Energía Social. Consideraba que se podían hacer dos cosas. Primero, aumentar la operatividad de Energía Social para dar mayor apoyo en la recaudación. Al respecto valoraba lo siguiente: *“No hemos podido mejorar más los índices de recaudación porque hay unas comunidades que nos quedan muy lejos o que necesitan más dedicación, así que yo incluiría mayor operativa. Aunque esto me incrementara los costos, obtendría mayor recaudación”*.

Segundo, desarrollar un sistema de pago de energía que estimulara la cultura de ahorro y otorgara el control del consumo al usuario. Previendo así los efectos de la normalización en los hábitos de consumo de energía eléctrica.

Las resoluciones del gobierno indicaban que el método de pago más indicado sería mediante tarjetas prepago. Hernán Maestre consideraba que ésta no era la solución idónea; primero porque las instalaciones que se requerían para este sistema de pago incrementarían mucho los costos, segundo porque consideraba que era un sistema para personas que tuvieran un mal historial crediticio, por último creía que anular el pago progresivo iba en contra de la capacidad económica de estas comunidades.

A cambio buscaba otras alternativas que permitieran controlar el consumo y que se adaptaran a la capacidad de pago de estas comunidades.

Era evidente que el control del consumo era un factor clave en Energía Social, una de las razones era porque las características de las viviendas obligaban a un mayor consumo de energía.

Las casas de estos barrios, habían sido construidas muy precariamente y por lo tanto eran extremadamente calientes, por lo cual había un mayor consumo de energía debido al uso continuo de ventiladores. Otro de los proyectos que Hernán Maestre tenía en marcha era la alianza con el CRA, una organización pública de la Costa Atlántica, para sembrar árboles frutales alrededor de estas casas y así crear bioclimas que permitieran bajar la temperatura de las viviendas, y por lo tanto reducir el uso de ventiladores.

11. Mirando hacia nuevos desafíos

Después de 2 años de gestión de Energía Social, todavía estaba presente en la memoria de Víctor Cruz los retos fijados. Observando la situación en conjunto, Víctor Cruz y Hernán Maestre se sentían orgullosos de lo que se había logrado. No obstante, todavía existían tareas por desarrollar que permitieran cumplir, íntegramente, los objetivos de Energía Social.

Por un lado estaban cerca de lograr el equilibrio económico de Energía Social, pero para esto tenían que valorar diferentes propuestas para aumentar la recaudación.

Habían logrado entrar en las comunidades y mantener un dialogo fluido con las mismas, lo cual valoraban positivamente pues esta relación tan cercana facilitaba la sostenibilidad de la empresa y la escalabilidad del negocio.

La calidad de vida de las comunidades había mejorado. Se crearon empleos, las “casas taller” reactivaron sus actividades productivas, el gobierno prestaba más atención a estas comunidades y la integración socioeconómica se estaba produciendo paulatinamente. Sin embargo, todavía había mucho por hacer para que las comunidades superaran los índices de pobreza y como consecuencia se consiguiera hacer de Energía Social un negocio rentable.

Los siguientes pasos estaban dirigidos a la búsqueda de aliados estratégicos y fondos externos para ejecutar un proyecto integral que abarcaba cuestiones como la formación, el apoyo y la creación de empresas, la mejora del medio ambiente o, como no, la normalización eléctrica, que evidentemente contribuirían al éxito de Energía Social.

Anexo 3: Caso “Water for all”⁴³

En el año 2000, un contrato de concesión de 30 años renovables fue otorgado a la empresa de agua y saneamiento Aguas do Amazonas, una filial de la empresa francesa Suez Environment (SE).

Seis años más tarde Thierry Schock, Director General Aguas do Amazonas, se enfrentó a algunos problemas del contrato de concesión, A raíz de este contrato la empresa estaba obligada a prestar los servicios de agua y saneamiento a todos los habitantes de Manaus en el Amazonas. Por lo tanto la empresa estaba obligada a servir al 96% de la población en Manaus, en el 2006. Sin embargo cuando el gobierno de Amazonas hacía referencia al término "población" no incluía las barriadas ilegales repartidas por todo Manaus, a pesar de que eran el 69% de los habitantes.

Durante esos años Aguas do Amazonas estableció un proyecto piloto para proporcionar los servicios de agua a los habitantes de barrios marginales, enmarcado en una iniciativa global de Suez denominada "Water for All". El principal objetivo de este proyecto en todo el mundo era según Alain Mathys, gerente de SE: *"SUEZ Environment opera los sistemas de agua y saneamiento. En los contratos adjudicados recientemente en países en desarrollo la empresa necesita prestar sus servicios a las personas que ya están conectadas y ampliar los servicios a las personas más desatendidas. Muchas de estas personas viven por debajo del umbral de la pobreza (1 USD por día y por persona) El papel del programa de Suez "Water for All" es el desarrollo de nuevos métodos y propuestas técnicas para adaptarse a los clientes de bajos ingresos de una manera sostenible. El contexto económico y urbano de estas áreas requiere un enfoque a la medida. El reto es cuádruple: responder a los intereses de los clientes y la contribución en la gestión y mantenimiento del sistema, para que sea asequible a las comunidades e involucrar a las mismas en los proyectos desde las primeras fases. "*

De hecho, el proyecto en Manaus también estaba buscando llevar a cabo esta iniciativa mundial, por lo tanto Thierry Schock evaluaba diferentes escenarios para resolver los

• ⁴³ Caso adaptado de: Mutis, J. and Rodríguez M.A. 2006. Case study “Suez: The Water for All Project”. IESE publishing, DG-1509-E.

problemas del primer proyecto piloto como: drástica reducción en la recaudación de facturas de los servicios de agua, mejora de la infraestructura y fortalecimiento de las alianzas estratégicas y la escala el proyecto.

Sin duda, la renegociación del contrato de concesión era definitiva para invertir más en el proyecto actual y ampliarlo. Mientras tanto era necesario tomar algunas medidas sobre los proyectos piloto en curso.

1. Introducción

SE manejaba el agua y los sistemas de saneamiento de ciudades por todo el mundo, mediante contratos con la autoridad municipal o de las ciudades. Cuando se otorgaban los contratos de concesión en países en desarrollo, los servicios los tenía que prestar a la gente que ya estaba conectado y expandir los servicios a toda la población. Muchas de estas personas vivían debajo de la línea de la pobreza (1 USD por día, por persona). SE servía a 8.8 millones de personas en este sector de la población. Estos a su vez representaban el 31% de la población de las ciudades en el mundo en desarrollo con las cuales SE habían contraído la obligación de proveer sus servicios.

La fuerza de la organización era la manera en que integraba la visión de empresa y la política inclusiva en las poblaciones pobres donde se encontraba, por eso, el programa de “Water for All” era una parte central dentro del negocio. SUEZ fue una de las primeras compañías francesas que se comprometió a unificar los requisitos a largo plazo de desarrollo sostenible con las imperativas a corto plazo. Gerard Mestrallet el CEO de SUEZ, inició “Bridging the Water Divide,” en noviembre 2001 para hacer algo sobre los billones de personas sin acceso a agua y saneamiento. Este fue el símbolo de la estrategia del grupo que fue aplicada a todos los niveles, desde la visión de la gestión de SUEZ a la aplicación en los subsidiarios locales.

En conformidad con esta visión, el proyecto de “Water for All” empezó en Manaus. Al respecto Alain Mathys uno de los coordinadores del programa expreso:

“Los principios de “Water for All” están aplicados en cada de los países en que SUEZ trabaja y los actualiza constantemente. Estos se resumen en los siguientes lineamientos:

-
- *Participación de las comunidades en el proceso de decisión. Las comunidades deben involucrarse en cada nivel del proceso.*
 - *Uso de tecnología adaptada.*
 - *Proveer los servicios, no solamente las conexiones. Desarrollando la red de agua y saneamiento en las áreas de renta mínima no es una garantía de acceso a los servicios o la sostenibilidad del sistema. Nuestro programa promueve el apoyo técnico y establece mecanismos de financiación cuando es necesario. En asociación con ONGs, ponemos énfasis en la educación de higiene, el entrenamiento técnico, y las habilidades de plomería para ayudar a la gente mantener sus instalaciones. Un enfoque comercial adaptado para apoyar las comunidades, evitando desconexión a causa de impago.”*

El enfoque que estaba desarrollado e implementado por SUEZ para proveer acceso sostenible a los servicios de agua se evaluaba positivamente al interior de la empresa y se consideraba replicable. Este fue un punto importante para mirar a esta población como clientes potenciales y desarrollar el proyecto con metas de negocio, mientras influenciaban el desarrollo sostenible de la comunidad.

SE tenía proyectos en Brasil, Moroco e Indonesia. En los próximos tres años esperaban que el número de la gente que recibían sus servicios aumentara a más de un millón de individuos. Además, estos proyectos se implementaban en asociación con las autoridades locales, lo cual era muy importante para el éxito.

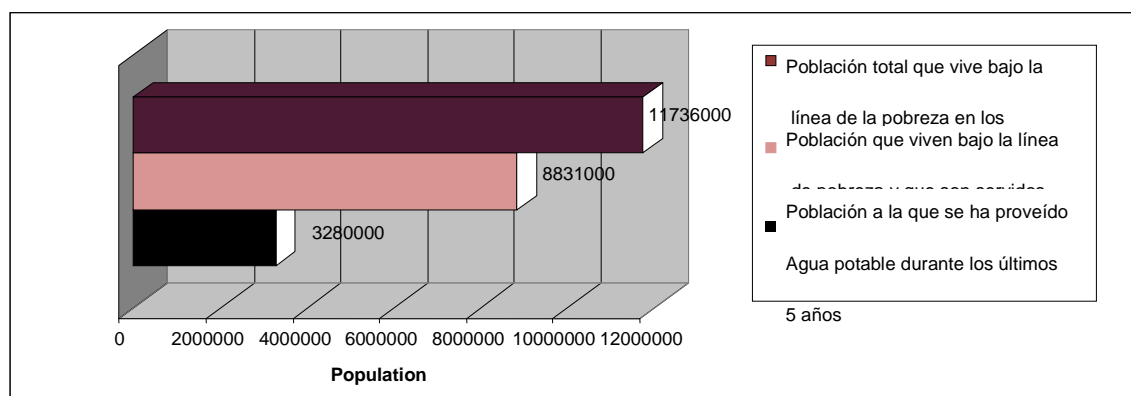
2. Suez Environment

El grupo SUEZ es considerado un grupo de internacional, industrial, y de servicios. Estructuran soluciones innovadoras y sostenibles en la gestión de servicios públicos de electricidad, gas, agua y eliminación de residuos.

SE provee a clientes privados y autoridades locales con los sistemas de la distribución de agua y los servicios de tratamiento bajo contratos de concesión.

SE ya está proveyendo sus servicios de agua a 80 millones de personas y los servicios sanitarios a 44 millones de personas en todo el mundo. Estas personas tienen acceso directo a agua para beber y los servicios sanitarios, además están en conexión directamente a las redes urbanas que están operadas y mantenidas por SE. Sin embargo todavía hay 1.2 billones de personas sin agua para beber y 2.4 billones que no tienen servicios sanitarios en países en desarrollo. Dos tercios están en áreas urbanas. Por eso, SE podría aumentar sus rentas desde los países en desarrollo si les proveen sus servicios a estas poblaciones ampliamente desatendidas. Para ver los clientes de SUEZ que están debajo de la línea de pobreza ve **Figura Ax. 3-1**.

Figura Ax. 3-1. Población conectada y servida por SE que vive bajo la línea de la pobreza



Fuente: Entrevista de Ashoka con Alain Mathys (2005)

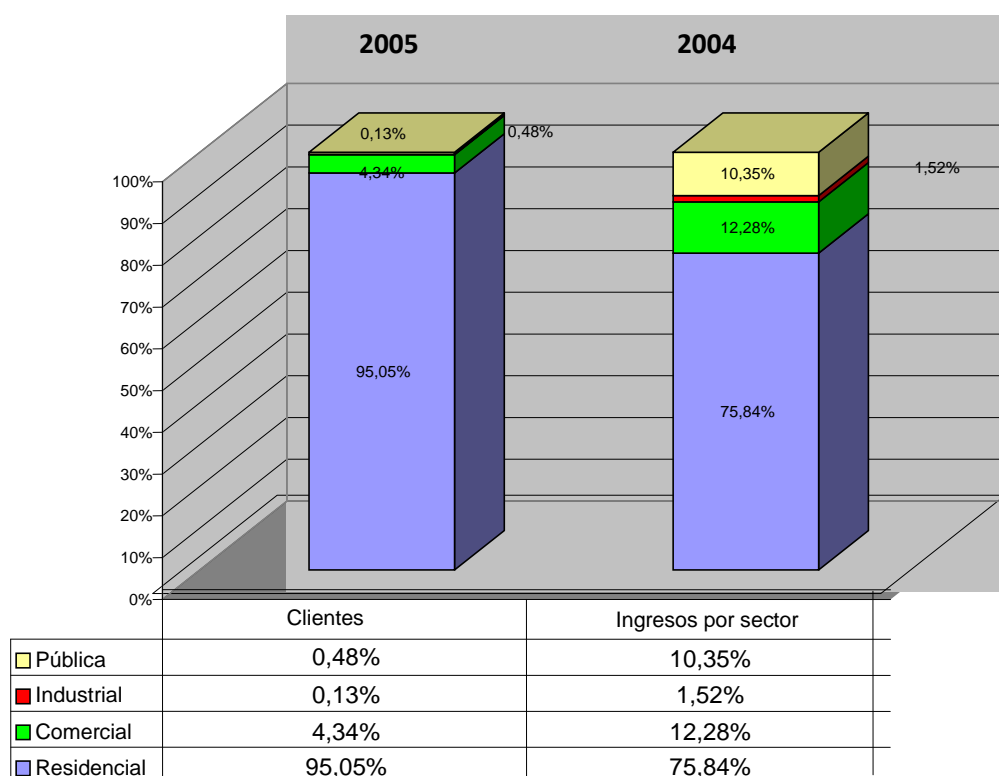
3. Aguas do Amazonas

Brasil es la décima economía más grande del mundo, pero el país tiene una gran disparidad social. 10% de los ciudadanos más ricos del país tienen 47% de su riqueza, 20% de los ciudadanos más pobres del país tiene solamente 4% y 83% de los ciudadanos más pobres del país viven en el norte y norte este. Manaus, en el norte de Brasil y capital de es estado de Amazonas tiene una población de 1,675.000 habitantes, 69% de las familias tienen un ingreso que inferior €156 al mes y viven en terrenos invadidos.

En el 2000 un contrato renovable a 30 años fue concedido a la subsidiaria local de SE; Aguas do Amazonas, para proveedor los servicios de agua y sanitarios de Manaus. En el primero año Aguas do Amazonas se enfrentaban problemas estructurales que eran parte de los problemas sociales y escaso desarrollo en Manaus:

- El crecimiento demográfico. En los últimos años la población se cuadruplicó y la densidad total de la población se multiplicó cuatro veces. En adición, la población tenía un crecimiento horizontal, que significa el asentamiento de comunidades en zonas muy alejadas.
- El crecimiento urbano excesivo y desorganizado
- Las disparidades social y económica entre los habitantes ricos y los que viven debajo de la línea de la pobreza
- La inestabilidad de los instituciones y servicios locales
- La participación débil desde las organizaciones de la comunidad

La estructura tarifaria de Aguas do Amazonas se basaba en un subsidio cruzado. La mayoría de los clientes de Aguas do Amazonas pertenecían a barrios residenciales y solo unos pocos al sector industrial, comercial y segmentos públicos como muestra la **Figura Ax. 3-2.**

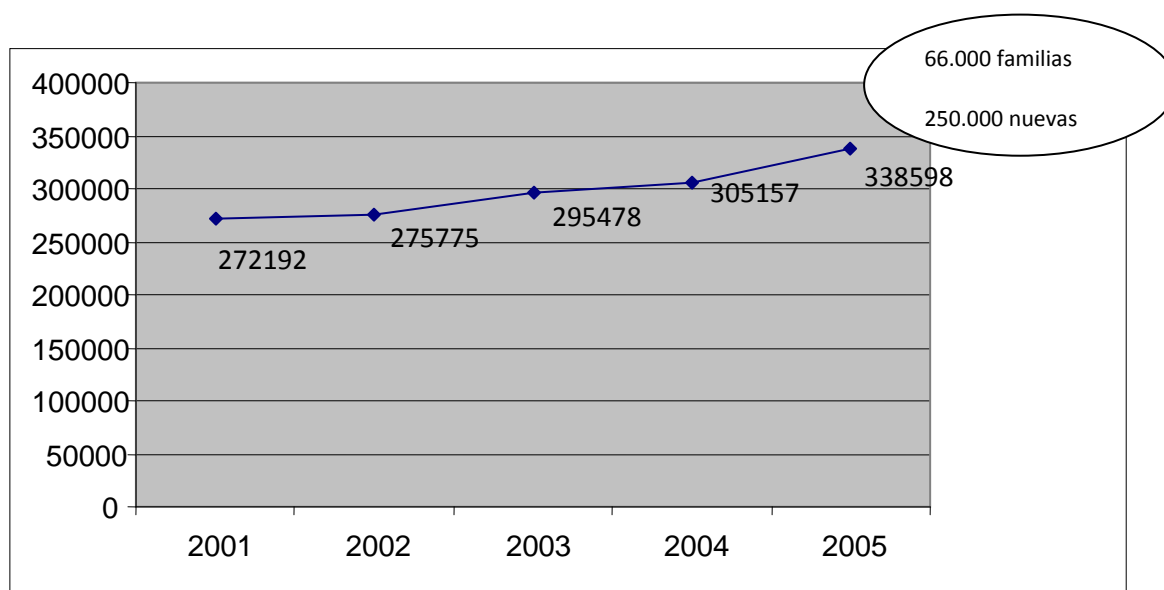
Figura Ax. 3-2. Ingresos de Aguas do Amazonas por segmento de clientes

Fuente; Aguas do Amazonas (2005)

Casi 70% de los clientes residenciales era la gente que vivía debajo de la línea de la pobreza. Como resultado, Aguas de Amazonas solo tenía 25% de los clientes residenciales con ingresos altos. El sistema de subsidios cruzados fue propuesto para reducir las tarifas de los más pobres por medio de las tarifas pagadas por los segmentos socio-económicos más altos. Adicionalmente la existencia de pozos privados, en los segmentados más altos, hacía que todo en conjunto afectara fuertemente la sostenibilidad del modelo tarifario de subsidios cruzados.

Sumado a este gran inconveniente el reto más grande para Aguas do Amazonas radicaba en resolver el desequilibrio económico, que suponía la incerteza de la renovación del contrato de concesión. Obtenerla era necesario para hacer mayores inversiones en infraestructura e incrementar así las conexiones a los servicios de agua y saneamiento tal como ilustra la **Figura Ax. 3-3**.

Figura Ax. 3-3. Evolución de familias conectadas al suministro de agua (2001-2005)



Fuente: Aguas do Amazonas 2005. Reporte anual.

De hecho, este desequilibrio fue uno de las principales dificultades. Aguas do Amazonas necesitaba proveer su servicio a los más pobres como expresaba Frédéric Barbotin, director de la ONG ESSOR *“El contrato de concesión obliga un 96% de cobertura del agua para 2006. El operador entiende por Manaus, la ciudad, el pueblo, y sus barrios legales; sin embargo más del 60% de la población de Manaus vive en los asentamientos ilegales y la administración local no había controlado esta expansión demográfica. El operador culpa al estado y la municipalidad y solicita medidas para garantizar el contrato. Por el otro lado, la respuesta del estado es que este es un problema del operador.”*

La facturación global del contrato de concesión subió a R\$ 142,3 millones⁴⁴ hasta 2005, que significó un crecimiento de 9.4%, en comparación con el año pasado cuando las tareas de recaudación apuntaban un impago del 16%. El aumento de la recaudación de la factura de agua fue uno de los principales retos de Aguas do Amazonas porque necesitaba invertir más en las mejoras de la red.

⁴⁴ Currency Exchange R\$1=€0,38

De hecho esa fue una de las principales razones que argumentaba José Diniz, director corporativo de Aguas do Amazonas, hablando sobre el proyecto “Water for all” en Manaus: *“La recaudación de las facturas disminuye si el servicio es deficiente. Como el contrato de concesión actual no nos da suficiente seguridad de ser renovado, no hemos realizado inversiones más grandes en el sistema del agua y eso se ha reflejado en la recaudación.”*

Además, Aguas do Amazonas tenía el problema de las conexiones clandestinas. En el 2005 más de 24.000 conexiones clandestinas estaban identificadas en la ciudad de Manaus. Estas beneficiaban a 100.000 personas.

Aún más que el daño económico que esta situación causaba a Aguas do Amazonas, era el daño en la salubridad del agua acumulada. La solución no estaba solamente en eliminar esta práctica, explica Jarilina Vasconcelos, responsable de la gestión con las comunidades en Aguas do Amazonas *“La eliminación imprevista de esta práctica causaría el caos social porque en este momento no es posible proveer un servicio alternativo para el suministro de agua. Mientras tanto, estamos mejorando la comunicación con la comunidad, fortaleciendo sus organizaciones de base y proveyendo las soluciones para minimizar el daño en la red.”*

SE apuntó a fomentar el proceso del desarrollo social y económico en las comunidades de bajos ingresos mediante programas de desarrollo comunitario. El proyecto también buscaba mejorar el acceso y asequibilidad de los servicios de agua (para las comunidades de bajos ingresos) y la gestión financiera (para la empresa) mediante la introducción de una estructura comprensiva de tarifas, y también el uso de métodos de ingeniería social.

4. El desarrollo de “Water for All”

El proyecto piloto se centraba en 5 áreas de bajos ingresos, aproximadamente 31.000 personas. Las estadísticas mostraron que el costo por mes por familia para acceder a agua en estas áreas estaba en US\$8.50 por 4 metros cúbicos de agua o 11% del ingreso

medio mensual (antes de estar conectados a la red). Después de conectarse a la red, el costo del agua mensual disminuyó a US\$ 3.50 por 12 metros cúbicos de agua, o 4% del ingreso mensual por familia.⁴⁵

El primer paso en el proyecto “Water for All” en Manaus fue identificar las comunidades que necesitaban los servicios de agua y satisfacían los requisitos para el proyecto piloto. En 2002, 5 de 104 comunidades fueron elegidas. Entre los criterios de selección estaban: la vulnerabilidad y ausencia del agua, 70% de interés en el proyecto por parte de la población, permanencia de la población, y un mínimo de organizaciones de base en la comunidad.

Para la primera fase de “Water for All” se creó un equipo para el diseño y dirigir el proyecto piloto. Después la empresa quería transferir las destrezas a las oficinas centrales de Aguas do Amazonas. Consiguientemente, después de que el proyecto piloto fuera implementado, este sería dirigido por los mismos empleados de los negocios ordinarios de Aguas do Amazonas.

Las principales actividades de la proyecto estaban basadas en: las alianzas estratégicas, la fortaleza de las comunidades y la participación de la comunidad en el desarrollo del proyecto.

- **Alianzas estratégicas**

Aguas do Amazonas se unió a la ONG francesa ESSOR, la ONG ADEIS de Brasil y otros. Su participación en el proyecto de “Water for All” fue crucial para aumentar la comprensión, por parte de la comunidad, de la necesidad sobre el acceso a agua potable. Aguas do Amazonas elijo no trabajar solo, sino más bien aprovechar las competencias básicas de sus socios altamente imbricados en la BDP. Juntos, trabajaban en estrecha colaboración con las comunidades objetivo, evaluaban las necesidades de los habitantes, así como de su capacidad y disposición a pagar por los servicios. Los principales esfuerzos se hicieron para hacer entender a la gente el valor del agua tratada y limpia. También, querían que la gente apreciara que el pago para las conexiones legales garantizaría un suministro confiable, y que las tarifas se ajustarían a precios más bajos

⁴⁵ Accordingly to the WHO 5% of the family income has to be for water and sanitation services, however, low income families in Manaus consumed 20m³/ R\$ 39 per month and had a monthly family income under R\$ 500 per month.

que lo que pagan actualmente a los “proveedores independientes” (de R\$ 34 a R\$ 15 por mes⁴). En gran medida, el éxito del proyecto dependía de la movilización real de los habitantes a favor de la iniciativa y el desarrollo de la gestión efectiva de la comunidad de los servicios de agua en el barrio.

Sobre este importante trabajo de sensibilización se expresaban los miembros del Complejo Sinaí: *“Desde Aguas do Amazonas llegaron a nuestro barrio y nos han estado informado sobre el proyecto y nos han involucrado desde el principio. Ahora sabemos que este servicio es mejor para nosotros, por lo que tendremos que pagar por ello.”*

Sin duda una de las competencias básicas que Aguas do Amazonas ha tenido en este proyecto fue su capacidad para desarrollar alianzas en los distintos niveles y dirigirlas a los objetivos del proyecto.

Las alianzas que se desarrollaban al nivel local; asociaciones comunitarias, municipio de Manaus, universidades locales e instituciones locales como el SENAI una institución de formación profesional, al nivel nacional con las organizaciones como la ONG ESSOR, UNICEF o al nivel internacional como la embajada de Francia y el Banco Mundial.

Sin embargo, las mayores alianzas fueron construidas principalmente en el desarrollo social, fortalecimiento de la educación y sensibilización de la comunidad sobre consumo de agua, fortalecimiento de la gestión basada en la comunidad acerca de los problemas sociales y sanitarios y el fomento de la participación local y la integración socio-económica de los desfavorecidos.

Alianzas como la establecida con el Banco Mundial - GPOBA (Global Partnership on Output-Based Aid), les permitió invertir y ampliar el proyecto en más áreas. El Banco Mundial aportó un dinero en forma de subvención para reducir el costo total de la instalación de los servicios de agua para las comunidades elegidas. El objetivo de estos fondos era aumentar el acceso a los servicios sociales y de infraestructura a las poblaciones de bajos ingresos en los países en desarrollo. El proyecto se basó en las inversiones de infraestructura para llevar servicios de agua a aproximadamente 30.000

habitantes del norte y el este de Manaus. La iniciativa implicaba la construcción de los sistemas de abastecimiento de agua, pozos y conexiones a la red.

Aunque el Banco Mundial apoyaba esta iniciativa dentro del proyecto Water for All en Manaus; financiación externa, alianzas más fuertes y con mayores innovaciones, serían necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto piloto y poder escalar. Era necesario acelerar el proceso de legalización, y por lo tanto reducir la incertidumbre que limitaba las decisiones de inversión para mejorar el servicio.

- **Fortalecimiento de la Comunidad**

Los sólidas alianzas desarrollados por Aguas do Amazonas fomentaron las mejoras sociales y económicas que se reflejan en buenos resultados del programa piloto. La misión principal del fortalecimiento de las comunidades era estimular la participación local y la integración socio-económica. En términos del desarrollo de las comunidades, estos objetivos se alcanzaron.

Las asociaciones de base comunitaria fortalecieron su capacidad para manejar los problemas sociales, sanitarios y la participación local en la resolución de problemáticas.

De este modo las comunidades podían contribuir al desarrollo de su propio distrito, mientras se mejoraban los servicios de distribución de agua. Los principales logros derivados de estas acciones fueron: aumento de los ingresos, mejoras en la salud y la educación, una mayor autoestima, la capacidad de participar y ejercer la ciudadanía.

Algunos de las actividades que se llevaron a cabo fueron:

- Más de 150 cursos de formación proporcionados por más de 200 voluntarios (ej. programas de formación de mujeres fontaneras).
 - Más de 3.000 personas fueron sensibilizadas sobre el uso racional y responsable del agua y protección del medio ambiente.

-
- Desarrollo de nuevas actividades económicas para impulsar el trabajo y los ingresos: panaderías, comida, tiendas, etc.
 - 403 talleres educativos
 - 179 mujeres participaron en el desarrollo de actividades encaminadas a la generación de ingresos y la educación. 30% logró crear una actividad productiva en su hogar
 - Clases de calificación profesional se impartieron a 408 estudiantes. 20% de los estudiantes que se graduaron se unió al mercado de trabajo. 74% de los estudiantes se graduaron y 65% de las personas que se unieron al mercado de trabajo eran mujeres.

Estas actividades fueron relevantes para el desarrollo de la comunidad, también para Aguas do Amazonas. El proyecto permitió a los miembros de la comunidad actuar como verdaderos ciudadanos. Ellos fueron capaces de movilizar gradualmente la legalización de sus casas, lo que eliminaba cualquier incertidumbre social que impidiera a la empresa a invertir más en las mejoras de la red. Comportarse como verdaderos ciudadanos transformados en clientes con derechos y deberes, significaba empoderar a la comunidad y permitirle que no dependiera de los comerciantes informales o conexiones clandestinos.

La formación profesional y capacitación a las mujeres para contribuir al ingreso familiar, favorecía un incremento de la recaudación de la factura del agua.

La participación de la comunidad durante todo el proyecto fue crucial, para fomentar el consumo racional de agua e incrementar la recaudación.

- **Participación comunitaria en el desarrollo del proyecto**

En el primer proyecto piloto, el primer paso fue informar a las comunidades sobre el proyecto. Cuando el proyecto piloto se inició la comunidad necesitaba tener una comprensión total de la iniciativa y sus beneficios con el fin lograr una mayor aceptabilidad. El aspecto más importante fue la vinculación con las organizaciones

sociales de base. A través de estas, Aguas do Amazonas pudo obtener el apoyo de la comunidad y legitimidad necesaria para operar.

Las tareas de sensibilización fueron las más difíciles porque muchos de estas comunidades habían estado viviendo ilegalmente y creían que el agua era un recurso natural que no debía ser pagado. Incluso después de tres años del proyecto piloto iniciado, Aguas do Amazonas todavía tenía algunas barreras de acceso a la comunidad para entrar a algunos de los 104 barrios previstos inicialmente.

Las organizaciones comunitarias locales también estaban involucradas en el proceso de facturación. Las facturas se distribuían a través de las organizaciones comunitarias, las cuales recibían R \$ 0.20 por cada factura emitida y un porcentaje conforme a la recaudación. Estas comisiones se utilizaban para las necesidades de la comunidad.

Con el tiempo, algunas comunidades se dotaron de pozos subterráneos, que eran escasos. Aguas do Amazonas negociaba horas de provisión, durante el día, con la comunidad. La razón para incrementar la construcción de pozos de agua dentro de las comunidades era la siguiente: el suministro de agua de los pozos subterráneos era más barato. Aunque el suministro era irregular se podía resolver esta situación mediante la construcción de pozos con mayor capacidad y mejoras de la red. Sin embargo esta necesidad también se topaba con uno de los principales retos de aguas do Amazonas en relación a la incertidumbre del actual contrato de concesión y el importante efecto que esta inversión significaba para el éxito de Water for All.

5. Aguas do Amazonas retos y resultados

Aguas do Amazonas llevaba 5 años con el proyecto “Water for All”. Para el año 2006 ya habían algunos resultados positivos pero todavía se enfrentaban a retos para mejorar el desempeño económico del negocio y los resultados positivos en la comunidad.

Los logros iniciales del proyecto piloto fueron: un mayor número de las conexiones de agua, disminución del número de conexiones clandestinas, inversiones para mejorar la red y el control del consumo de agua. Estos resultados ilustraban el importante trabajo

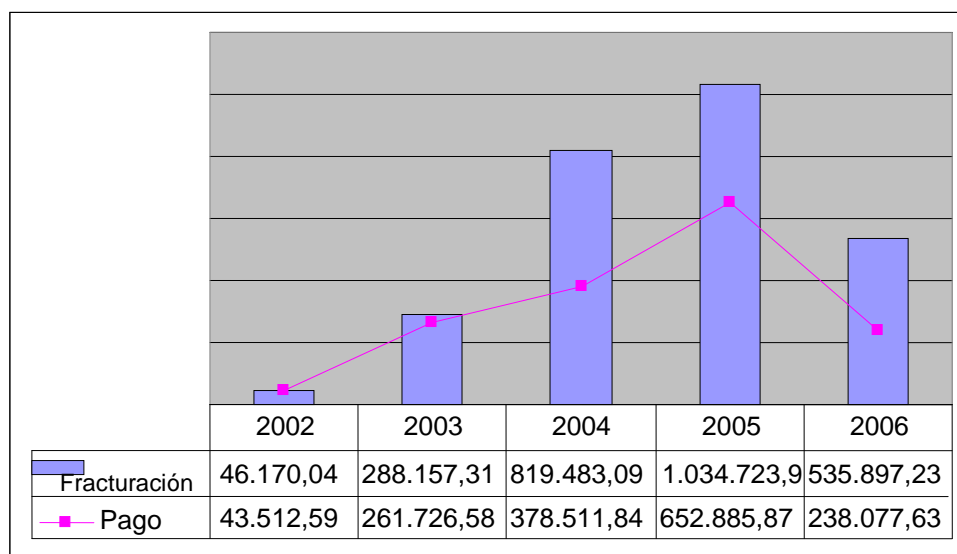
realizada dentro de las comunidades. En consecuencia, la empresa se animó a ampliar el servicio y continuar con el proyecto. Los resultados se muestran en la **Tabla Ax. 3-1**.

Tabla Ax. 3-1. Los resultados de 5 comunidades del proyecto piloto

Resultados de 5 comunidades	Feb 02 – Feb 03	Mar 03 – Feb 04	Mar 04 – Feb 05
Numero de las familias	2886	6186	6236
Apoyo el proyecto	86%	81%	81%
Conexiones clandestinas	1121	990	150
Conexiones nuevas	2013	4759	5203
Residencias conectado	70%	77%	83%
Promedio de consumo del agua	20m ³	18m ³	16m ³
Las inversiones	R\$ 655.000,00	R\$1.560.000,00	R\$ 390.000,00

Fuente: Aguas do Amazonas

Por otro lado, el pago de las facturas se redujo drásticamente en contraste con la facturación, como se muestra en la **Figura Ax. 3-4**. José Diniz atribuía este descenso reciente a las limitaciones para continuar mejorando la red. *“No podemos invertir en mas pozos y redes de agua hasta que no tengamos certeza sobre la renegociación del contrato de concesión. Por lo tanto las irregularidades en el suministro de agua de servicios se reflejan en la tasa de recaudación.”*

Figura Ax. 3-4. “Water for All” facturación y pago

Fuente, Aguas do Amazonas (2002 – Abril 2006)

En la actualidad las acciones para mejorar el desempeño de Aguas do Amazonas parecen centrarse en la renovación del contrato de concesión.

Sin embargo algunos procedimientos en el proyecto piloto son indicativos de deficiencias del modelo que impedían repuntar en un mejor desempeño. Por lo tanto, mientras el contrato de concesión se renegociaba algunas medidas podían ser adoptadas para aumentar la recaudación.

Aguas do Amazonas emitía las facturas a las asociaciones comunitarias, las cuales las repartían en las residencias; la comunidad sólo podía realizar el pago de la factura en los puntos de lotería, en las oficinas de Aguas do Amazonas o los bancos en la centro de la ciudad. Esto significa realizar un desplazamiento que suponía un costo que incrementaba notablemente el dinero destinado para el pago de la factura, además de la destinación de tiempo para llevar a cabo esta acción. Algunas personas de los barrios Sao Paulo y Mauzinho se expresaban sobre este problema, *“Ir a la lotería más cercana cuesta R4, 00 y tardas 1 hora y 40 minutos debido a que el transporte aquí es poco fiable. Tal vez sería mejor pagar en algún lugar dentro del área de la comunidad ya que a menudo, la gente tiene dinero para la factura, pero no para el transporte. Esto implica que uno no pueda pagar la factura o solo pague una parte de la misma”*

Algunas ideas se consideraban para localizar el pago dentro de las comunidades, pero la seguridad en muchas de los barrios no era buena y Aguas do Amazonas quería mantener segura a la comunidad y evitar los robos.

Ciertas comunidades estaban interesadas en el manejo de las facturación y recaudación, e incrementar así las comisiones que recibían, pero otra vez Aguas do Amazonas argumentaba que la seguridad y la infraestructura no eran adecuadas para este sistema.

Por el otro lado, otras comunidades apuntaban a la dificultad para hacer pagos mensuales. Sus ingresos se generaban diariamente con lo cual era difícil hacer previsiones del valor de la factura del agua para finales del mes. Otra opción era tener varios plazos durante todo del mes, pero a fin de implementar esto la recaudación y facturación debían localizarse dentro de la comunidad,

Otra medida que era necesaria adaptar era el método para determinar el consumo de agua. La mayoría de los barrios en el proyecto piloto inició con facturas comunitarias. Aguas do Amazonas facturaba por un consumo comunitario de 15 m³, independientemente si se consumía más. Posteriormente, algunas de estas comunidades se han cambiado a los medidores que permitirían cobrar la cantidad exacta de agua que se consumía. Sin embargo, la gente todavía no hacía un uso racional del agua, sumado a las pérdidas de agua que se generaban por los problemas de la red, muchas personas no podían pagar la totalidad de la cuenta.

Esta situación era parte del desequilibrio que Aguas do Amazonas tuvo en la iniciativa “Water for All”. Los aliados trabajaban para crear conciencia y generar mecanismos de sanción cuando fuera estrictamente necesario.

Uno reto más pasaba por elevar la capacidad económica para aumentar el pago de facturas y en consecuencia garantizar la sostenibilidad del proyecto. Esto se estaba tratando, junto con sus socios, a través de talleres profesionales en las asociaciones de la comunidad. En esta línea de acción tuvo lugar un segundo proyecto piloto llamado “Gestao Participativa.”

Aguas do Amazonas era consciente de que el servicio para las comunidades pobres no podía ser rentable en sí mismo, ya que el sector privado no es capaz de cubrir todas las inversiones necesarias y los costos no podían ser totalmente compensados por los usuarios a través de cuotas. La creación de valor provenía de alianzas innovadoras que creaban una astuta combinación de tecnología adaptada, la participación activa de las comunidades locales, las autoridades locales y las instituciones bilaterales y multilaterales.

La iniciativa “Water for All” en Manaus estaba respondiendo a la iniciativa mundial de Suez, por lo menos al contribuir en el desarrollo de las comunidades de bajos ingresos. Aguas do Amazonas fue en busca de resultados que respondían a la filosofía del proyecto global, “*la prestación de servicios y no solo conexiones.*” Después de todo, en todos los países emergentes la prioridad era el uso de un enfoque global para mantener la competitividad a largo plazo, garantizando al mismo tiempo un importante valor añadido para sus clientes, incluidos los que viven en la pobreza.

Anexo 4: Allianz⁴⁶

Allianz SE es un líder mundial en servicios de seguros con una importante presencia en países en desarrollo, que representan casi la mitad de sus operaciones en el extranjero. Probablemente fue la catástrofe del Tsunami en el 2004 que provocó la estrategia de micro-seguros del grupo en países en desarrollo, especialmente en mercados de bajos ingresos. El desastre producido por este fenómeno natural hizo que la gente se diera cuenta de lo difícil que es volver a un estado de normalidad, incluso después de una cantidad tan abrumadora de asistencia humanitaria y ayuda al desarrollo.

Los seguros han demostrado ser una herramienta importante para la gestión del riesgo y ayudar a las comunidades para hacer frente al mismo. A pesar de que los microcréditos están profundamente arraigada en muchas comunidades de bajos ingresos, el micro-seguro ha sido una oportunidad poco explorada para la industria de seguros, y considerado como Butch Bacani, director del programa de Seguros” Insurance Working Group”⁴⁷ (IWG en sus siglas en inglés), *"podría ser una poderosa herramienta para contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible y una oportunidad para la industria de seguros". Ciertamente, la misión de la organización no gubernamental (ONG) Care era proteger a las comunidades vulnerables. Allianz estaba interesada en participar en el micro-seguro, teniendo en cuenta el mandato de Responsabilidad Social Corporativa, pero al mismo tiempo la integración de micro-operaciones de seguros como una línea de negocio social. Esta posición fue confirmada por Michael Anthony, director de micros seguros del holding Grupo Allianz. . Como dijo "los micro-seguros son una estrategia para ofrecer seguros para las personas en la parte inferior de la pirámide económica"* Helen Barnes, directora de Care en el Reino Unido agregó: " los

⁴⁶ Este caso es una adaptación del caso: Mutis, J. & Ricart, J.E. 2008. Case study “Allianz-Care micro-insurance project in India”. IESE Publishing. SM 1541E.

⁴⁷ El IWG es una alianza de compañías de seguros líderes comprometidas con la sostenibilidad en la incorporación de sus estrategias y operaciones como parte integral de su responsabilidad corporativa. El IWG considera que la integración de los factores ambientales, sociales y gubernamentales en los principales procesos, productos y servicios es esencial en el aumento de valor a largo plazo de la empresa, y contribuye al desarrollo sostenible. Este enfoque estratégico está definido colectivamente como "seguro sostenible", en consonancia con la línea de triple cuenta de resultados de las personas, planeta y beneficios.

El IWG está formado por 18 de las aseguradoras líderes y las reaseguradoras tales como Achmea, Allianz, AIG, AXA, Munich Re y Swiss Re.

micro-seguros son una inversión filantrópica a corto término para un inversión de negocio a largo plazo".

En efecto Allianz veía una oportunidad de negocio sostenible en los micro-seguros. La empresa no solo tenía proyectos de micro-seguros en las zonas afectas por el Tsunami en la India, sino también en Egipto, Senegal, Camerún y Colombia. Todos ellos en etapas diferentes pero con una orientación empresarial.

Por otra parte la alianza de Allian con Care permitía acelerar la evolución de los proyectos que tenían en Indonesia y la India; la ONG estaba completamente imbricada en las comunidades de bajos ingresos y sus intereses eran totalmente complementarios.

Allianz ofrecía un apoyo técnico y financiero a aquellas subsidiarias que estuvieran interesadas en incursionar en el negocio de micro-seguros.

Allianz consideró que era hora de definir una estrategia global para sus nuevos productos de micro-seguros. Con esto en mente, la empresa estaba evaluando el futuro de las iniciativas en curso y la sostenibilidad. ¿Qué debe considerarse en el diseño de la estrategia global de la compañía en micro-seguros? ¿Qué indicadores se debía tener en cuenta en el desempeño del micro-seguro? ¿Cómo asegurar la sostenibilidad y ampliación de proyectos de micro-seguros?

El proyecto de Allianz en la India fue capaz de servir de ejemplo al responder a los desafíos específicos sobre la sostenibilidad de ese modelo de negocio y de la estrategia del grupo.

1. Allianz S.A.

El Grupo Allianz es uno de los proveedores de seguros, banca y gestión de activos, líderes a nivel global. El Grupo Allianz también estuvo entre las mayores compañías de seguros en una serie de otros países en los que opera, con más de 80 millones de clientes en unos 70 países, incluyendo aproximadamente 36 países en desarrollo de África, Asia y América Latina, donde Allianz opera como aseguradora internacional. Estos mercados de bajos ingresos proporcionan una gran oportunidad de desarrollo para el grupo.

Su modelo de negocio se ha caracterizado por la distribución de sus productos de seguros a través de una amplia red de agentes independientes, brokers, bancos y otros canales, que varían según el producto y mercado geográfico. Además, la empresa tenía como objetivo ir más allá en la calidad de su desempeño financiero, otras actividades y factores fueron importantes para el crecimiento sostenible de sus ventajas competitivas y valor de la empresa. Que incluía, entre otras cosas: la diversificación global, la reducción de la complejidad, y en una gestión basada en el valor⁴⁸. Por lo tanto, sus actividades en los países en desarrollo podrían desempeñar un papel importante en el cumplimiento de sus desafíos empresariales. Además, su mercado más maduro de seguros en los países en desarrollo era muy competitivo y al mismo tiempo estaban comenzando a experimentar una mayor competencia en estos mercados emergentes.

Ya era hora de innovar y desarrollar capacidades superiores para brindar servicios eficientes en este mercado.

En su informe anual del 2007 la empresa expresaba su interés en actividades de responsabilidad social corporativa y en mercados de bajos ingresos. Tomando como punto de partida los micro-seguros y en cooperación con las organizaciones patrocinadas por el Estado y no gubernamentales organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

En 2007 Allianz ganó más de 250.000 clientes en la India, Indonesia y Egipto, principalmente con micro-seguros de vida, salud y propiedad. Este fue uno de los retos más importantes que el Grupo Allianz tuvo en su estrategia global en los países en desarrollo. De hecho Allianz estaba al borde de un proceso de innovación en estos mercados con el fin de aumentar la eficiencia, sostenibilidad y penetración de micro-seguros.

⁴⁸ Tal como se expresa en su informe anual de 2007, un enfoque de gestión basado en el valor significaba " cumplir sosteniblemente con las expectativas de retorno a sus accionistas en el largo plazo. Además, [querían, que los accionistas, empleados, clientes y otros grupos de interés aprovecharan el valor que la compañía crea"

2. BAJAJ ALLIANZ

Bajaj Allianz General Life Insurance Company Limited es una empresa conjunta entre Bajaj Auto Limited y Allianz. Ambas empresas recibieron una licencia de la Agencia Reguladora de seguros en la India (IRDA) en 2001 para llevar a cabo los seguros de vida y general (incluyendo seguro de salud) en la India. El 31 de marzo 2007 Bajaj Allianz mantenía su posición de liderazgo en la industria obteniendo unos ingresos por primas de \$ 40,649,307 y un beneficio antes de impuestos de \$ 2,637,808 millones, convirtiéndose en la primera compañía de seguros privada en obtener beneficios antes de impuestos por más de \$ 2.253.775. La compañía también fue una de las aseguradoras más rentables entre las compañías de seguros privadas.

Bajaj Allianz estaba bien posicionada y tenía una organización amplia que les permitía ir a todas partes del país. Tenía presencia en más de 200 ciudades distribuidas en lo largo y ancho del país. Desde Surat a Siliguri, y Jammu a Thiruvananthapuram, todas las oficinas estaban conectadas con la oficina central en Pune. De hecho, esta cobertura geográfica les ayudó a penetrar en los comercios minoristas y rurales de todo el país. Con el fin de tener una distribución granular y la eficiencia en un mercado tan heterogéneo, la empresa se ha estructurado en una distribución multi-canal. El IRDA también requería a las compañías indias de seguros dar cobertura a 25.000 personas (debajo de la línea de pobreza), 35.000, 45.000 y 55.000 en el año séptimo, octavo, noveno y décimo de las operaciones financieras. Y ofrecer 25% de los seguros de vida de pólizas rurales (del total de las pólizas escritas) para el período 2009-10. Adicionalmente las compañías de seguros generales debían tener un 7 por ciento del total de las primas brutas emitidas en el sector rural durante el periodo 2009-10.

La gente en los sectores rurales en la práctica significaba hogares de bajos ingresos. Además para convertirse en agentes de micro-seguros micro tenían que pasar 25 horas de formación obligatoria

.

En consecuencia, todas las aseguradoras Indias participaban en el negocio del micro-seguro de una manera u otra, lo que significaba una creciente competencia por Bajaj Allianz.

Bajaj Allianz en la India tenía una buena posición, con una participación del 8% del mercado, mientras que las empresas públicas en conjunto representaron el 58% y entre

las otras 10 empresas privadas 42%, y la penetración rural fue de alrededor del 2%. No obstante el crecimiento del mercado Indio aún había espacio para seguir creciendo. La industria de seguros del país se estimaba en alrededor \$ 60,5 mil millones de dólares en 2010 - de los cuales \$ 35 mil millones provienen de áreas rurales y semi-urbanas. Mientras que el mercado de seguros de vida se espera que crezca a \$ 35 millones de dólares, el mercado de seguros no de vida alcanzaría un estimado de 25 billones de dólares.

Para alcanzar esa meta de crecimiento y competir más eficientemente en un entorno cada vez más competitivo la compañía tuvo que reforzar sus funciones operativas en las zonas rurales - sobre todo mercados de bajos ingresos - y desarrollar ventajas competitivas a través de seguros adaptados para esta población y asegurar la lealtad del cliente. Para K.A. Benny, Responsable del programa de Respuesta al Tsunami, de Care "*Mejorar la competitividad es uno de los principales retos de micro-seguros, ya que los mercados rurales de la India ya no son libres de competencia*". Tendrían que asegurarse de que estaban ofreciendo el mejor producto, conservando sus clientes y así superar a sus competidores.

¿Por qué este interés en lo que parece ser un mercado tan atractivo? Jamuna Bhaskar, Bajaj Allianz -Gerente Regional en Chennai, aclaró que "*la empresa está introduciéndose en áreas rurales y poblaciones de escasos recursos, con la idea de acompañarlos a un siguiente nivel de desarrollo De hecho, se estima que si la India continuó su senda actual de crecimiento, la transformación de su mercado y la pirámide de ingresos del país, en 2025, 291 millones de personas podrían salir de la pobreza*".

3. Bajaj Allianz y su aliados locales

El tsunami del 26 de diciembre de 2004 causó un enorme desastre a lo largo de la costa oriental del sur de la India, las islas Andaman y Nicobar, matando a casi 10.000 personas. En el estado de Tamil Nadu, las comunidades pesqueras que viven en el Océano Índico que no estaban al abrigo de la isla de Sri Lanka fueron severamente dañadas. Cerca de tres millones de personas se vieron afectadas, miles de los cuales se vieron obligadas a buscar refugio en centros comunitarios y cerca de lugares de culto.

Numerosas familias sufrieron la pérdida de miembros de la familia y en muchos casos perdieron el sostén de la familia, que dejó a la esposa e hijos sin ningún tipo de protección.

A pesar de la cooperación internacional para que llevar estas familias a un estado de normalidad, el problema subyacente se mantuvo. Esta población no tenía ningún tipo de protección social y eran muy vulnerables y expuestos a riesgo, lo que profundiza aún más su pobreza. Con la pérdida o discapacidad de la principal fuente de ingresos de la familia, la esposa y el resto de la familia se quedan sin ninguna protección. La comunidad internacional estaba dispuesta a contribuir a los esfuerzos de socorro. La ONG CARE India puso en marcha una respuesta humanitaria en forma de una estrategia de rehabilitación post-desastre con el objetivo de estabilizar los medios de subsistencia, con el apoyo de sus 28 socios. Allianz no se quedó atrás de esta iniciativa, a pesar de que ofreció 500.000 euros para ayudar las comunidades afectadas. Para la empresa era importante resolver las raíces del problema y aprovechando las capacidades de la empresa, como parte de la solución.

Los 500.000 euros otorgada por Allianz fueron utilizado para crear un proyecto de de 3 años en micro-seguros junto con Bajaj Allianz, donde Care India sería el socio principal. El proyecto comenzó en 2006, pero el proceso de suscripción de los micro-seguros comenzó en febrero de 2008. Antes de su creación, la educación y la capacitación en micro-seguros a la población y los socios locales, fue esencial. Inicialmente, los micro-seguros se integraron en los programas de Care de respuesta al tsunami, pero a medida que el programa avanzaba se trasladó a Bajaj Allianz. Care pretendía que las comunidades adquirieran el micro-seguro como parte de un mecanismo propio de protección. Para Devaprakash, líder del equipo de Care en micro-seguros afirmaba *“es importante que el proyecto no siempre esté relacionados con Care, más bien que debe ser visto como un servicio financiero proporcionado por Bajaj que reduce la vulnerabilidad a la pobreza”*. La intención era que la población se sintieran clientes de Bajaj, asegurando así la sostenibilidad y eficiencia del micro-seguro.

Ashok Patil, Jefe rural y de micro-seguros en Bajaj Allianz, reconoció que cuando el proyecto piloto se inició lo vieron como un proyecto social. En el momento en que llegaron al punto de equilibrio, Bajaj Allianz reconoció la oportunidad de negocio y

estaba dispuesto a conseguir por lo menos una ganancia inicial del 5% después de que el proyecto piloto de tres años terminara y poco a poco obtener más beneficios a medida que las comunidades mejoraran su nivel económico.

De hecho, el Tsunami creó conciencia de la necesidad del micro-seguro como un mecanismo de gestión del riesgo. El daño causado por el Tsunami en la vida y el sustento de muchas familias fue una clara señal de alarma para prepararse mejor contra futuros desastres mediante el uso de micro-seguros.

Los micro-seguros se crearon para cubrir los tres distritos de la costa de Tamil Nadu (Cuddalore, Nagapattinam y Kanyakumari) y un distrito en Pondicherry. El proyecto piloto estaba destinado a llegar a 273.300 hogares al final del tercer año.

Estado de Ponducherry

La población de estos distritos experimentaron una pérdida sin precedentes tras el Tsunami; por una parte que pertenecían al sector informal y tenían ingresos muy irregulares, lo que les impedía la utilización de más servicios financieros y contar con mecanismos de seguridad. Coincidentemente, el 74% de los micro-seguros en la India operan en cuatro estados del sur de la India: Andhra Pradesh (27%), Tamil Nadu (23%), Karnataka (17%) y Kerala (18%) lo que demuestra que hubo una oportunidad sin explotar y una demanda creciente de microseguros.

Teniendo en cuenta la obligación de las compañías de seguros en la India para destinar parte de sus negocios en las zonas rurales, para ellos no era realmente raro estar ahí. Sin embargo sus modelos de negocios no llegaban a quienes más lo necesitaban. Las empresas no tenían ninguna relación con esta población que, en caso de emergencia, se veían obligados a recurrir a préstamos muy costosos y por lo tanto, el aumento de la pobreza.

Además, en la India, los grupos de autoayuda (Self Help Groups) eran muy comunes en todo el país. Se trataba de asociaciones de alrededor de 20 personas, que se unen con el propósito de resolver problemas comunes a través de los pequeños ahorros de sus miembros. En Tamil Nadu, había más de 320.000 grupos de autoayuda y el gobierno fue creando más. Sin embargo, como Devabalan, Coordinador de Apoyo Técnico para

Care, dijo, “*los microcréditos dados por los grupos de autoayuda son útiles sobre todo para pequeñas nuevas empresas y no suficiente para cubrir los desastres o las crisis de la vida en general*”.

4. Operaciones de micro-seguros

Bajaj Allianz delegó la mayor parte de las decisiones operativas del proyecto a Care-India, ya que eran el enlace con las comunidades y sabían la mejor manera de acercarse a ellos y también eran el canal más idóneo.

De hecho, las comunidades que se beneficiaron del proyecto de microseguros no identificaban a Bajaj Allianz como el proveedor de seguros de micro-, sino como socio de la ONG, por lo que la fidelidad de los clientes a Bajaj era muy baja. Para Devaprakash, esto podría ser un punto débil al considerar la sostenibilidad del proyecto. Con respecto a sus principales capacidades, la alianza Allianz-Care parecía ser muy potente. Mientras que Allianz era el mayor proveedor mundial de servicios financieros con una amplia gama de servicios en las áreas de seguros, banca y gestión de activos, Care era una de las mayores y más experimentadas organizaciones de desarrollo independiente del mundo, con una red global que trabajaba con comunidades pobres y vulnerables para encontrar maneras de luchar contra la pobreza, la discriminación y la desigualdad. Además Care India tenía otros proyectos de micro-seguros en el estado de Andhra Pradesh, donde ofrecían seguros de vida a través de la aseguradora Royal Sundaram.

Care- India tenía una alta penetración en mercados de bajos ingresos en todo el país gracias a sus múltiples alianzas con ONG locales, a través de las cuales fueron capaces de llegar a una población masiva en una economía sumergida y áreas rurales dispersas. Por lo general las empresas grandes les resultaba más difícil llegar a esta población con su estructura operativa.

Por lo tanto la alianza principal era con Care-India, pero al mismo tiempo que habían estaban todas las ONG locales, vinculadas a Care, que se convirtieron en agentes de Bajaj Allianz.

- **Modelo de agentes**

En cuanto al mejor canal para prestar los servicios de micro-seguros, serían los SHG (SElf Help Groups) al ser la figura dominante de las micro-finanzas en la India. Más del 90% de las microfinanzas en la India pasaban a través de estas estructuras.

Bajaj Allianz desarrolló su proyecto de micro-seguros como un modelo socio-agente. Por lo tanto Care era el socio estratégico que permitía a Bajaj Allianz llegar a sus numerosos socios de las ONG locales ya través de ellos a los miles de SHG. Teniendo en cuenta este modelo, la compañía fue capaz de reducir el riesgo y mejorar la eficiencia de ventas, cobro de primas, la difusión de información y procesamiento de reclamaciones de una forma muy rentable.

Los SHG eran agrupados por las ONGS asociadas a Care. Su capacidad de reunir varios SHG y por lo tanto aprovechar su alcance fue un activo intangible potente para Bajaj. Por ejemplo Kodi, uno de los socios de Care, reunía 400 SHG de 15 a 18 personas cada uno. De hecho, los SHG, en colaboración con ONG locales asociadas Care, fueron el mejor canal para llevar micro-seguros.

De hecho, 12 organizaciones no gubernamentales asociadas a Care firmaron acuerdos para llegar a más de 160.000 clientes a lo largo de 11 meses. Para 2008, 11 contratos de agencia de micro-seguros fueron firmados entre las ONG asociadas a Care y Bajaj Allianz, aumentando así su penetración en las zonas rurales a un costo menor. Bajaj Allianz acordó con su socios una comisión del 15% en seguros generales vendidos, y el 10% en pólizas de vida. La ONG utilizaban algunas de sus comisiones para pagar gastos de funcionamiento y algunas para invertir en sus actividades básicas de desarrollo social en la comunidad. Sin embargo, después del proyecto piloto de tres años, los socios de las ONG tendrían que ser auto-sostenible con el fin de seguir aumentando el proceso de inscripción y proporcionar educación sobre los micro-seguros.. De hecho Devabalan mencionó "*estamos en conversaciones con Bajaj Allianz para aumentar la comisión a un 20% en micro-seguros generales, cuando se hayan alcanzado los 100 mil clientes, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las ONG asociadas*".

• **Diseño del producto**

El diseño del producto se basa en las necesidades de las comunidades, tomando en cuenta la heterogeneidad del mercado. Como Devabalan decía *"las comunidades quieren pagar por los beneficios que reciben"*. De hecho, los productos de micro-seguros identificados por Care se basaban en las necesidades del mercado. Por ejemplo en el caso de seguros generales en caso de accidentes las personas preferían estar en el hospital durante sólo cinco días en lugar de 10. Con base en este enfoque de diseño de productos fueron capaces de establecer la demanda en el mercado, determinar el riesgo que podía ser asegurado y lo que es más importante obtener un profundo conocimiento de las condiciones locales. Este era un requisito previo para el diseño de iniciativas exitosas de micro-seguros. Care estaba constantemente en el detectando nuevo productos que podían adaptarse. Bajaj. Kumar, coordinador de apoyo técnico de microseguros en Care, dijo, *"Estamos en constante evaluación del mercado para ofrecer el mejor producto, de modo que cuando vemos un nuevo producto de inmediato queremos mejorarlo. Al hacer esto estamos constantemente preparados para los nuevos desarrollos ya que buscamos maximizar nuestra proposición de valor. Estos cambios frecuentes son a veces frustrante para Bajaj"*. Era evidente que, gracias a la estrecha relación de Care con el mercado había una constante adaptación y co-creación del producto para satisfacer las necesidades de las comunidades. De este modo cada producto podía variar según las necesidades y requerimientos de la población.

En el caso específico de micro-seguros en salud el modelo se basaba en el co-pago, que permitía al usuario tener acceso a una amplia red de hospitales y médicos y a Bajaj compartir el riesgo, dada la limitada rentabilidad de este tipo de seguro.

• **Comercialización**

La intensiva educación que Care proporcionaba a los consumidores, en micro seguros era esencial para el proyecto ya que algunos estudios indican que las personas no utilizan micro-seguros, ya que no sabían que existía.

La comercialización de micro-seguros representaba uno de sus principales retos ya que personas de bajos ingresos por lo general expresaban ignorancia. Los bajos niveles de alfabetización entre los clientes potenciales hacía que la comercialización fuera aún más

difícil, la comunidad consideraba que el costo del seguro se perdería si el evento asegurado no se producía.

Bajaj Allianz con la formación en micro-seguros de las ONG asociadas a Care diseñó campañas de marketing muy didáctico. Realizaron principalmente a través de presentaciones y folletos donde se habló de: la vulnerabilidad de la comunidad, el micro-seguro como una herramienta de ahorro, la confianza y una comparación de costos de la prima con algunos gastos no esenciales como el té y los cigarrillos. La confianza era particularmente importante para competir con los micro-seguros subsidiados que ofrecía el gobierno. Por lo tanto, la alianza Bajaj Allianz con las ONGs vinculadas a Care ayudó a fortalecer su credibilidad local.

- **Recolección de la prima: Minimización de los costos de transacción de los servicios de consumo.**

Una vez el mercado estaba informado de los micro-seguros y la aseguradora el siguiente paso fue hacer arreglos para que el cliente firme el realizara los contratos de seguro y pagara las primas. En cooperación con las ONG de Care, agentes de Bajaj Allianz, se realizaron masivas campañas de sensibilización que iban seguidas del enrolamiento en pólizas de grupo, de modo que muchas personas estaban aseguradas bajo una misma póliza, lo que reducía la suscripción, administración y costos de reclamación. No hubo un aumento importante en los costos de transacción, ya que las ONG asociadas estaban basadas en la misma zona y los pagos de primas se realizaban una vez al año, y después de las campañas de sensibilización. Sin embargo, si los interesados no podían pagar en ese momento, la ONG asociada podía recibir pagos en sus oficinas.

La simplicidad era un factor clave en el desarrollo de todo el proyecto. Como Devaprakash dijo "queremos que los clientes sientan que pueden tener acceso a los servicios y beneficios". En consecuencia, Bajaj Allianz reduce la información requerida y las restricciones aplicadas por otros seguros, especialmente la relacionada con restricciones en la edad.

Por otra parte, el cobro de primas por parte de las ONG, se vio facilitada por la presencia cercana de la ONG dentro de las comunidades. Las políticas de venta de micro-seguros al inicio del proyecto fueron por un año. Esto supondría que en torno a

febrero del 2009 los asegurados tendrán que renovar sus pólizas. El aumento de la probabilidad de que el asegurado no renovara la póliza, dejó en claro la importancia de las actividades dirigidas a retener los clientes.

Una vez que la prima era recogida por agentes de la ONG consideraba legalmente recogidos por la aseguradora, con lo cual la persona tenía derecho inmediatamente a la cobertura, incluso si la ONG no transferir la prima a la aseguradora. Para evitar esta situación en caso de robo o fraude no había ningún control para limitar el riesgo. Aunque las ONG y Bajaj Allianz tenían sistemas compartidos para enviar de inmediato toda la información y la transferencia de las primas. Devaprakash tenía la intención de introducir una innovación en el proceso en consonancia con esto. El proyecto era muy intensivo en datos, por lo que aún con la eficiencia del proceso de inscripción, no había una evaluación rigurosa de la información que podía afectar el desempeño de los micro-seguros, gestión de riesgos, reducción de riesgo y prevención. El proyecto estaba a punto de perder el control de toda esta información. El equipo de Care destacaba la importancia de la introducción de estos mecanismos para ayudar a los asegurados a ser menos propensos a los riesgos y mejor preparados para enfrentarlos eficazmente.

• **Proceso de reclamación**

Con el fin de controlar el fraude y los costos de transacción la simplicidad fue proporcionada por la estrecha relación con los agentes locales para verificar si la persona que presentaba la reclamación de la póliza tenía el derecho contractual a recibirla, sin tener que proporcionar información compleja para probar la demanda. Por lo tanto el riesgo de reclamación fraudulenta fue relativamente bajo. Bajaj Allianz decidió aplicar a los micro-seguros de un período de 2 semanas para el proceso de reclamaciones, a partir de la notificación a la resolución - el mismo período que se utilizan para el seguro normal- En el seguro de salud se pagaba directamente al proveedor, dado que la gente no tenía los fondos disponibles para obtener el tratamiento y esperar el reembolso.

- **Gestión de riesgo**

A fin de tener un nivel adecuado de gestión del riesgo financiero Bajaj Allianz ofrecía productos a menor riesgo y corto plazo, aunque Care estaba tratando de mover la compañía hacia micro-seguros de más riesgo y plazo, que necesitaba la comunidad. Care quería que el micro-seguro fuera más incluyente con la población más vulnerable. Mientras que Bajaj Allianz tenía un mandato para incrementar el acceso lo más ampliamente posible y asegurar la inclusión de ciertos riesgos que podían estar comercialmente excluidos. Esto sucedería en la siguiente etapa, cuando el proyecto piloto había terminado.

Bajaj también tenía que tener un conocimiento profundo de la naturaleza y el grado de los diferentes riesgos de las poblaciones empobrecidas, así que era importante estar completamente imbricado. Identificación del riesgo, marketing, fijación de precios, liquidación de siniestros y prevención de riesgos fueron actividades principalmente confiada a las ONG asociadas a Care. Sin embargo, Care consideraba importante que la empresa tuviera una mayor imbricación social con estos nuevos clientes, para el momento en que Care se retirara del proyecto. De lo contrario, se correría el riesgo de perder el control sobre el desempeño del micro-seguro.

5. Resultados y retos

- **Resultados**

En el inicio del proyecto piloto Care propuso a Bajaj Allianz llegar a 75 mil hogares a lo largo de 3 años. A medida que el proyecto avanzó y Care vio el potencial de sus socios ONG asociadas y la oportunidad de negocio, elevaron su objetivo de 273.300 hogares. Entre febrero de 2008 y mayo de 2008 Bajaj Allianz y las ONG asociadas aseguraron a 32.938 familias, lo que significa alrededor de 8.000 familias aseguradas por mes. Véase la **figura A.x 4-1** para comparar los planes de crecimiento, con el progreso actual. El primer año estaban dispuestos a crecer sólo un 5%. Sin embargo, durante los primeros 4 meses ya había cubierto el 12% del total de sus planes de cobertura. Véase en la **figura Ax. 4-2** las primas devengadas por seguros general, vida y de salud durante los primeros

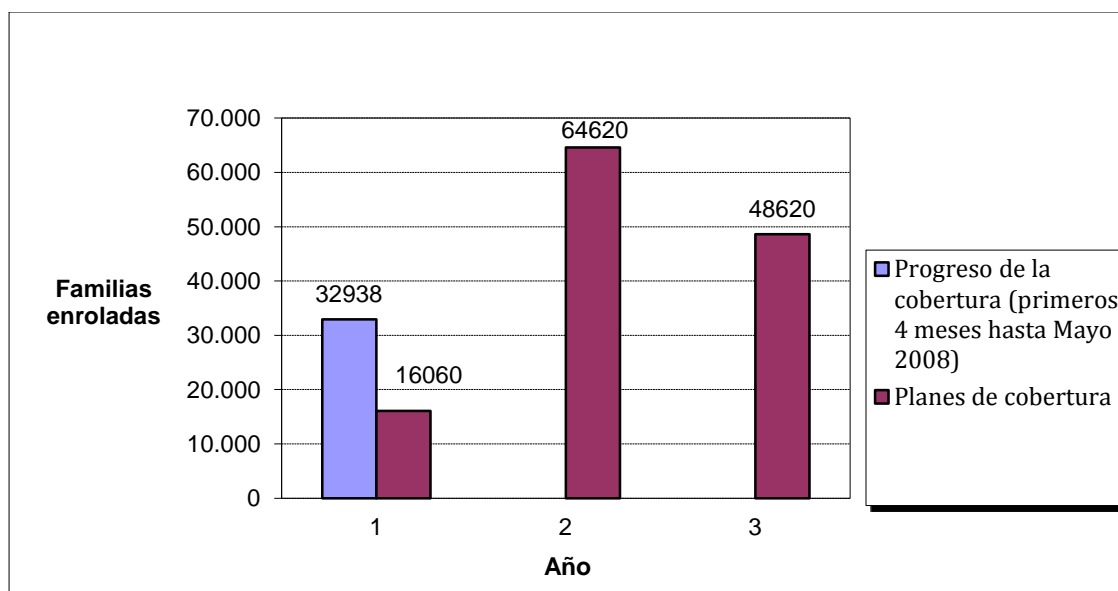
4 meses del proceso de inscripción, hasta mayo de 2008. Por otra parte 1140 de 1.500 familias estaban beneficiadas por un seguro de salud en Enero, cuando el proyecto piloto había iniciado. En junio de 2008, el proyecto había avanzado cada vez más en otras cuestiones:

- Los programas de sensibilización eran más eficaces en el aumento de la demanda. La gente entendió el concepto de micro-seguros y se sentían más confiados acerca de sus beneficios y estaban dispuestos a comprar los productos.

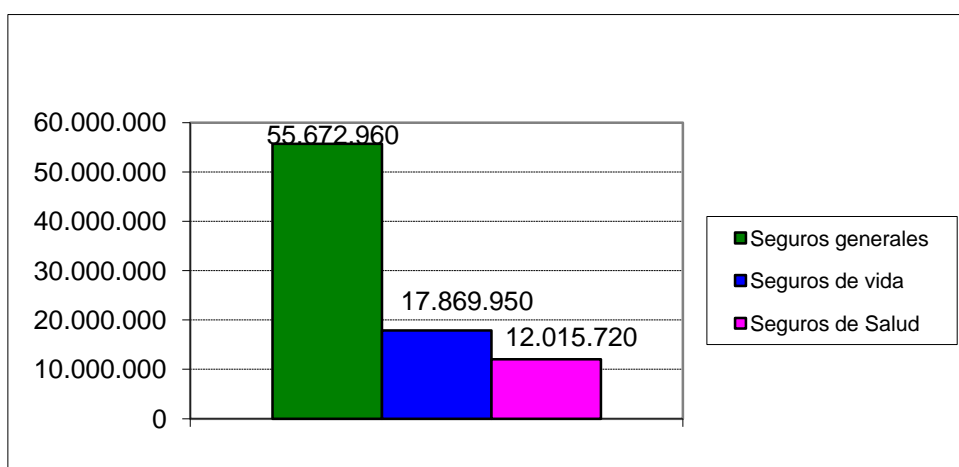
- Entrenamiento en micro-seguros a las ONG asociadas y SHG. Fue crucial para un buen desempeño en las operaciones de micro-seguro, marketing, la contratación, cobro de primas y procesamiento de reclamos.

- Varias herramientas fueron específicamente diseñadas por Care, como una herramienta de diagnóstico para evaluar la competencia de los intermediarios en la comercialización de micro-seguros, para reducir el riesgo y los instrumentos de prevención de riesgos.

Figura Ax. 4-1. Planes de cobertura Vs Cobertura actual



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bajaj Allianz

Figura Ax. 4-2. Primas obtenidas (US\$) (Febrero a Mayo 2008)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bajaj Allianz.

• Retos

El proyecto de micro-seguros de Bajaj Allianz-Care proyecto se enfrentaba a varios retos, la mayoría de los cuales pasaban por la necesidad de garantizar la sostenibilidad después de la finalización del proyecto piloto de tres años.

- **El diseño de un nuevo modelo de negocio sin Care que fuera sostenible y eficiente.**

En agosto de 2009 el proyecto piloto se había completado, pero el tercer año de planes de cobertura continuaría pues había comenzado con retraso en febrero de 2008. Los 500.000 euros suministradas por Allianz para poner en marcha el proyecto piloto se gastaron principalmente en la creación de capacidades y educación. Durante los primeros 3 años, el coste de creación de capacidades era muy elevado, ya que CARE y sus ONG aliadas tuvieron que empezar de cero. Los fondos para este propósito vinieron de Allianz (20%) y subvenciones de Care (el 80% restante). Sin embargo, Care debía retirarse cuando el proyecto piloto terminara. Devabalan mencionó que reduciría gradualmente la contribución de Care a las ONGs, debido a que mayores costos fueron asumidos con los fondos dados al principio y las ONG debía ser auto-sostenible a través de las comisiones de Bajaj Allianz.

Care estaba buscando un proceso de transición sostenible cuando el proyecto de micro-seguros fuera manejado exclusivamente por Bajaj Allianz. Hasta el momento Care coordinaba todos los procesos, la relación con las ONG asociadas y Bajaj. Así Bajaj tendría coordinar directamente su relación con las ONG. Por otra parte, sin Care como intermediario el modelo de negocio iba a cambiar, así que era importante definir la forma en que iba a funcionar. El hecho de que Care estuviera altamente imbricado era una de las principales fortalezas del proyecto en términos de su eficiencia y su rápida penetración, pero al mismo tiempo que era una amenaza potencial, ya que después de 3 años en el proyecto piloto y Bajaj tendría que retomar las actividades de Care, conservando la eficiencia que proporcionaba esta organización. Desde el punto de vista de Care las ONG agentes de Bajaj tenían que ser auto-sostenible y se debía lograr un equilibrio adecuado entre la orientación social, el desarrollo y comercial y la rentabilidad financiera.

Por otra parte había que introducir una tecnología con el fin de aumentar la eficiencia del proyecto.

- **La competencia desleal.**

Cada día, salían productos subsidiados al mercado. Esto se debía tener en cuenta al reconsiderar la colaboración directa con las ONG locales, con el fin de ganar eficiencia. Por otra parte más productos de micro-seguros llegaban al mercado impulsados por las regulaciones gubernamentales así que era importante crear confianza en Bajaj Allianz y por lo tanto fortalecer la lealtad del cliente.

- **Diseño de nuevos productos.**

Care propuso a Bajaj innovar en nuevos productos como los seguros agrícolas los dirigidos a los productores de sal, VIH, entre otros. Ciertamente, había grandes oportunidades para continuar innovando en más productos, que generarían nuevos ingresos a la empresa y contribuiría al bienestar de las poblaciones empobrecidas.

- **Escalabilidad**

Las pequeñas primas debido a los limitados recursos económicos de la población, hacían que la escalabilización del negocio fuera necesaria para su sostenibilidad. A

nivel local esto era posible y viable para las ONG vinculadas a Bajaj. El incremento de la actividades dependía del número de SHG creados por las ONGss. De hecho, fueron constantemente creando, por lo que las ONG asociadas ya tenía un alcance más amplio. En algunos casos las personas que no pertenecían a los SHG, pero siendo introducido por una persona de uno de ellos, podían tener acceso a los micro-seguros. A nivel nacional, Care tenía una amplia presencia en todo el país y Devaprakash expresaba un gran interés en la adopción de este proyecto a otros estados del país, aprovechando los conocimientos adquiridos. Ashok Patil consideraba que si era posible ampliar el negocio, es necesario tener en cuenta si era mejor hacerlo con el mismo modelo u otro.

- **Desarrollo de más herramientas de micro-seguros.**

Bajaj Allianz gestionaba los micro-seguros en sus operaciones centrales y balances corrientes, por lo que ya estaba dentro del concepto de negocio de la empresa. Sin embargo, Bajaj tendría que apropiarse del proceso teniendo en cuenta los aspectos sociales y empresariales que afectaban al proyecto.

Se trataba de la pérdida de control: la prevención de riesgos y la minimización de riesgo. Care destacaba la importancia de que Bajaj introdujera estos mecanismos para ayudar a los asegurados a ser menos propensos a los riesgos y mejor preparados para enfrentarlos. Estas medidas reducirían los costos de Bajaj Allianz (reducción de las primas), así como el asegurado (menos reclamaciones).

- **Estrategia global de Allianz en micro-seguros.**

Aparte de la iniciativa de Bajaj Allianz y Care en el proyecto de micro-seguros en la India, era importante evaluar el futuro papel de Allianz con sus socios en los países en desarrollo, en los cuales también tenían proyectos de micro-seguros. Allianz había desarrollado nuevas capacidades y adquirido un importante aprendizajes, los cuales debían ser transferidos a otros proyectos con el fin de aumentar la transparencia y mejorar el rendimiento y trazabilidad entre ellos.

En el desarrollo de una estrategia global se consideraba que un punto de inicio podría ser la elaboración de indicadores de desempeño, que no existían en ese momento. Estos serían muy útiles para incrementar la trazabilidad entre proyectos y mejorar su desempeño. Care y Allianz estaban de acuerdo en que estos indicadores de desempeño

debían mantener un equilibrio entre el desempeño social y financiero de los micro-seguros. Se enfrentaban a una reto determinando sobre cuáles indicadores debían ser tomados en cuenta y cómo podrían mejorar el desempeño de los micro-seguros.

Allianz estaba sin duda llegando a un punto de innovación, donde las compañías más exitosas serían aquellas que integraran aspectos de sostenibilidad social y económica.

Anexo 5: Caso Masisa

1. Introducción

Masisa se ha consolidado como empresa líder en la incursión de negocios en la BDP en América Latina. Esta empresa se inscribía dentro de la meta establecida por el presidente del Grupo Nueva: lograr que un 10% de sus ventas en 2008, proviniera de sectores de bajos recursos económicos y que buscan promover modos de vida sostenibles, facilitar acceso al crédito, y/o satisfacer necesidades no cubiertas, asegurando un retorno razonable para la empresa. Y que en el 2015 aumentara hasta el 15%.

El proyecto “Todos ganamos” de Amanco (Una de las empresas del Grupo Nueva), tenía como objeto social la venta de sistemas de riego a pequeños agricultores, ha sido replicado en diversos países de América Latina y varios de sus proyectos piloto han sido llevados a una mayor escala. Siguiendo la exitosa experiencia de Amanco, Masisa inició proyectos en la BDP con la venta de mobiliario adaptado con el propósito de mejorar las condiciones de habitabilidad y espacio de las viviendas sociales. A diferencia de Amanco en los diversos países que se encuentra con su proyecto “todos ganamos”, que tiene el mismo modelo, con algunas variantes en el tipo de aliados, Masisa tiene diferentes proyectos BDP en los países donde opera.

2. Descripción de la compañía

Masisa es una empresa líder en Latinoamérica en la industria de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, maximizando las sinergias y el valor de los bosques, sustentados en una gestión de triple resultado.

Para la producción de tableros, la empresa cuenta con 11 complejos industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México.

En su negocio forestal Masisa cuenta con un patrimonio de 238 mil hectáreas de plantaciones de pino y eucaliptus, distribuidas en Chile, Argentina, Brasil y

Venezuela. Este patrimonio de bosques juega un rol clave en la propuesta de valor de Masisa, ya que permite asegurar el suministro de fibra en el largo plazo acorde a la estrategia de crecimiento del negocio en los países donde está presente.

Masisa se define como una marca confiable y cercana a todos sus públicos de interés. Es la empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores.

Masisa creó la Red Placacentro, cadena especializada en satisfacer las necesidades del pequeño y mediano fabricante de muebles. Actualmente la Red cuenta con más de 330 locales en Latinoamérica, de los cuales 59 fueron inaugurados por Masisa Argentina, 53 en Chile, 2 en Uruguay y 3 en Paraguay.

Masisa es uno de los mayores grupos foresto-industriales de la región, con operaciones en la Argentina, Brasil, Chile Venezuela y México y más de 40 años de experiencia en el negocio maderero.

3. Orígenes de los proyectos de Masisa en la BDP

Durante el siglo XX, el crecimiento de las economías desarrolladas generó la mayor cantidad de riqueza en la historia de la humanidad. Esto, a su vez, también generó por primera vez en la historia la situación de desigualdad extrema con la que hoy se convive entre los países del norte y del sur, y dentro de los países en desarrollo.

La crisis financiera que hoy enfrentan los mercados internacionales suscitó preocupaciones en relación con la profunda desaceleración de las economías de todo el mundo y ahora amenaza con convertirse en un impedimento para la reducción de la pobreza. Por otra parte, las políticas macroeconómicas que se han utilizado para responder al problema del sector financiero han creado presiones inflacionarias en la economía mundial.

Asimismo, los últimos datos de la pobreza publicados por el Banco Mundial revelan que la cantidad de habitantes de países en desarrollo viven con menos de US\$ 1,25 al día es de 1.400 millones.

Para Masisa, cada vez es más evidente que los negocios no pueden ser exitosos en sociedades que fracasan. Por lo tanto la empresa se planteó la siguiente cuestión ¿Será posible utilizar los mecanismos de organización de la empresa y del mercado para generar inclusión social y aliviar esta situación grave de pobreza?

Con este planteamiento inicial, Masisa se propuso como compañía abordar esta problemática, para generar “negocios inclusivos”: oportunidades sostenibles para la población de menores recursos.

Para la empresa era importante destacar que para un proyecto impulse modos de vida sostenible debe ser rentable, generar nuevos negocios y beneficiar a los clientes. Todo esto se debería lograr sin disminuir la calidad de los productos para abrir nuevos mercados.

4. Principales objetivos

Hace cinco años Grupo Nueva comenzó su proceso de reconversión en una organización sostenible, asegurando consistencia interna para construir una cultura de negocios de triple resultado. Desde entonces, la política de gestión de negocios de Masisa se basa en este sistema que busca, en forma integral y simultánea, obtener los más altos índices de calidad en su desempeño en las áreas financiera, social y ambiental. Desde el punto de vista social, la compañía interactúa de manera responsable y ética con las comunidades y trabaja para mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

En este sentido, ha buscado generar una nueva forma de hacer negocios en línea con los principios empresariales que la rigen y que le permitirán colaborar en la construcción de una sociedad más sostenible y, a la vez, mantener una buena rentabilidad para la empresa.

A la hora de desarrollar Negocios Inclusivos, Masisa se fijó los siguientes objetivos:

- Contribuir a la generación de empleo.
- Incluir a sectores excluidos en la cadena de valor.

-
- Ayudar a solventar necesidades básicas del segmento de la Base de la Pirámide.
 - Mejorar ganancias de pequeñas y medianas empresas.
 - Obtener rentabilidad adecuada a sus negocios.
 - Promover la mentalidad innovadora, impulsar trabajo en conjunto con clientes y proveedores.
 - Contribuir a la sostenibilidad de los mercados y de la sociedad.
 - Lograr que el 5 % de las ventas totales de Masisa y 10% de las ventas a los Placacentros se realicen a través de negocios inclusivos.

5. Descripción del proyecto

En este marco, Masisa ha creado un programa de Negocios Inclusivos que promueve negocios que mejoran la calidad de vida de las personas de menores ingresos de manera sostenible, como parte de la actividad propia de la empresa, con resultados concretos que dan cuenta de la legitimidad del proyecto.

El programa reporta beneficios directos a las comunidades que habitan en todas las localidades donde Masisa está presente a través de su Red Placacentros, principalmente en las zonas más afectadas por la escasez de recursos.

En los Placacentros las personas de bajos recursos pueden acceder a un nuevo concepto de muebles que combina precio, diseño y calidad, y, además, recibir capacitación, como es el caso de los carpinteros de bajos ingresos y con iniciativas de autoempleo.

Los carpinteros reciben capacitación gratuita en la Red Placacentros donde se les brinda un valor agregado a las placas de madera a través de varios servicios complementarios que allí se ofrecen, como el corte de placas o pegado de cantos que les permite reducir o eliminar la necesidad de invertir en capital de trabajo.

El programa de Negocios Inclusivos también involucra al público interno ya que esta nueva forma de hacer negocios fue creada en su mayor parte gracias a la participación de los colaboradores a través de sus propuestas. Masisa impulsó un programa de Formación del personal llamado “Innovación Tecnológica y Cambio Radical” con el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad

Corporativa, con el objetivo de desarrollar nuevas ideas que permitieran generar negocios inclusivos y comprender técnicas de abordaje a la Base de la Pirámide. Mediante este taller, los colaboradores lograron clarificar su percepción de la Base de la pirámide abordándola con creatividad desde puntos no tradicionales. El objetivo de Masisa es abordar la Base de la Pirámide definida como todo aquel grupo familiar que vive con un salario inferior a 1,5 veces el salario mínimo vital. La estrategia para tal fin se desarrolla a través del canal comercial de la Compañía que ofrece soluciones innovadoras que significan oportunidades laborales, o la adquisición de productos que combinan precio, diseño y calidad.

6. Evolución del modelo

A partir de esta iniciativa del Grupo Nueva, Masisa comenzó a impulsar proyectos pilotos con los sectores de menores ingresos. Los primeros pasos de Masisa en la generación de negocios inclusivos tomaron forma a partir de un proyecto denominado “Enkastrable”.

En 2003, el Presidente de Grupo Nueva invitó a todos sus colaboradores a participar del Concurso “Todos Ganamos: Imagine negocios inimaginables” a través de una campaña que llegó a todas las empresas del Grupo.

Los colaboradores respondieron al llamado del Concurso con entusiasmo. Se presentaron 246 propuestas bajo los siguientes criterios:

- Que fueran dirigidas a un nuevo segmento de clientes: Base de la Pirámide.
- Que fueran innovadoras.
- Que fueran rentables.
- Que fueran consistentes con la estrategia de la Compañía.
- Que establecieran sinergias con otros actores.
- Que fueran altamente participativas, involucrando a los colaboradores de la Compañía en su concepción y ejecución.

La mayoría de las propuestas dirigidas a la Base de la Pirámide, identificó a los siguientes grupos como clientes potenciales:

- *Base de la Pirámide sin servicios básicos:* personas que viven en comunidades vulnerables, sin acceso o con un acceso muy limitado a los servicios básicos y con una deficiente infraestructura social.
- *Carpinteros y Artesanos:* con bajos ingresos y con iniciativas de autoempleo como microempresarios establecidos o potencialmente interesados en iniciar un negocio.
- *Trabajadores informales y desempleados:* personas sin ingresos estables, sin empleo y comerciantes ambulantes.
- *Jóvenes en riesgo:* personas que por su condición social se encuentran en situación de vulnerabilidad.

De acuerdo con estudios de Masisa se identificó que el promedio nacional de clientes de la Base de la Pirámide es de 158 carpinteros por local con un ingreso familiar de \$1200 a \$2000. Estos carpinteros trabajan desde su casa, no tienen taller ni ayudantes y tampoco poseen stock. La mayoría se transforma en clientes habituales y aproximadamente el 50% se preocupa por continuar creciendo, por ejemplo, a través de la adquisición de herramientas manuales. La compra promedio es de 1 placa por carpintero y tienen una frecuencia de 5 compras por mes. Toda las compras incluyen servicios de corte y algunas la colocación de bisagras. El 30% de los carpinteros asiste al Placacentro con sus clientes con el objetivo de que este último elija el diseño y para que coordine las formas de pago del producto.

7. Descripción del modelo de negocio

En el marco de déficit habitacional que existe en Chile, y con el objeto de mejorar las condiciones de habitabilidad y espacio de las viviendas sociales, Masisa creó el plan piloto “Vivienda Social Dinámica sin deuda” con una línea de muebles creada por Masisa y que se adapta a las posibilidades de ingreso de familias de escasos recursos.

La línea de muebles involucrada (mueble de cocina para guardar, mueble para el lavaplatos, closet, mueble para la TV, mesa lateral y mueble bajo la escalera para guardar) se adapta especialmente a las necesidades de los propietarios de

una vivienda social dinámica, aprovechando al máximo los espacios físicos. Para 2010 Masisa esperaba abarcar un mercado potencial de 50 mil familias (el actual déficit habitacional de allegados, unas 200 mil personas). Esta iniciativa contribuye a mejorar los estándares de vida de las personas y abre para la empresa un mercado que podría alcanzar los US\$ 4 millones de ventas.

Capitalizando al máximo en los recursos de la empresa y teniendo en cuenta su modelo de negocios inclusivos, Masisa ha diseñado un modelo de negocio que en un principio se ha centrado en incluir a la BDP a la cadena de valor, fortaleciendo sus capacidades, para que estos a su vez puedan dirigirse a los mercados de renta baja de una manera más eficiente.

Para lograr su objetivo estratégico en la BDP Masisa tiene las siguientes líneas de actuación: venta directa a los mercados de renta Baja mediante micro emprendimientos de este sector, capacitación del pequeño y mediano mueblista, capacitaciones a placacentros para servir adecuadamente a la BDP y venta de muebles a los proyectos del Fondo Solidario de Vivienda (FSV). En la mayoría de estas decisiones la alianza con ONGs desempeña un papel relevante.

Mediante la decisión de hacer ventas por catálogo la empresa abre la puerta a dos consecuencias que son importantes para su negocio. Por una parte la venta por catalogo implica la formación de micro emprendimientos, que ya pertenecen a la población pobre, con esto logran incrementar la cobertura que ya tenían con su red tradicional de Placacentros. Además mediante esta línea de negocio se diseña un nuevo concepto de muebles que combina precio, diseño y calidad. Esta situación lleva a que Masisa aterrice en un nuevo negocio, el de los muebles terminados.

Los pequeños y medianos mueblistas carpinteros también han sido integrados en la cadena de valor. Para esto se han realizado capacitaciones que han incrementado la calidad de sus productos, la competitividad y la fidelidad del mueblista al canal Placacetro para comprar la materia prima.

Los Placacentros son un eslabón muy importante en este modelo de negocio pues son los que venden los productos de Masisa. A ellos también se han dado capacitaciones para servir adecuadamente las necesidades de los intermediarios BDP de la cadena de valor y de los clientes pobres.

Con la participación de una ONG, y en alianza con los coordinadores de los FSV, Placacentros y cooperativas de muebles, se desarrolla el mobiliario para la vivienda social. Este conjunto de decisiones afecta directamente a un incremento en las ventas.

La alianza con ONGs, la integración de la BDP en su cadena de valor y las capacitaciones que como resultado final han incrementado la cobertura del modelo en las poblaciones más pobres. Sin embargo, con excepción de la fidelización de los mueblistas a los placacentros y los proyectos de vivienda social, que han influido en un aumento de las ventas, este modelo todavía no ha logrado intervenir en un desbloqueo de la demanda, mediante soluciones que faciliten, a sus clientes BDP, el acceso al crédito para adquirir sus productos.

Masisa ha sabido intervenir en su cadena de valor para ampliar su cobertura en la BDP, como lo hizo Amanco. La diferencia es que el negocio de Amanco para ser exitoso en la BDP estaba ligado directamente con un incremento de la productividad de su cliente final. Incrementando la capacidad productiva de los agricultores, incrementaban la capacidad de compra de sus sistemas de riego. La incorporación de elementos externos, adecuados para lograr este fin hace el modelo más robusto.

Masisa por el contrario se ha valido de alianzas con organizaciones sociales, pero ellos controlan todo el canal y para incrementar su eficiencia en los mercados de renta baja integran a esta población en su cadena de valor y adaptan sus propios recursos para prestarles un mejor servicio.

Por lo tanto Amanco ofrecía una solución integral al problema, mientras que Masisa es más activa integrando a la BDP en su cadena de valor. Masisa ha sido más eficiente a la hora de innovar y experimentar en diferentes modelos de negocios inclusivo, aunque todavía no ha podido garantizar la sostenibilidad de sus negocios BDP, pues no ha podido desbloquear la capacidad de compra de sus clientes, facilitando el financiamiento al emprendedor o consumidor final, como si lo hizo Amanco.

A continuación destacamos las actividades en las cuales se enfocaba principalmente el modelo de negocio de Masisa en Chile

- a) *Formar y capacitar Micro emprendimientos para Venta de Muebles por Catálogo*

Los objetivos de este componente eran los siguientes:

- ✓ Consolidar a las 3 unidades de comercialización, distribución y venta de mobiliario para vivienda social por catálogo, a través de la formación y capacitación de microempresas que estaban conformadas por grupos del segmento BdP.

Esta línea de acción se implementaba mediante las siguientes estrategias:

- ✓ A través de alianzas con ONGs y representantes de la Sociedad Civil (municipios, corporaciones, fundaciones).
- ✓ Mecanismo de financiamiento mediante capital paciente de Organizaciones Internacionales como el BID.

b) Capacitar a Mueblistas Carpinteros, bajo el concepto de Mejoramiento Continuo

Esta línea de acción buscaba Consolidar Programa Microempresario Mueblista Instalador desarrollado con el fin de elevar los niveles de competitividad del pequeño y mediano mueblista por medio de capacitación directa logrando una mayor fidelización de sus clientes hacia el canal Placacentro.

Reconociendo las necesidades y oportunidades del amplio sector de pequeños mueblistas, desde el 2007 la Red Placacentros implementó un curso orientado a la formación del Mueblistas destinado a personas de bajos recursos sin oportunidades laborales.

Los cursos buscaban enseñar a armar un mueble basándose en los servicios que brinda el Placacentro donde se le agrega valor a las placas mediante el servicio de corte, aplicación de herrajes, bisagras y pegado de canto, entre otros. Todos estos beneficios para el carpintero de bajos recursos significaban una ventaja competitiva que le permite vender sus muebles a un mejor precio. Adicionalmente, Masisa enseñaba a los participantes a adquirir conocimientos de costos, ventas, presupuestos y las herramientas necesarias para que pudieran diseñar un plan de promoción de su mueble. El curso que se dictaba con la Fundación FUNDES, buscaba que los asistentes aprendieran las técnicas para administrar sus emprendimientos luego de confeccionar los productos.

Las estrategias para llevar a cabo esta acción fueron las siguientes:

- ✓ Programas de formación para Microempresario Mueblista Instalador con el fin de elevar los niveles de competitividad del pequeño y mediano mueblista. Por medio de capacitación directa lograban una mayor fidelización de sus clientes hacia el canal Placacentro.
- ✓ Desarrollo de perfil de mueblista para dar inicio al Programa de Certificación de Mueblistas MASISA.

c) Capacitar a la fuerza de ventas de la Red Placacentros

- ✓ A través de esta iniciativa se pretendía capacitar al menos 60 empleados de PLC para servir adecuadamente las necesidades de los intermediarios de la cadena de valor y de los clientes de la BDP.

d) Instaladores de muebles, puertas y tabiques interiores

Mediante esta acción se diseñó y desarrolló el “Programa para Instaladores de Puertas y Tabiques Interiores”. Se capacitaron y certificaron una red de instaladores clientes de sus distribuidores. Estos instaladores serían recomendados a las empresas constructoras de vivienda, con foco en “Vivienda Social”.

8. Retos y Aprendizajes

El intensivo proceso de creación y aprendizaje en la creación de negocios inclusivos había dotado a la empresa de una ciertas lecciones y retos que debían superar:

- ✓ Resistencia a cambiar enfoques y cultura organizacional para desarrollar negocios BDP e inclusivos.
- ✓ Vencer las desconfianzas respecto de que los negocios BDP, eran efectivamente negocios rentables para la compañía.
- ✓ Los proyectos BDP deben ser un compromiso de la Alta Gerencia de la Compañía.
- ✓ El involucramiento de la fuerza de ventas debía ser TOTAL.

-
- ✓ Se debía asignar a una persona responsable que coordinara nuevas alianzas y todo el proceso. Debía ser además el brazo derecho del área comercial para definir y dirigir metas de venta.
 - ✓ Desarrollar indicadores claros y tangibles.
 - ✓ Explorar modelos alternativos y realizar análisis de factibilidad.
 - ✓ Evaluar posicionamiento estratégico ante la competencia.
 - ✓ Participación de todos los socios en la creación del plan de negocio.
 - ✓ Buscar aliados con competencias en negocios BdP y negocios inclusivos.
 - ✓ Tiempos de los negocios BDP: Considerar como factor crítico que los tiempos que cada uno de los actores contempla para el desarrollo de sus objetivos, no es igual para todos.
 - ✓ Construir confianza con las ONGs asociadas y las entidades financieras: Entender que los aliados están tomando un riesgo, por tanto Masisa debía considerar el trabajo directo con las comunidades para superar los obstáculos y crear lazos de confianza.
 - ✓ Definición de roles de los socios estratégicos del proyecto: Definir previamente los términos de referencia de todos los socios, precisando el rol, responsabilidad y funciones que jugará cada uno en el proceso. Se requiere un administrador con un rol muy activo, visión de conjunto, relación con todos los socios y un papel de coach y acompañamiento técnico constante.
 - ✓ Escalabilidad: Prever desde el inicio cómo pasar del piloto a la masificación (escalabilidad, eficiencia y cómo compatibilizar el modelo con la estrategia y manejo de la venta en los distintos canales).
 - ✓ Financiamiento: El proyecto debe contar con un fondo disponible a modo de inversión, recuperable en el tiempo.
 - ✓ Logística: El Proyecto o programa debe contemplar la resolución de los aspectos logísticos y de acceso a los productos y servicios.

9. Conclusiones

Para alcanzar la meta Masisa se debía centrar en potenciar aquellos canales con mayor escalabilidad.

Era necesario incrementar la eficiencia de cada proyecto piloto que debía tener un tiempo máximo de implementación, a objeto de no subutilizar los recursos.

Masisa también reconocía la necesidad de enfocarse más en el desarrollo de proveedores y servicios, pues hasta el momento sus esfuerzos iban principalmente dirigidos a las actividades de comercialización.

Por último, para alcanzar el éxito, la empresa debía ser capaz de generar la mayor cantidad de proyectos de fácil escalabilidad, ya que al ser actividades de inclusión de emprendimiento implicaba una tasa de fracaso.

Anexo 6: Codensa Hogar⁴⁹

1. Introducción

En el año 2004 Codensa, compañía distribuidora energética de ENDESA, se enfrentó a determinados desafíos dentro de su intento de crear un negocio eficiente y sostenible en el complejo mercado Colombiano. Específicamente, estos desafíos incluían la regulación de las compañías energéticas en el mercado, la electrificación de barrios ilegales y las percepciones negativas sobre las empresas de servicios públicos. Por entonces, no se les había ocurrido aún a los gestores de Codensa que un mecanismo innovador para afrontar dichos desafíos podía encontrarse fuera de su línea de negocio. Con la creación de Codensa Hogar, el equipo probó que la compañía podía impulsar sus propias capacidades, al igual que las de sus socios, mientras que al mismo tiempo podían mejorar su desempeño empresarial mediante la provisión de soluciones integrales que fueran más allá de la energía.

2. Descripción de la compañía

Endesa

Endesa es la mayor compañía eléctrica de España y la mayor multinacional energética privada en Latinoamérica. Con el 21% de los activos de la compañía consolidados en Latinoamérica y 1.657 de sus empleados localizados en Colombia, las operaciones de Endesa en este país comprenden una proporción significativa del negocio de la compañía en Latinoamérica. Las dos compañías colombianas de Endesa, Emgesa y Betania se fusionaron en 2007 para formar el mayor generador del país, con una

⁴⁹ Caso escrito por Juliana Mutis Marín, en colaboración con Miguel Ángel Rodríguez, y con el apoyo del Laboratorio Base de la Pirámide de la Universidad de Pompeu Fabra, para la empresa Endesa. Octubre de 2008.

capacidad total de 2.829 MW. Al final de año, Endesa adquirió una participación en esta compañía del 48,48%. Endesa también adquirió un 48,48% de control en Codensa, que distribuye electricidad a 2,2 millones de clientes. El socio de Endesa tanto en Codensa como en Emgesa es la Empresa Eléctrica de Bogotá (EEB), una gran empresa pública de servicios perteneciente a la ciudad de Bogotá, que controla el 51,52% de ambas compañías.

Parte de la Estrategia de Endesa para el periodo 2005-2009 era maximizar la potencial rentabilidad del negocio eléctrico en Latinoamérica mediante:

- El impulso del crecimiento de los mercados donde está presente sin adquirir nuevas compañías.
- El avance del plan de fortalecimiento financiero.

Además de ejecutar su línea de negocio existente, Endesa tenía que introducir los criterios relacionados por un desarrollo sostenible, como resultado de los Siete Compromisos con el Desarrollo Sostenible que la compañía había adoptado. Estas directrices estaban enmarcadas dentro de la sostenibilidad desde la dimensión económica, social y ambiental de la compañía.

Codensa

Codensa es la mayor compañía de distribución energética en Colombia, dando servicio a 2,2 millones de clientes. Está controlada por Endesa, la mayor empresa de servicios eléctricos en España, que, en 1997, tomó el control de Codensa y también de Emgesa, que representa el 21% de la capacidad de generación eléctrica en Colombia. En Octubre de 2007, cumplió 10 años en el mercado colombiano, donde Codensa distribuye y comercializa energía en Bogotá (capital de Colombia) y en 90 municipios cercanos en el distrito de Cundinamarca.

Más del 88% de los clientes de Codensa son hogares, de los cuales el 85% pertenecen a los estratos socio-económicos de población 1, 2 y 3⁵⁰. Por consiguiente, los grupos de

⁵⁰ La clasificación del gobierno de Colombia empleada para medir el grado de pobreza de su población se basa en lo que se denomina “estrato socio económico”. Los ingresos o las medidas del gasto no son indicadores de pobreza considerados por sí solos porque gran parte de la economía colombiana está sumergida. Por lo tanto, se tiene en cuenta las características del hogar y su localización. Los gastos anuales estimados por hogar en estos 3 estratos están entre 250 US\$ y 450 US\$. Todos reciben distintos tipos de subsidios, incluyendo energía.

población de bajos ingresos abarcan la mayor cuota en términos de volumen y de valor.

Dado el amplio alcance de la compañía, algunas de sus principales capacidades están basadas en el gran número de transacciones que ejecuta. De hecho, la compañía lleva a cabo 90.000 operaciones por año aproximadamente, emitiendo 2,2 millones de facturas al mes y acumulando grandes cantidades de información sobre sus clientes. En consecuencia, Codensa tiene a menudo una estrecha relación con sus clientes y facilidad de acceso a ellos.

Cuando Endesa compró Codensa, las pérdidas energéticas representaban casi una cuarta parte del total de la energía producida. A finales de 2008, éstas eran menores del 9%. La pérdida de energía puede deberse a diversos factores, que pueden ir desde el robo hasta la mala gestión de las infraestructuras. Para reducir dichas pérdidas, la compañía registró 300.000 nuevos clientes mediante la electrificación de hogares que, previamente, habían sido conectados ilegalmente a la red de suministro, y eliminaron intermediarios políticos. Estas medidas permitieron a Codensa acercarse a los mercados de bajos ingresos.

No obstante, como la actual legislación colombiana establece límites en la cuota de mercado de un 25% en compañías del sector de distribución energética, la participación en el mercado del 21,4% por parte de Codensa sugería que el continuo éxito en el mercado energético probablemente no sería un factor de crecimiento a largo plazo para la compañía.

Para seguir creciendo, la compañía decidió desarrollar una estrategia que le concediera realizar un negocio energético viable y sostenible.

Como resultado de ello se creó **Codensa Hogar**. Esta iniciativa se beneficiaba de la masa crítica de clientes de Codensa, que ya conocían relativamente bien a la compañía. Los gestores de Codensa percibieron que la mayoría de sus clientes no tenían electrodomésticos y necesitaban realizar mejoras en sus hogares. Mediante la oferta de créditos para estimular la propiedad, los ingresos fijos aumentarían y, por tanto, también la fidelidad de sus clientes. Codensa ofrecía préstamos a los clientes para permitirles comprar electrodomésticos (después, la cartera de productos ofrecidos serían ampliados, incluyendo bienes para el hogar, productos para mejorar la infraestructura del hogar, y seguros) mientras que permitía a los clientes devolver dichos préstamos a través de sus facturas de la electricidad. El interés del préstamo se fijaba según el interés medio en

Colombia. Codensa también firmó acuerdos con minoristas para ofrecer productos dirigidos a sus clientes.

Codensa Hogar representaba un nuevo modelo de negocio en el mercado, porque no estaba basado en la banca, venta al por menor o suministro de servicios públicos. Con sus socios, Codensa Hogar era capaz de proporcionar una solución que ninguno de sus socios hubiese podido ofrecer solo y donde el sector financiero no se había introducido aún.

Codensa Hogar

Codensa Hogar tiene tres líneas de negocio: (i) acceso al crédito para productos eléctricos para el hogar; (ii) acceso al crédito para mejoras en las casa – incluyendo todos los tipos de reformas y auto-construcción, y (iii) acceso a seguros. Las principales características de cada línea de negocio se desarrollan a continuación. Las dos primeras son, hasta ahora, las que mayor impacto han tenido en los mercados de renta baja.

Crédito para electrodomésticos

A través de su crédito de electrodomésticos Codensa Hogar financia más de 90 marcas de electrodomésticos dentro de una red de 18 socios minoristas. Esta línea de crédito es la mayor fuente de ingresos de crédito, con un total de ingresos de 91.178 millones COP\$ a Diciembre de 2007 y representa el 73,53% del total de ingresos de Codensa Hogar.

Crédito para mejoras en el hogar

Esta línea puede ser utilizada para financiar compras de todo tipo de productos del hogar, tales como reformas estructurales, auto-construcción y mejoras de la casa. Los receptores de esta línea de crédito tienen acceso a 18 socios minoristas, múltiples marcas especializadas y diversas ferreterías y almacenes. Habiendo alcanzado ventas por 140.000 millones COP\$ e ingresos por 28.324 COP\$ millones para Diciembre de 2007, representaba el 22,84% del total de ingresos de Codensa Hogar. Un desafío clave para la compañía, para mejoras en el hogar, ha sido reunir a múltiples y dispersas ferreterías.

Seguros

Codensa Hogar ofrece los siguientes tipos de seguros: hogar, vida, accidentes personales, gastos funerarios y negocios. Los servicios de seguros son ofrecidos a través de la compañía aseguradora Mapfre.

El precio medio para el seguro es de 5.000 COP\$. Con el coste de facturación representando aproximadamente un tercio del coste de las primas de los seguros de la compañía, Codensa Hogar ha sido capaz de impulsar el canal de facturación y recaudación para eliminar este coste, y ha utilizado los ahorros para un descuento en la prima.

David Rodríguez, gestor de seguros y publicaciones, resaltó algunas características diferenciales: *“estos seguros han permitido que las necesidades estén cubiertas en caso de imprevistos, circunstancias financieras adversas, sin poner en peligro los ingresos y el consumo básico. Además, conllevan un bajo riesgo de intermediación y elevados márgenes de comercialización, además de haber sido integrados verticalmente (sin intermediarios)”*.

David Rodríguez también añadió algunos desafíos particulares para los seguros como alcanzar el potencial de mercado, desde el 80% de los clientes residenciales que estaban en estratos socioeconómicos 1,2 y 3, e ir a segmentaciones de mercado más profundas, lo que significaba ir a varios grupos de clientes con diferentes necesidades.

La raíz del éxito de Codensa Hogar reside en el negocio existente de Codensa y sus relaciones con los clientes. Un factor clave del éxito para Codensa ha sido la disciplina de mercado. Fomentando un ambiente disciplinado entre los clientes a través del plan de pago regular y mensual, la compañía ha alcanzado una reputación de empresa “próspera”. Como resultado, Codensa Hogar puede confiar en este canal de negocio para asumir mayor riesgo ofreciendo créditos. Inicialmente, algunos gestores pensaron que, si el canal de negocio de Codensa era tan valioso, éste debería ser externalizado, más que implicarse directamente en un negocio tan complejo. Sin embargo, Carlos Torres, Director de la División de Codensa Hogar, expuso que sería una solución simple que no aprovechaba las principales ventajas de las capacidades de negocio y del potencial de equipo: *“Nosotros queríamos innovar y gestionar la innovación”*.

- **El cliente**

Un total del 87% de los usuarios del programa pertenecen al estrato de población 1,2 o 3. En un país donde solo el 20% de la población tiene cuentas bancarias, el 60% de los clientes de Codensa Hogar no lo tienen. Más de la tercera parte (35%) de clientes gana menos de 500.000 COP\$ al mes y el 65% gana menos de dos salarios mínimos.

Tal y como los gestores de Codensa Hogar han expuesto, la percepción de su servicio por parte de los clientes puede resumirse en tres puntos:

1. Son capaces de adquirir marcas de elevada calidad con garantías a precios menores. Antes, acudían al mercado informal y obtenían crédito con elevados intereses.
2. Están entusiasmados con los servicios de Codensa Hogar y confían en ellos.
3. Consideran el sistema de transacción simple, eficiente, de acceso sencillo y más barato que otros servicios financieros.

- **El Modelo de Negocio**

Cada línea de negocio que forma parte de Codensa Hogar es un valioso, integrado y completo sistema para asegurar la permanencia de los clientes en la compañía. Los principales elementos del modelo de negocio son lo que siguen:

2. La asociación con un número amplio de minoristas, permitiendo así proporcionar a los clientes diferentes alternativas. Hasta 18 minoristas han llegado a acuerdos con Codensa, ofreciendo hasta 90 marcas diferentes a sus clientes.
3. El aprovechamiento de las capacidades de Codensa y el contacto continuo con clientes.
4. La oferta de un acceso sencillo y rápido al crédito. Esto, permite a Codensa llegar al mayor número de clientes posible. Para conseguir el crédito, los clientes simplemente tienen que completar un impreso de solicitud muy simple en cualquiera de los 625 puntos que comprende la red de la marca Codensa Hogar y establecimientos asociados, sin tener que aportar ningún tipo de aval. En solo dos días, los clientes son informados sobre su solicitud de crédito. La facturación y el pago son también sencillos, ya que están integrados en la factura eléctrica del cliente. La factura puede pagarse a través de cualquiera de los 4.200 puntos de pago. En caso de los servicios de seguros, el

proceso difiere en que los clientes tiene que hacerlo a través de un centro de llamadas.

5. Ser lo más inclusivo posible. Se ha hecho evidente para el equipo de Codensa Hogar que, para alcanzar sus objetivos, tiene que ser lo más incluyente posible, manteniendo el riesgo bajo control y teniendo en cuenta que el crédito se extiende a población muy vulnerable. Los ejecutivos de Codensa Hogar entienden que los requisitos del banco para aprobar créditos pueden ser muy restrictivos y que la compañía tiene que orientarse a tener un periodo de expansión muy rápido para evitar imitaciones. Como resultado, se ha desarrollado un sistema de evaluación crediticia único, que es más competitivo y rápido que el de los bancos. Como consecuencia, el 75% de las solicitudes han sido aprobadas. La cantidad de crédito otorgado es cuatro veces el salario mínimo (1.846.000 COP\$) y debe ser devuelto en 48 meses. En la práctica, los clientes sólo utilizan el 52% del crédito y lo devuelven a los 22 meses.

6. Hacer las cosas simples. La simplicidad ha sido clave en el proceso para asegurar un crecimiento rápido. Como Carlos Torres dijo, *“estábamos asombrados de que estábamos haciendo lo mismo que los bancos pero más barato, lo que nos permitía introducirnos en mercados de bajos ingresos”*. Los gestores de Codensa Hogar son conscientes de que los índices de competitividad no son los únicos puntos importantes para vender, ofrecer soluciones integradas de forma sencilla también es importante. En el caso de Codensa Hogar, simplicidad significa: exhaustiva gestión del riesgo, mantener la fortaleza en el mercado y hacer las cosas bien mientras se mantiene bajo el coste.

7. Externalización de las operaciones no estratégicas para facilitar el crecimiento elevado. Por ejemplo, los gestores de Codensa Hogar han subcontratado el proceso de aprobación de crédito a una maquila de créditos.

8. El incremento de la fidelidad del cliente y la obtención de valor para la marca Codensa.

9. El control de la cadena de valor.

- **La competencia**

David Felipe Acosta define Codensa Hogar como un modelo integrador que permite el

acceso a la industria incluyendo a varios socios (minoristas, establecimientos especializados y ferreterías). En el catálogo promocional mensual que Codensa envía a sus clientes, minoristas y marcas, no hay ninguna señal de exclusión. De acuerdo con Carlos Torres, estas relaciones son gestionadas con total transparencia. Las campañas promocionales son aprobadas y financiadas por todos los socios. Para ellos esta “libre” competencia no es un problema, porque ir juntos a través de Codensa Hogar significa que son capaces de superar paradigmas y alcanzar un nuevo mercado.

Debido al impresionante crecimiento de Codensa Hogar, y el volumen de clientes que participan en el programa, se ha empezado a compartir información de clientes con otras instituciones crediticias, por lo tanto, ayuda a los clientes a construir una historia crediticia. Como resultado de haber establecido una historia crediticia con Codensa Hogar, los clientes pueden ahora solicitar a los bancos otro tipo de créditos. La competencia no es una preocupación para Codensa Hogar, ya que su sistema y canal de negocio se adaptan mejor para operar eficientemente en mercados de bajos ingresos. Sin embargo, de acuerdo con Maria Angélica Arbelaez, investigadora de Fedesarrollo⁵¹, organización que ha evaluado el impacto social de Codensa Hogar, *“si las personas empezaron teniendo crédito con Codensa Hogar y otros bancos, en el caso de una crisis económica, deberían estar alerta para recuperar primero su propio crédito (el decrecimiento de la economía mundial en 2008 afectaba principalmente al consumo) y diversificar más las líneas de crédito”*.

La tarjeta de crédito de Codensa Hogar está restringida a determinados productos, al contrario de otras tarjetas entregadas por los bancos. Pero Carlos Torres no está preocupado por ello, ya que considera que Codensa Hogar tiene una ventaja competitiva y aporta mayor valor que los bancos.

Los minoristas también tienen sus propias tarjetas de crédito. De acuerdo con Cesar Vargas, que es el responsable de las investigaciones de mercado en Codensa Hogar: *“Nuestro canal operativo es fuerte y nuestra penetración en el mercado es extensa”* Carlos Torres añadió que el 60% de los costes de transformación asociados con la concesión de crédito son absorbidos por las operaciones actuales de Codensa, que, en sus mismas palabras le hacen “más competitivo”.

⁵¹ Fedesarrollo es un comité de expertos sin fines lucrativos que realiza investigaciones técnicas fiables e independientes para la mejora de las políticas sociales y económicas de Colombia.

- **Sus socios**

Compañías como Sony, minoristas como Alkosto y CRC – maquila de crédito – están contentas con los resultados que el programa ha demostrado desde su adhesión a Codensa Hogar. De acuerdo con Walter Forero, Gestor de Sony en Colombia, Codensa Hogar ha eliminado tópicos aprovechándose de las capacidades de su línea de negocio y sus activos para proveer soluciones integrales, en alianza con sus aliados estratégicos. Carlos Torres explicó: *“Hemos creado nuevas oportunidades de negocio, recogiendo de forma conjunta las necesidades e intereses de nuestros socios y clientes”*.

Para Luis Alberto Yepes, gestor de Alkosto, Codensa Hogar es un canal indiscutible a través del cual pueden acceder a mercados de bajos ingresos. Como Carlos Torres explicó, *“Conocemos muy bien a nuestros clientes, sus hábitos de consumo, el número de personas por hogar, sus actividades económicas, etc., y tenemos un contacto continuo con ellos (en la lectura del contador, emisión de facturas y recepción del pago). Esta información nos permite conocer mejor a la población de bajos ingresos, que aquella que previamente existía entre nuestros socios”*.

Según Carlos Torres, el caso de Alkosto aporta un ejemplo de creación de valor para los socios. Para Luis Alberto Yepes la asociación ha producido más que un crecimiento económico. Alkosto ha sido capaz de clasificar a sus clientes y están dispuestos a abrir nuevas líneas de créditos para un mayor número de productos con Codensa Hogar, de acuerdo a las necesidades específicas de los grupos de clientes.

Evidentemente la relación de creación de valor para Codensa Hogar es transversal no solo para la empresa sino también para sus aliados. Sony ha experimentado un crecimiento del 7% en ventas y una presencia más cercana en los mercados de bajos ingresos desde su adhesión al programa, incluso aunque sus productos han sido dirigidos tradicionalmente a grupos de mayores ingresos.

CRC ha desarrollado nuevas capacidades desde que forma parte de Codensa Hogar. La evaluación de créditos para mercados de bajos ingresos ha afectado a los procedimientos usuales para la aprobación de créditos y la evaluación del riesgo. La compañía, incluso, ha mejorado su entendimiento sobre la capacidad financiera de este grupo poblacional. Como el negocio se ha incrementado, CRC ha desarrollado un nuevo software para el crédito de Codensa Hogar, que a la vez ha sido valioso para otros negocios. Desde que la compañía empezó con Codensa Hogar, ésta ha crecido de 3

empleados a 175, y un 30% de sus beneficios provienen de esta asociación. Actualmente, la compañía ha planificado abrir una oficina nueva en Perú para participar en un proyecto similar con Edelnor (una compañía energética de Endesa).

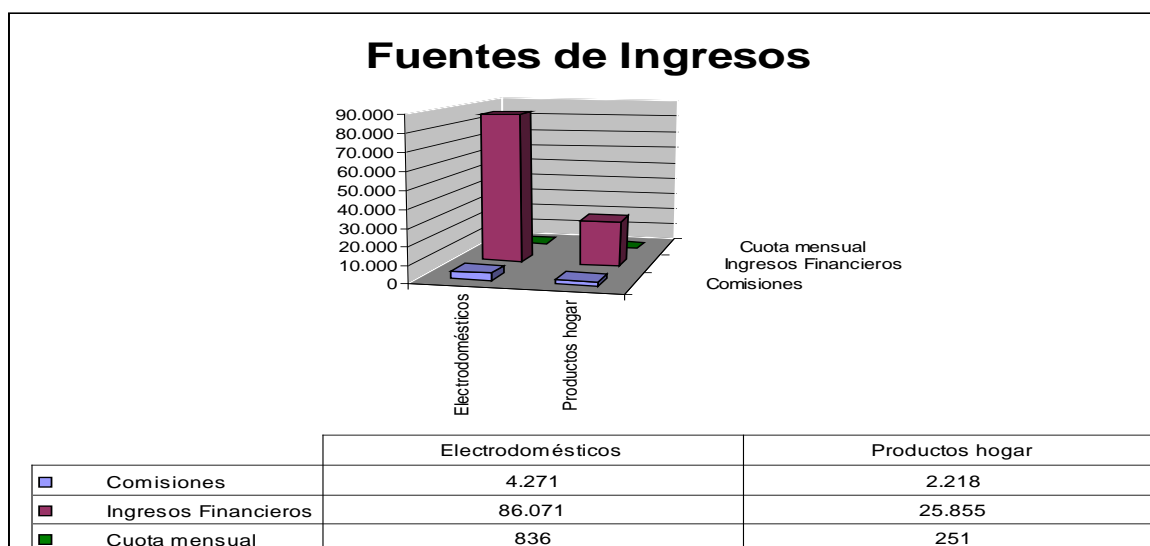
3. Resultados

Para evaluar el desempeño de Codensa Hogar y medir los impactos cualitativos y cuantitativos, es importante distinguir dos áreas de desempeño diferentes. David Felipe Acosta tiene una elevada conciencia de la interacción entre el valor social y de negocio generados por Codensa Hogar.

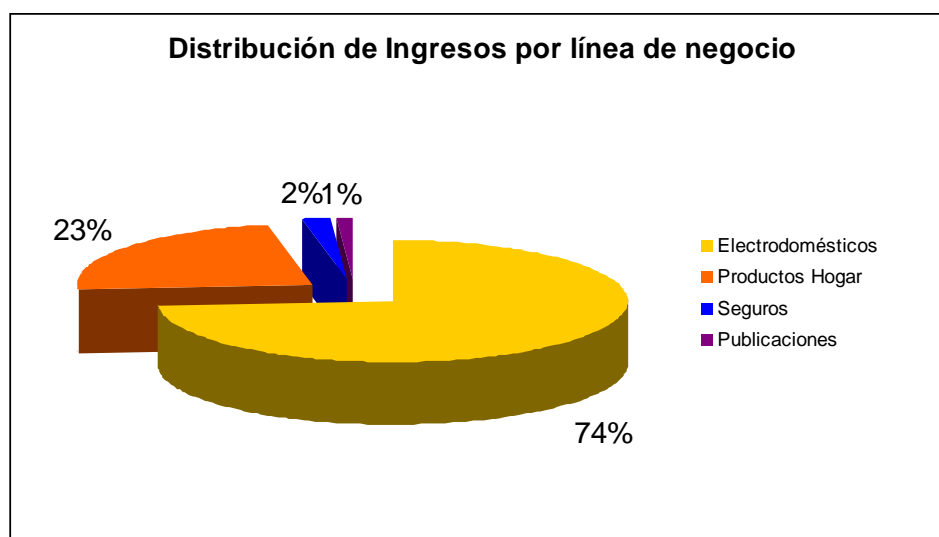
- **Desempeño empresarial**

Desde que Codensa Hogar fue lanzado, los ingresos han crecido un 30% anualmente. Los **Figura Ax. 6-1** y **6-2** aportan un mayor detalle sobre el rendimiento de Codensa Hogar.

Figura Ax. 6-1. Fuentes de ingresos (Cifras en millones de pesos colombianos).



Fuente: Codensa

Figura Ax. 6-2. Ingresos por línea de negocio

Fuente: Codensa

De acuerdo con David Felipe Acosta, Codensa Hogar contribuye a la sostenibilidad de la actividad empresarial energética de Codensa: *“Codensa Hogar genera beneficios intangibles a las comunidades. Haciendo esto, la presión contra el regulador y los gobiernos locales se reduce. Por consiguiente, los reguladores empiezan a trabajar en términos económicos y de mercado, en lugar de intereses políticos. Este es el área en la que queremos trabajar”*.

Él añadió que *“La percepción de coste y beneficio en los servicios energéticos ha sido siempre negativa, ya que las personas piensan que pagan más que lo que valen los servicios. Codensa Hogar ha mejorado su percepción y, por lo tanto, ha mejorado la visión de la comunidad hacia los servicios energéticos, retirándolo de la categoría de los servicios públicos”*.

Codensa Hogar se ha integrado dentro de las operaciones de Codensa. Como resultado de ello, Codensa ha alcanzado un record en rendimiento de crédito de cada cliente. Todos los gestores involucrados están de acuerdo en que la compañía se ha vuelto más innovadora y esta cultura de innovación ha motivado a los empleados.

Como los accionistas están especialmente preocupados por la volatilidad de las utilidades puras, Codensa Hogar ha desarrollado un sistema de gestión del riesgo, que incluye un mayor número de informes, indicadores de desempeño, y una gran probabilidad de recuperación de los créditos no pagados.

Para mejorar los resultados y calmar a los accionistas sobre el riesgo de las operaciones, se ha introducido una pequeña tasa mensual (4.650 COP\$) durante el tiempo de pago del crédito por el cliente.

Además, Codensa Hogar obtiene ingresos de comisiones aportadas por los socios para la financiación de sus establecimientos. Respecto a los seguros, esta comisión es un porcentaje de las primas obtenidas.

- **Desempeño social**

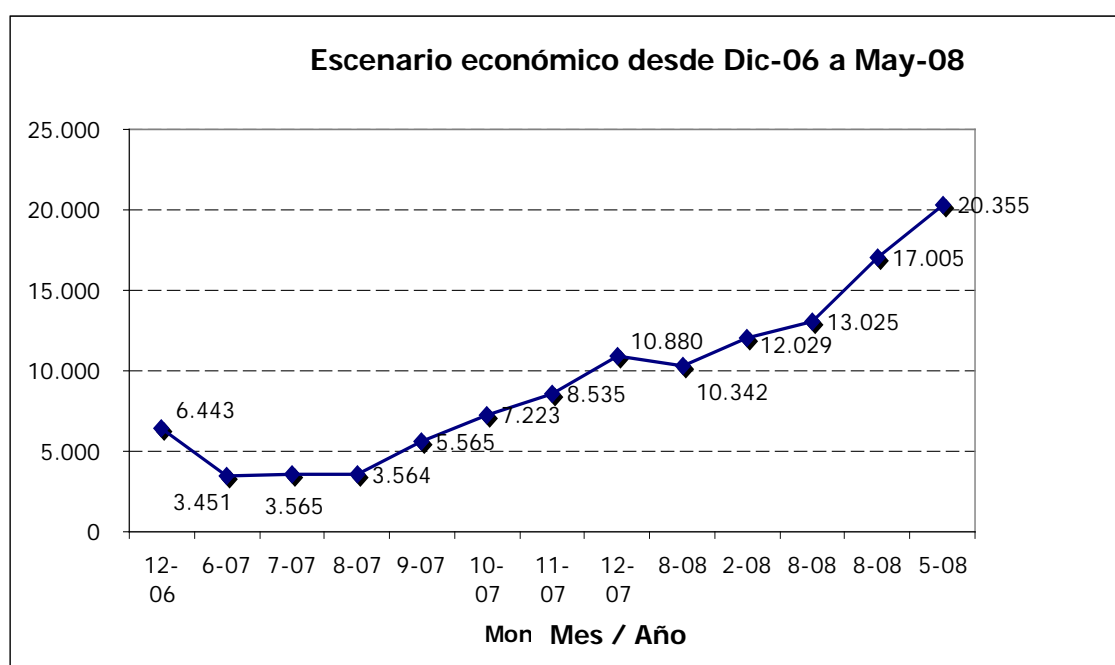
Codensa Hogar contrató los servicios de Fedesarrollo para evaluar el impacto social de la compañía, y su estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- Codensa Hogar alcanzaba a personas con escasos recursos y activos, caracterizadas por la inestabilidad de sus ingresos.
- El impacto social de Codensa fue positivo debido a que mejoraba la calidad de vida y el bienestar social, reduciendo así la pobreza y vulnerabilidad. Un ejemplo típico es el de un cliente que no tenía una lavadora o un ordenador y después de su compra podía pasar más tiempo con sus hijos e incrementar sus ingresos. Codensa Hogar daba acceso a recursos y, al mismo tiempo, permitía a la población de bajos ingresos abrir cuentas bancarias. Además esta población ha conseguido el acceso a seguros y productos duraderos que mejoraban sus hogares, reducía su vulnerabilidad en caso de crisis económica (evitando recurrir a medidas como la retirada de sus hijos del colegio para reducir gastos) y dar más valor a sus activos.
- El 48% de los receptores de crédito fueron mujeres, implicando ello una alta inclusión de un género vulnerable.
- Codensa Hogar hacía un único estudio de crédito para el primer crédito aprobado así que no podía actualizar la información de deuda de sus clientes si su situación económica había cambiado o si habían recibido varios créditos de diferentes instituciones, una situación que podría llevar consigo un sobreendeudamiento, ya que más personas podían alcanzar un crédito con otras instituciones. Sin embargo esta preocupación había sido mitigada por la intervención de las instituciones de control de crédito.

4. Otros resultados

- Desde 2001 Codensa Hogar ha financiado cerca de 750.000 clientes.
- La facturación del primer año (créditos colocados) fue de 9.000 millones de pesos. Para Julio de 2008 la facturación había crecido hasta 671.269.000 millones de pesos. Ver el **Figura Ax. 6-3** para información más detallada sobre crecimiento de negocio.

Figura Ax. 6-3. Ingresos netos mensuales (Cifras en millones de pesos).



Fuente: Codensa

- En 2006, los servicios no energéticos representaban cerca del 9% del total de los ingresos de operación. En 2008, eran el 6,05% del total de los ingresos de operación. (En 2008 hubo un ligero descenso del consumo nacional).
- En 2006, los ingresos de operación de los servicios energéticos se incrementaron en un 7,1%. Los ingresos de operación procedentes de servicios no energéticos (como servicios financieros) aumentaron un 7,5% en el mismo periodo.
- El 32% de clientes dijeron que el crédito de Codensa Hogar les aportó

facilidades para créditos adicionales, y el 72% obtuvo una buena referencia crediticia de Codensa Hogar.

- El consumo energético aumentó un 4,7% en cada hogar con los préstamos en vigor.
- Codensa Hogar se convirtió en la tercera compañía con mayor número de tarjetas de crédito operando en el mercado.
- Se concedió el préstamo al 74% de los clientes que lo solicitaron.
- Aunque Codensa no tiene permitido interrumpir el servicio eléctrico en aquellos clientes que no devuelven el préstamo (y esto está escrito en cada factura), sólo el 5% de los prestatarios no abonaron el pago (el plazo máximo de pago era de 90 días).
- La administración de Codensa Hogar ha resaltado algunas mejoras en comercio: los precios de los electrodomésticos se han reducido y las ventas ilegales han caído un 95%.

5. Perspectivas

¿Puede Codensa Hogar continuar con el mismo modelo de negocio? Esta fue la cuestión que los gestores de Codensa estaban afrontando. David Felipe Acosta sentía que el programa aportaba ventajas competitivas que podían ser de utilidad para Codensa, a la vez que importantes experiencias de aprendizaje, factores a tener en cuenta para decisiones futuras de negocio.

En opinión de los gestores de Codensa Hogar, su experiencia aporta una nueva percepción pública para la línea de negocio de Codensa. Ya no está catalogada como un servicio público, sino como una entidad del sector privado, que proporciona un servicio básico. Por consecuencia, la compañía adquiere eficiencia mientras que la innovación se transfiere a otras divisiones. Las divisiones de Marketing, Finanzas y Comercial sienten que Codensa Hogar les ha inspirado a ser innovadores y a adoptar una aproximación emprendedora. Luis Larumbe, Gestor de Codensa Finanzas, cree que este negocio ha permitido a Endesa incrementar el área de negocio, además del entendimiento sobre el

riesgo. De hecho, Codensa Hogar ha mejorado mucho en la gestión del riesgo. También añadió que, la gestión exhaustiva del riesgo requerida para Codensa Hogar, ha permitido al conjunto de la compañía desarrollar algunos mecanismos de detección y defensa. Los gestores de Marketing pensaban que aprender a gestionar y dirigir un mercado heterogéneo mediante la clasificación de sus clientes, les había aportado una competencia valiosa. Antes de Codensa Hogar, Codensa no tenía conocimiento alguno sobre mercados de bajos ingresos. De hecho, la crisis colombiana de 1999 había revelado la importancia de gestionar cada segmento poblacional de forma diferente.

Codensa Hogar ha sido un éxito clamoroso. Sin embargo, David Felipe Acosta y Carlos Torres buscan una mayor diversidad, un aumento de la participación en mercados, y alcanzar una mayor inclusión en mercados de bajos ingresos. Hasta entonces, habían demostrado a los accionistas que la participación en mercados de bajos ingresos era beneficiosa y que el riesgo asociado era gestionable. Sin embargo, eran conscientes que depender únicamente de los créditos de consumo en una población vulnerable conllevaba mucho riesgo y era limitado en alcance, ya que de hecho sus clientes estaban accediendo a créditos más amplios.

Codensa Hogar ha evaluado varios tipos de créditos, tales como de hogar, educación o de alimentos en caso de una crisis económica. Sin embargo, cualquiera de ellos requeriría un modelo más complejo y asociaciones estratégicas.

Aunque tenían una elevada cuota de mercado sus planes eran ambiciosos. Para incrementar dicha cuota de mercado tendrían que diversificar las líneas de crédito, y profundizar en la población de bajos ingresos, incluyendo áreas rurales en Cundinamarca, donde los socios minoristas no tenían una fuerte presencia. Profundizar en la población de bajos ingresos implicaría conceder micro-créditos a empresas informales, lo cual implica un gran desafío, porque el sistema de gestión del riesgo tendría que ser diferente. La concesión de este micro-credito permitiría incrementar la productividad de la población y alcanzar con mayor intensidad los mercados de bajos ingresos. Acudir a áreas geográficas lejanas en Cundinamarca requeriría negociaciones con socios más pequeños, dispersos y variados.

Todas estas ideas resultan apasionantes y ambiciosas pero era importante no perder de vista la línea de negocio de Codensa y sus planes de expansión.

De acuerdo con Lucio Rubio, el Director General de Endesa Colombia: “*Codensa*

Hogar ha experimentado un crecimiento exponencial, así que ahora tenemos que evaluar como continuar con ello. Los créditos que estamos concediendo a nuestros clientes se reflejan en el balance general de Codensa. Si la compañía decide meterse en un plan de expansión de distribución eléctrica, los créditos de Codensa Hogar competirían con otras fuentes de crédito y la compañía necesitaría cumplir sus planes. Actualmente, estamos llegando al punto de que no seremos capaces de tener más de un millón de dólares en el balance general de Codensa para financiar todos estos proyectos”.

De acuerdo a estas valoraciones David Felipe Acosta quiso renombrar el concepto, la misión y los objetivos de Codensa Hogar. Él consideraba que dejar Codensa Hogar bajo el cargo de una institución financiera podría conllevar restricciones bancarias y procedimientos complejos, pero serían capaces de transmitir el control financiero y de riesgo a una organización más apropiada sin comprometer los planes de Endesa. La asociación con un único minorista limitaría el ámbito de acción y el alcance del proyecto.

Anexo 7: Caso BSH-Estufa Protos⁵²

BSH Bosch y Siemens Hausgeräte GmbH es un grupo que opera a nivel internacional. Es una empresa líder en el mercado alemán y número uno en Europa Occidental y líder a nivel mundial en la manufacturación de electrodomésticos para el hogar.

BSH tiene 44 fábricas en 14 países de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Asia. Esta relevante presencia internacional también ha conducido al grupo a la creación de una extensa red global de ventas y servicios al consumidor. El grupo BSH está compuesto por 70 empresas en más de 40 países y emplea a más de 40.000 personas. BSH cuenta con dos marcas principales, Bosch y Siemens y seis marcas especiales. Su gama de productos abarca desde electrodomésticos para el hogar hasta productos de consumo.

El alcance de las actividades de BSH se traduce en sus ventas anuales que en el año 2008 ascendieron a 8.800 millones de euros.

BSH se caracteriza por el desarrollo de productos innovadores y de calidad, que, además de buscar una nueva frontera competitiva para el grupo, pretenden establecer estándares globales de protección del medioambiente. Por lo tanto el grupo expresa su compromiso en los principios de sostenibilidad y el uso responsable de los recursos naturales.

1. Motivación de entrada en la BDP

Tres fueron los principales motivos para que BSH iniciara, en el 2004, la entrada en los mercados de la BDP. Mediante el proyecto llamado Protos, se introduce una estufa que funciona con aceites vegetales:

1. Desarrollo de una manera de cocinar más limpia para una mejor salud

⁵² Caso adaptado de la publicación: Casado, F; Lariu, A; Mutis, J. & Sanchez, P. 2009. Business development in low income markets. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Documento de trabajo N° 5. Pág. 58. Mango chair on CSR, ESCI, Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.

Más de 2,5 millones de personas preparan sus alimentos en chimeneas alimentadas por leña, residuos vegetales y carbón. Esto significa que las emisiones de peligrosas sustancias cancerígenas provocan diversas enfermedades, especialmente pulmonares.

La tecnología desarrollada por BSH para su proyecto en la BDP reduce drásticamente estas emisiones, gracias a la combustión de aceite vegetal, que es menos contaminante.

2. Proporcionar una fuente de energía alternativa y renovable

Los fuegos al aire libre son muy ineficientes en términos de generación de energía. El resultado es un alto consumo de leña, que provoca graves problemas ecológicos, especialmente en combinación con el crecimiento de la población: la destrucción de los bosques, la erosión, la desertización y las inundaciones. Por otra parte, el uso del queroseno es peligroso (además, los gobiernos de estos países, con presupuestos muy limitados, se ven obligados a conceder importantes subsidios para la adquisición de este combustible). Sin embargo, las plantas para producir estos aceites pueden ser cultivados en muchas partes del mundo. Este tipo de aceites son renovables, sus emisiones de dióxido de carbono son neutras, y son mucho menos peligrosos que otras alternativas de combustión a base de petróleo.

3. Estimular la actividad económica de la Base de la Pirámide

Una de las principales características del proyecto Protos es que requiere que el mayor número de piezas de las estufas diseñadas por BSH puedan ser fabricadas a nivel local, activando así la generación de empleo. Pasar también del uso de queroseno importado a la producción de un aceite vegetal puede estimular la actividad económica y desencadenar una mayor actividad comercial en las aldeas rurales e, incluso, en las grandes ciudades.

2. Visión general del mercado: características sociales, económicas y culturales.

El proyecto Protos estaba dirigido a aquellos consumidores que utilizaban queroseno y biomasa, fuentes energéticas de las cuales se podía sacar un beneficio económico. Según diversos estudios, estas personas pertenecen a los sectores socioeconómicos bajo, bajo-medio y medio. Por lo tanto, quedan excluidos de esta segmentación de mercado la cúspide de la pirámide de los países en desarrollo, que utiliza las marcas convencionales

de BSH, y las personas que viven en extrema pobreza, que tienen mecanismos de cocción de supervivencia y no utilizan biomasa de la cual se pueda obtener un provecho económico.

El proyecto inicial de Protos comienza en Filipinas. Además de los hábitos de consumo de fuentes de energía de la población BDP a la que se dirigían, BSH era consciente de que la solución se centraba en las competencias centrales de BSH y su deseo de innovar, en el contexto de la necesidad básica de la preparación de alimentos, como lo explica Gerd Strobel, vicepresidente del área de productos de cocina en el Grupo Bosch y Siemens Electrodomésticos: *"Al ser desarrollada en nuestra área de productos de cocina, la estufa de aceite vegetal Protos pertenece a nuestras competencias. Con esta nueva estufa, hemos desarrollado una tecnología ecológica y económica para países en desarrollo y emergentes. Con sus bajas emisiones, Protos contribuye a una mejor situación sanitaria de la población en esas regiones"*.

La pobreza es una de las principales barreras para usar métodos de cocción más limpios. Las personas en los países en desarrollo suelen estar expuestas a niveles muy altos de contaminación de tres a siete horas al día. En las regiones frías, la exposición es, en muchos casos, mayor. El peligro de la exposición de las mujeres y los niños es mucho mayor que el de los hombres, dado que las mujeres suelen trabajar en casa y, a menudo, llevan niños pequeños mientras cocinan. Los investigadores del Banco Mundial informan de que, "la contaminación del aire afecta más a los niños y a las mujeres. De hecho, se calcula que la contaminación del aire causa la muerte de 1,6 millones de mujeres y niños cada año: hay alrededor de 500.000 muertes en la India, aproximadamente el mismo número en China, y el resto en otros países en desarrollo".

3. La oportunidad

Las prácticas precarias de cocción en los países en desarrollo reducen la superficie boscosa; la recolección de leña implica tiempo y, por lo tanto, un coste que tienen que asumir las familias, al no poder utilizar ese tiempo en otras actividades productivas, además del incremento de los precios del combustible utilizado en este tipo de cocción. A menudo, la leña es más cara que la propia comida cocinada.

La utilización de energías alternativas, por lo tanto, es absolutamente necesaria. La utilización de aceites vegetales es muy beneficiosa, sobre todo porque una gran cantidad de aceites vegetales se pueden obtener en las zonas tropicales y subtropicales. Incluso en zonas remotas, existen métodos tradicionales para la producción de estos aceites. En algunos lugares la producción de aceites vegetales supera la demanda. Además, numerosas plantas de aceites vegetales se han descuidado hasta ahora porque su aceite se consideraba tóxico para el ser humano o, cuando menos, no apto para la nutrición.

La estufa Protos ha convertido este panorama en una oportunidad que permite la utilización de los aceites vegetales en un proyecto de negocio sostenible, mediante el impulso de un combustible renovable.

4. Retos y desafíos iniciales.

La visión inicial del proyecto Protos era que los pobres de los países en desarrollo pudieran generar su propia energía limpia y saludable para cocinar. Cambiando el uso de la madera, el carbón importado o costosos combustibles derivados del petróleo por productos agrícolas cultivados localmente, que podrían producir un favorable impacto social, medioambiental y económico.

La estufa Protos fue diseñada gracias a un avance tecnológico y para impulsar el uso local de aceites vegetales. Su propósito es ofrecer un componente clave que dinamice la producción de aceite vegetal y la infraestructura para su entrega. Por otra parte, esta estufa fue concebida como un punto de partida para el desarrollo de otras tecnologías basadas en el uso de aceites vegetales y que proporcionen luz, calor y otros servicios energéticos.

5. El producto- La estufa de aceite vegetal Protos.

La estufa de aceite vegetal Protos se caracteriza no sólo porque funciona a partir de la combustión de plantas oleaginosas, sino porque puede ser usada con aceites de diversas

fuentes (coco, colza o girasol) y, al mismo tiempo, es lo suficientemente económica para las familias pobres en los países en desarrollo.

Los aceites vegetales se pueden comprar en pequeñas cantidades y, por tanto, cumplen con los requisitos de flujo de caja de los clientes, incluso los más pobres.

El principio básico de la estufa Protos se asemeja a las ya conocidas estufas de camping, salvo que funciona con aceites vegetales en lugar de queroseno. La estufa consiste en un tanque, una bomba, un marco, una válvula, una línea de combustible y un innovador quemador.

Las características de esta estufa también tienen en cuenta el interés de la empresa en que la producción sea local y la adaptabilidad de la misma a la producción local del aceite vegetal. Dado que los aceites vegetales son productos naturales, sus propiedades químicas y físicas varían ampliamente, no sólo para los diferentes aceites, sino también para los aceites de la misma variedad de planta cuando se produce en distintos lugares y con diferentes métodos de producción.

Adicionalmente, es crucial que el combustible para la estufa pueda ser producido localmente por medios simples, incluso en zonas remotas. En estas zonas los controles de calidad son muy limitados. En estos casos se ha previsto que la estufa también trabaje con los aceites utilizados para freír. Sin embargo, puede funcionar con los aceites refinados y aceites vegetales.

Cabe anotar que debido a la diversidad de aceites que se pueden utilizar, entre ellos los provenientes de alimentos no comestibles, no entra en conflicto con la producción de alimentos.

Desde finales de 2004, Protos fue probado en Filipinas en 100 hogares y pequeños restaurantes. Además, se ha desarrollado un centro de producción en una aldea para la extracción de aceite de coco. El Dr. Elmar Stumpf, líder del proyecto, resume los resultados: *"La estufa de aceites vegetales es fácil de manejar y ofrece un ambiente muy seguro para cocinar, ya que los aceites vegetales no pueden explotar. Además, el diseño de Protos es muy estable"*.

En este proyecto inicial la producción se lleva a cabo principalmente en Filipinas. Sólo la unidad del quemador, que exige un proceso de producción técnicamente delicado, se fabrica en Alemania.

6. Modelo de negocio de Protos.

El modelo de negocio de la estufa Protos se basa en 3 características básicas: asequibilidad, accesibilidad y disponibilidad.

Asequibilidad: El fuerte apalancamiento del modelo de negocio de Protos en aliados locales permite una importante reducción de costes. Además, la reciente introducción de subvenciones por la reducción de emisiones de CO₂, permite disminuir aún más el costo final de la estufa.

Accesibilidad: El producto es fácil de usar y funciona de manera similar a otros aparatos. Además BSH ofrece formación para que la tecnología sea más accesible. Los aceites vegetales están disponibles a nivel local y, a menudo, a un costo más bajo, haciendo que el conjunto del sistema tenga una mayor acceso a la población BDP que las alternativas de combustibles fósiles.

Disponibilidad: La disponibilidad de aceite vegetal (en la cadena de suministro) es clave, pues está destinado a sustituir a los combustibles que deben ser importados (queroseno, carbón, etc.).

Aunque BSH no tiene la intención de participar en el negocio de producción de aceite vegetal, se ha comprometido a garantizar la sostenibilidad del abastecimiento de este. BSH es miembro de la Alianza Jatropha⁵³ y trabaja en coordinación con varias ONG dedicadas a la producción de aceites vegetales -incluyendo la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible-. Por lo tanto, Protos sólo se vende en lugares en los que se ha identificado disponibilidad de aceites vegetales y donde la producción es sostenible de acuerdo con los estándares internacionales que se promueven en las organizaciones anteriormente mencionadas.

Desde el 2004 el modelo de negocio de la estufa Protos ha experimentado un proceso continuo en el que se ha buscado constantemente la adaptabilidad y asequibilidad del producto. Esto se ha logrado por el ímpetu de BSH en la innovación tecnológica y por su capacidad de establecer las alianzas.

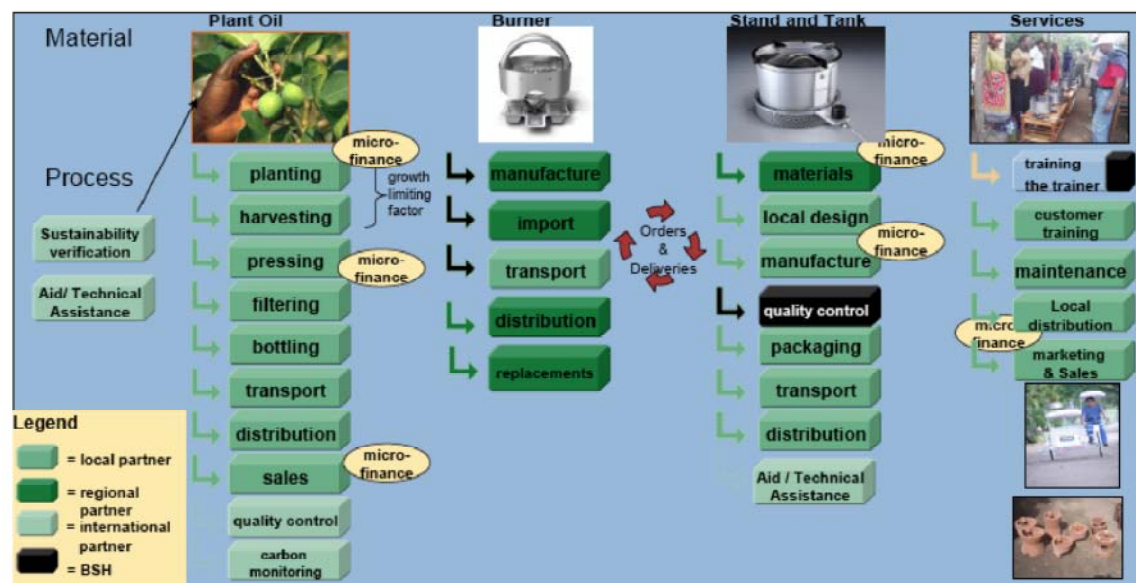
⁵³ Esta alianza impulsa el uso de esta planta oleaginosa, que puede convertirse en el futuro agroenergético y que se adapta casi a cualquier terreno sin depender de las fluctuaciones del mercado alimentario.

En el año 2005 la estufa tenía un precio de 250 dólares, evidentemente costosa para la BDP. Posteriormente y por las razones antes expuestas, en el 2006 el precio se redujo a 50 dólares y en 2008 a 30 dólares.

Debido a la importancia de una correcta integración de la cadena de suministro, que debe ser articulada desde la producción de aceites vegetales, pasando por la fabricación (adaptación) de la estufa, marketing, ventas y servicio al cliente, ha sido indispensable que BSH participe en cada una de estas etapas. Buscando los aliados pertinentes, para llevar a cabo la producción local de aceites vegetales y reducir la estructura de costes de la estufa, brindando apoyo, impulsando iniciativas e involucrándose directamente mediante sus capacidades centrales, en los procesos de producción, marketing, venta y formación.

La creación de valor a nivel local es otra ventaja competitiva del modelo de negocio para BSH. Como se observa en la **Figura Ax. 7-1**, BSH no actúa en solitario, por el contrario ha sabido integrar diferentes fuentes de creación de valor para poder ofrecer el producto final, la estufa Protos.

Figura Ax. 7-1. Integración de aliados en la cadena de valor de Protos



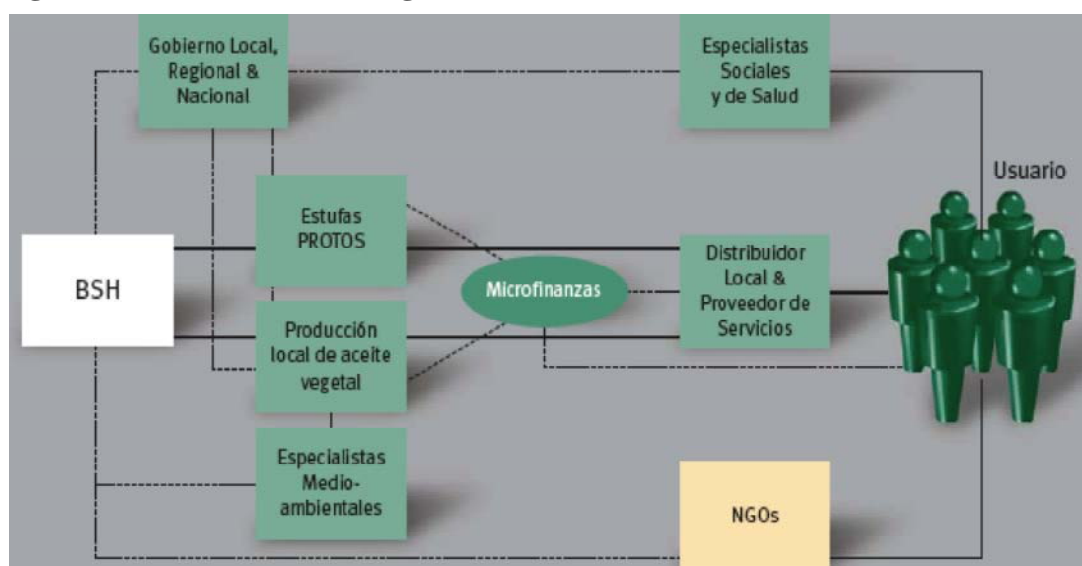
Fuente: BSH

Samuel N. Shiroff, responsable del proyecto Protos en BSH, añade que una de las principales ventajas competitivas del modelo de negocio de Protos es que es el único producto que puede quemar todos los tipos de aceites vegetales. Se trata de una fuente de combustible disponible a nivel local que tiene emisiones de CO₂ neutras. “A menudo

estas plantas ni siquiera se utilizaban y, por tanto, se da valor a algo que, de otro modo, no tiene ningún valor”.

Por lo tanto, el modelo de negocio de Protos innova en la integración y disposición acertada de aliados estratégicos que permite crear un producto e integrar en un mismo modelo diversas capacidades y recursos complementarios. A su vez la incorporación del modelo de negocio de BSH en el mercado de los créditos de CO₂-gracias a que la tecnología de la estufa Protos contribuye a la reducción de emisiones de CO₂⁵⁴, aporta un elemento innovador al modelo, pues permite reducir los costes de la estufa. A continuación podemos observar el conjunto del modelo de negocio de Protos y el modelo de negocio del mercado de créditos de CO₂ y cómo éste afecta al de Protos (ver **Figura Ax. 7-2 y 7-3**).

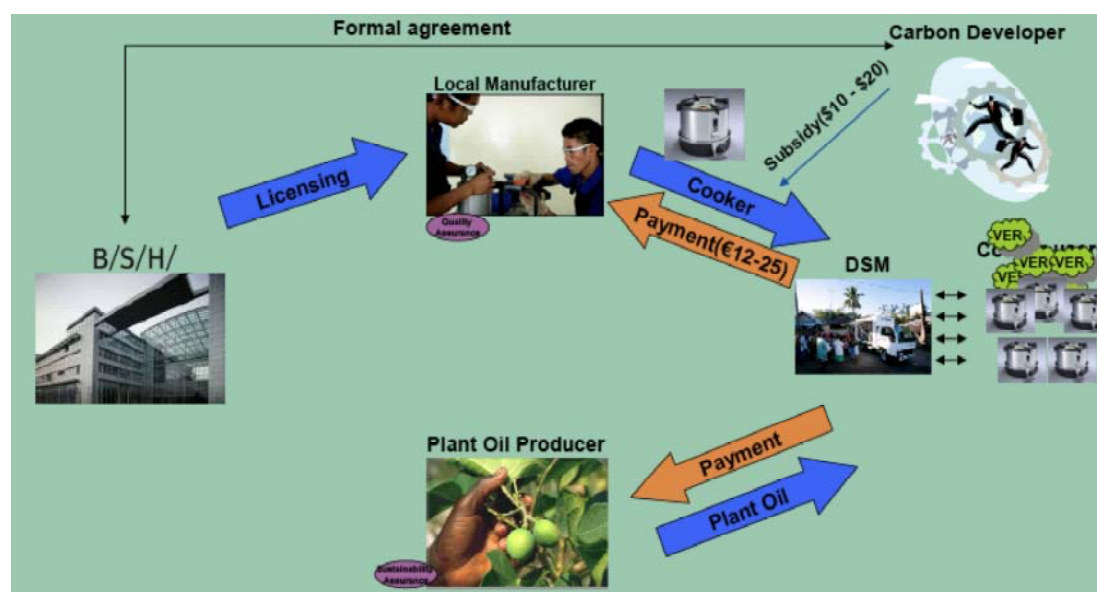
Figura Ax. 7-2: Modelo de negocio de Protos



Fuente: BSH

⁵⁴ El uso de la estufa Protos implica un proceso en el cual se emiten gases de efecto invernadero (GEI), o "de carbono," de forma neutra. Cuando se utiliza para sustituir los combustibles fósiles (por ejemplo, queroseno y gas), es posible reducir la liberación de CO₂ hasta en una tonelada por año. En muchos países, la madera y el carbón vegetal son cosechados a través de procesos que no son sostenibles. El uso de Protos y, por tanto, la sustitución de esas cosechas no sostenibles puede conseguir una reducción de las emisiones de CO₂ de entre tres a siete toneladas por año/ fogón. Según BSH, la producción de aceite vegetal no debería ir en detrimento de las áreas ricas en biodiversidad, ni fomentar los monocultivos, es decir, la cosecha de un único cultivo.

Figura Ax. 7-3: Introducción del mercado de créditos de CO₂ en el modelo de negocio de Protos



Fuente: BSH

7. Descripción y papel de los aliados involucrados.

Como mencionamos en la descripción del modelo de negocio de Protos, este cuenta con una relevante participación de diversos aliados.

BSH ha realizado este negocio en los países donde identifica que existen las condiciones para replicarlo, tales como: existencia o capacidad para desarrollar una cadena de aprovisionamiento local de aceites vegetales, un aliado local con acceso a los consumidores de la BDP y demostrada capacidad para dirigir adecuadamente el proyecto, de acuerdo con los objetivos del proyecto Protos.

Por lo tanto para cada uno de los proyectos los aliados variarán. Sus aliados han aportado gran variedad de capacidades y recursos, como financiación inicial en la etapa de I+D y transferencia de conocimiento.

En todos los proyectos Protos, la participación de los aliados se hace evidente para la creación de valor en cuatro aspectos:

1. Identificar mercados con condiciones apropiadas.

2. Garantizar la cadena de aprovisionamiento de aceites vegetales: producción, distribución y sostenibilidad.
3. Formar y capacitar a los usuarios.
4. Cerrar la brecha de costes.

El constante diálogo, así como la participación entre estos aliados de países en vías de desarrollo y la empresa influyen en mayor adaptabilidad, asequibilidad y accesibilidad del producto.

8. Recursos implicados en el modelo de negocio: capital (propio o externo) y recursos humanos.

El desarrollo del modelo de negocio de Protos ha sido asignado a dos unidades de negocio de BSH: Growth Markets Sales y Product Division Cooking. Por lo tanto, los recursos económicos destinados por BSH provienen de las actividades de negocio propias de la empresa y no de sus actividades de responsabilidad social corporativa.

Cabe anotar que el modelo de negocio de Protos ha sido diseñado como un negocio social, cuyo objetivo es llegar al punto de equilibrio y cualquier beneficio extra es reinvertido en la expansión del proyecto y la reducción de costes para aquellas personas que no pueden asumir este gasto.

La empresa también se ha beneficiado de las favorables condiciones de financiación que le han aportado sus aliados, principalmente de organizaciones como GTZ, DEG y Deutsche Bundesstiftung Umwel.

9. Resultados en la Triple Cuenta de Resultados

En cuanto a los resultados económicos, sociales y medioambientales de la empresa destacan los siguientes:

1. Económicos:
 - Creación de oportunidades locales de empleo a través de la producción local de aceite vegetal, estufas y partes individuales, así como también el mantenimiento de las estufas.

-
- Reducción de gastos de operación comparados con queroseno, LPG, carbón de leña o madera.
 - Reducción de la dependencia de la importación de combustible fósil.
 - Uso de los canales de distribución existentes.
2. Medio ambiente:
- Protos ayuda a reducir la deforestación y por lo tanto la erosión de la tierra e inundaciones.
 - Protos es neutro en emisiones CO₂.
3. Social:
- Aprovechamiento de aceites de plantas no comestibles.
 - Creación de valor para agricultores.
 - Reducción de la contaminación de aire en interiores.
 - Creación de oportunidades de trabajo.

Como se puede observar el proyecto Protos ha creado una simbiosis entre la creación de valor social, económico y medioambiental para que el conjunto del modelo funcione sosteniblemente.

En efecto, es necesario que los efectos sociales se evidencien en las comunidades beneficiadas para lograr una mayor aceptación y adquisición de las estufas. En BSH se está probando la posibilidad de subvencionar la estufa a través del Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kyoto. Mediante la sustitución del queroseno por aceite vegetal, BSH espera que las reducciones certificadas de emisiones puedan ser utilizadas para compensar el coste de la estufa, reducir los precios y ponerla a disposición de un grupo más amplio de consumidores.

La utilización de créditos de carbono para la subvención de las estufas Protos ha dado lugar a la utilización del mismo modelo de negocio en otros aspectos de la empresa. Por lo tanto, las sinergias son significativas, tanto en términos de apertura de capacidades de la empresa para servir a un nuevo segmento de mercado como a la posibilidad de utilizar modelos de negocios innovadores para promover la eficiencia de los recursos en todos sus productos.

En la actualidad, se desarrollan diversos proyectos en India, Indonesia y Filipinas. Se están explorando nuevos proyectos en el Congo, la República Dominicana, Haití, Madagascar y Sudáfrica. Y se trabaja en una mayor expansión en las Filipinas. Cada uno de estos proyectos está en fases diferentes y se enfrenta a retos particulares, debido al contexto singular de dichos países.

10. Aprendizajes

Para Samuel Shiroff, las principales ventajas competitivas del modelo de negocio de Protos radican en:

Primero, ser la única estufa que puede funcionar con cualquier tipo de aceite, incluso aquellos no refinados y no comestibles que anteriormente no tenían ningún valor comercial.

Segundo, Lograr una correcta adecuación de los factores sociales, económicos y medioambientales en donde los efectos para cada uno de estos aspectos repercute en todo el modelo de negocio, haciéndolo más innovador y sostenible.

Otros aprendizajes son:

El proceso de aprendizaje que se ha producido, centrándose en un nuevo segmento de mercado ha sido significativo. BSH ha aprendido más acerca de la llamada "base de la pirámide" lo cual les permite acercarse más fácilmente oportunidades entre esos miles de millones de nuevos consumidores.

La utilización de créditos de carbono para la subvención de las estufas Protos, ha dado lugar a la exploración de la utilización del mismo modelo de negocio en otros aspectos de la empresa. Por lo tanto, las sinergias son significativas tanto en términos de apertura en términos de capacidades de la empresa para servir a un nuevo segmento de mercado, así como a la posibilidad de utilizar modelos de negocios innovadores para promover la eficiencia de los recursos en todos sus productos.

11. Retos futuros.

Los retos del proyecto Protos son:

A nivel tecnológico, mejorar la limpieza del quemador, el ruido y la regulación de potencia.

A parte de los retos mencionados el proyecto Protos se enfrentaba a los desafíos de 3 grandes mercados en los cuales la empresa estaba evaluando las posibilidades de entrar:

- Indonesia: Considerado el mercado potencial más grande. Entre 3 y 5 millones de unidades

Asegurar la cadena de suministro de aceites vegetales y además hay una amplia oportunidad de mercado debido al extenso uso de queroseno para cocinar.

Adicionalmente el Gobierno tiene deseos de apoyar el proyecto con subsidios.

- India: Es un mercado muy amplio pero complejo.

Hay un uso extendido de queroseno pero el acceso a las de aceites vegetal es la mayor dificultad para asegurar su suministro.

- Sudáfrica: Es un gran mercado potencial de más de un millón de unidades.

Hay un extenso uso de queroseno.

La principal dificultad es el establecimiento de una cadena de aprovisionamiento.

BSH ejecuta el proyecto Protos como un negocio social. La intención es crear una dinámica sostenible en todos los aspectos: ambiental, social y económico. Aunque la empresa no tiene la intención de obtener beneficios, el objetivo sigue siendo que sea autosuficiente en términos de financiación y sostenible.

ANEXO 8. Guía para el estudio de las réplicas de casos empresariales en la BDP

1. Introducción

Información básica sobre el negocio replicado

1.1. Información básica

- 1.1.1. Nombre de la empresa que replica el modelo
- 1.1.2. País/ciudad/Región de la réplica
- 1.1.3. Fecha de inicio de la réplica
- 1.1.4. Sector donde se realiza la réplica

2. Orígenes de la réplica

2.1. Motivaciones para llevar a cabo la réplica

- 2.1.1. Principales razones para llevar a cabo la réplica
- 2.1.2. Criterios de selección para determinar la nueva zona geográfica o sector donde se desarrollará la réplica.
- 2.1.3. Visión y misión de la empresa
- 2.1.4. Proceso de conceptualización y articulación de la réplica.

3. Visión general de la nueva población donde se realizará la réplica

-
- 3.1. Información poblacional y sobre el segmento de mercado objetivo.
 - 3.2. Distribución geográfica
 - 3.3. Demografía – local y nacional (si hay diferencias)
 - 3.4. Aspectos culturales relevantes: idioma(s), religión(es), etnias y relación entre las mismas, existencia de conflictos sociales, tradiciones, valores, aspectos culturales que afecten al negocio, etc.
 - 3.5. Perfil de la economía local
 - 3.6. Características de los sistemas institucionales
 - 3.7. Estado de las infraestructuras de comunicación, transporte y energéticas.
 - 3.8. Riesgos políticos/gubernamentales.
 - 3.9. Principales actores/organizaciones de la población BDP.
 - 3.10. Principales activos y capacidades de la BDP.
 - 3.11. Principales factores de pobreza

4. Socios y alianzas

Examinar los socios y aliados que facilitan la réplica.

- 4.1. Organizaciones que permiten el desarrollo de la réplica en un nuevo contexto.
- 4.2. Activos y capacidades de los aliados/socios.
- 4.3. Rol de socios y aliados en el desarrollo de la réplica.

5. Competencia

Explorar los principales retos a los cuales se enfrenta la réplica.

- 5.1. Definición del nuevo entorno de competencia de la empresa.
- 5.2. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
- 5.3. Cuota de mercado
- 5.4. Precios en punto de venta
- 5.5. Principales diferencias entre la competencia del modelo original y el de la réplica

6. Visión general del producto o servicio para la BDP

Esta es una sección más específica cuando lo que se replica el modelo de negocio pero con un servicio o negocio diferente al original

6.1.Producto o servicio

6.1.1. Principales atributos del producto o servicio

6.1.2. Principales tecnologías

6.1.3. Grado de aprovisionamiento de materias primas o tecnologías locales

6.1.4. Necesidades satisfechas por el producto o servicio

6.1.5. Mercado objetivo

6.2. Precios en la cadena de valor (desde la distribución hasta el cliente final)

Otros aspectos o comentarios de interés.

7. Modelo para el desarrollo de la réplica

7.1.Esquema gráfico del modelo de la réplica en el que se incluya:

7.1.1. Todos los actores implicados

7.1.2. Orden y secuencia de los intercambios de bienes e información

7.1.3. Mecanismos que permiten estos intercambios

7.1.4. Sistemas de control de los flujos de información, financieros y físicos

7.2.Proceso de formulación y diseño del modelo de réplica

7.2.1. Investigación de mercado y aprendizaje

7.2.2. Principales personas y grupos implicados

7.2.3. Mecanismos para identificar las acciones a replicar

7.2.4. Principales componentes del modelo de negocio original que se han tenido en cuenta para la réplica

7.3.Creación de estructuras organizativas para llevar a cabo la réplica

7.3.1. Mecanismos de transferencia de conocimiento

7.3.2. Modelo organizativo para llevar a cabo la transferencia de conocimiento

7.4.Recursos Humanos – Personal y promoción

7.4.1. Locales vs. expatriados

7.4.2. Otros criterios

7.4.3. Valoraciones, si la hay, del desempeño de las réplica.

7.5.Otros aspectos, comentarios o actividades relacionados con cualquier asunto relacionado con el modelo de la réplica.

8. Retos

(Identificar retos actuales y pasados, así como las actuaciones que facilitaron su resolución y las que no lo facilitaron)

- 8.1.Principales barreras y retos ante los que se ha encontrado la empresa a la hora de formular, implantar y/o desarrollar la réplica.
- 8.2.¿Cómo se resolvieron estos aspectos?
- 8.3.Principales cambios sucedidos a lo largo de la réplica.
- 8.4.¿Cómo fue el proceso mediante el cual se resolvieron estos aspectos? (por ejemplo, quiénes fueron las personas involucradas, cómo y por qué fueron escogidas)
- 8.5.Otros aspectos o comentarios de interés.

Bibliografía

Ablaza Jr., Gerardo C., Aquino Antonio T., Beshouri Christopher; Romano Christine y Ayala II Jaime A. Zobel. 2005. "Viable Business Models to serve low income markets", en "Business Solutions for the global poor", (Jossey-Bass: Los Angeles. 210-212.

Afuah, Allan and Tucci, Christopher L. 2001. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, Irwin McGraw-Hill.

Ahuja G., Coff R.W., y Lee P.M. 2005. "Managerial Foresight and Attempted Reny Appropriation: Insider Trading on Knowledge of Imminent Breakthroughs". *Strategic Management Journal*, 26:791-808.

Alavi, M. y Leidner, DE .2001. Review. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundations anr research issues. *Mis quarterly* 25(1), 107-136.

Amit Raphael y Zott Christoph. 2001. "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal* 22: 493-550.

Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. 1993. *Strategic Assets and Organizational Rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.

Anand B.N, Khananna T. 2000. "Do firms learn to create value? The case of alliances". *Strategic Management Journal* 21(3):295-315.

Anderson, Jaime y Markides, Costa. 2007. *Strategic innovation at the Base of the Economic Pyramid*. Harvard Business Online.

Argote, L., Epple, D., 1990." Learning curves in manufacturing. *Science*" 247, 920-924.

Argote, L. and Ingram, P. 2000. "Knowledge transfer: a basis fr competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.82 No.1, pp.150-69.

Arrow, K. 1971. "Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technical Knowledge" Amsterdam, North Holland.

B. Mucha, Thomas. 2002. "The Payoff for trying harder", Business 2.0, July 2002

Baker, Judy L. 2000. Evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Banco Mundial.

Barney, J.B.1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17, (1), pp.99–120.

Barney, J. B. 1986. Types of Competition and the Theory of Strategy. *Toward an Integrative Framework. Academy of Management Review*, 1(4): 791-800.

Barney, J. B. 1996. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing: Reading, MA.

Barney, J.B. Firm Resource & Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.

Bartlett CA, Ghosal S.1989. "Managing across Borders": The Transnational Solution. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Becker, M., Zirpoli, F. 2008. Applying Organizational Routines in Analyzing the Behavior of Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66(1) 128-48.

Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. 2000. *Economics of Strategy* (2^a ed.). John Wiley Sons: New York.

Bradach, J.L. 1997. "Using the plural form in the management of restaurant chains". *Admin. Sci. Quart.* 42(2 June) 276-303.

BROCKBANK BJ. 2004 "War of knowledge", from <http://www.refresh.com!/warofknowledge.html>, date accessed February 24, 2005.

Burchell, B., Wilkinson, F. 1997. Businessrelationship and the contractual environment. *Camdrige Journal of Economics* 21 (2), 217-237.

Bush, A.A., Tiwana, A. 2005. Designing sticky knoeledge networks. *Communications of the ACM* 48(5), 66.

Camerer Colin F., 1991. Does strategy research needs game theory? *Strategic Management Journal*, 12: 137-152.

Casado, F; Lariu, A; Mutis, J. & Sanchez, P. 2009. Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Documento de trabajo N° 5. Cátedra de RSC de MANGO, ESCI, Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.

Caves, R., & Porter, M. E. 1977. From Entry Barriers to Mobility Barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.

Chambers, Robert. 1993. *Challenging the Professions: Frontiers for Rural Development*, London, Intermediate Technology Publications.

Chen, S. & M. Ravallion. 2008. *The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty*. Washington: World Bank. Policy Research Working Paper 4703.

Cohen, W.M. y D. Levinthal .1990. “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.” *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152.

Collis, D. J. 1994. How Valuable Are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(8): 143-152.

Conner, K.R. y Prahalad, C.K. 2002. A resource-based theory of the firm. En *The strategic Management of intellectual capital and Organizational Knowledge* (CHOO CW y Bontis N, Eds), pp. 103-131, Oxford University Press, Oxford, New York.

Crossan M.M. Lane, H.W., White, R.E.1999. An organizational Learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.

Cui G, Liu Q. 2001. Executive insights:emerging market segments in a transitional economy: a study of urban consumers in China.

Cyert, R.M., & March J.G. 1963. *A Behavioral Theory of the firm*. Blackwell, Oxford (1992).

Dacin, T., Ventresca, M., Beal, B. 1999. The embeddness of organizations: dialogue and direction, *Journal of Management* 25, 317-356.

Davenport & Prusak L. 1998. “Working Knowledge”: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Dawar, N. & Chattopadhyay, A. 2002. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, 35(5): 457-474.

De Soto, H. 2000. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books.

De Wit, B., & Meyer, R. 1994. *Strategy Process, Content, Context: An International Perspective*. West Publishing: St. Paul, MN.

Dierickx, I. & Cool, K. O. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511.

Donohue P. & Milstein M. 2004. "Innovation Networks in the Base of the Pyramid", paper escrito en el Laboratorio de la Base de la Pirámide de la Universidad de North Carolina at Chapel Hill, May 2004.

Dosi, G., Nelson, R.R., Winter, S.G. 2000. Introduction: the nature and dynamics of organisational capabilities. In: Dosi, G., Nelson, R.R., Winter, S.G. (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Oxford University Press, Oxford, pp, 1-22.

Downs, G., Mohr, L. 1976. Conceptual issues in the study of innovation. *Admin.Science Quarterly*. 21. 700-714.

Dragland A. 2000. "Knowledge as a capital" asset from <http://www.ntnu.no/gemini/2000-01e/38.html>, date accessed February 25, 2005.

Drucker, P.F. 1991. *As Novas realidades: no governó e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. São Paulo:Pioneira.

Drucker, P. 1993. *Post –capitalist society*. London: Butterworth Heinemann.

Drucker, P.F. 1997. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P.F. 2002. *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Press.

Dyer Jeffrey H. 1997. "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions cost and maximize transaction value". *Strategic Mangement Journal* 18(7): 466-476 .

Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21: 1105-21.

Emerson, J. 2003. The blended Value proposition: integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4):35.

Fedlman, M.S., 2000. "Organizational routines as a source of continues change". *Organization Science* 11, 611-629.

Feldman, M.S., Pentland, B.T. 2003. "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change". *Administrative Science Quarterly* 48, 94-118.

Fellowes Matt. 2006. "From Poverty to opportunity: putting the market to work for low income families", the Brookings institution Metropolitan policy program., (July 2006).

Floyd, Steven W. 2005. "Innovating Strategy process", Blackwell pub.

Gavetti, G. and Levinthal, D. (2000), "Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 113-37.

Galunic D.C, Rodan S. 1998. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal* 19: 1193-1201.

Gavetti, G. and Levinthal, D. 2000. "Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 113-37.

Ghemawat, Pankaj. 1991. *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, 1991.

Ghemawat, P. 1999. *Strategy and the Business Landscape*. Addison-Wesley Publishing: Reading, MA.

Ghemawat P. 2002. *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. *Business History Review* 76(1): 37-74.

Glaser, B. Y Strauss, A. 1967. *Discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Sociology Press.

Glaser, E.M., H.H. Abelson & K.N.Garrison. 1983. *Putting knowledge to use* San Francisco, Jossey-Bass.

Glaser, E.M., Abelson, H., & Garrison, K.N. 1983. *Putting Knowledge to Use*, San Francisco, Jossey Bass.

Goold M., Campbell A., Alexander M. 1994. Corporate – level strategy. Creating value in the multibusiness company. John Wiley & Sons. Nueva York.

Gradl, C., Sahba Sobhani, Bootsman, A., y Gasnier A. 2008. Understanding the markets of the poor. A market system approach to inclusive business models in Sustainable challenges and solutions at the Base of the Pyramid. Business technologies and the poor. Edited by Kandachar, P., y Halme, M. Greenleaf Publishing. Sheffield, Gran Bretaña. 30 – 50.

Granovetter, M. 1985. Economic-Action and Social-Structure - the Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3): 481-510.

Grant, R. M. 1991: «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, primavera, vol 33, No- 3, pags 114-135.

Grant, R. M. 1996: Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, vol. 17, págs 109-122.

Grant, R.M. 2002. “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications” (4ta Ed.). Oxford: Blackwell.

Gündel, S., Hancock, J. & Anderson, S. 2001. Scaling-up Strategies for Research in Natural Resources Management. A Comparative Review. Chatham, UK: Natural Resources Institute.

Hall, M. 2008. Knowledge Management and the limits of knowledge codification. Journal of Knowledge Management, 10(3), 117-131.

Hancock, J., Proctor, F. & Csaki, C. 2003. Scaling-Up the Impact of Good Practices in Rural Development. Retrieved November 10, 2007, from <http://lnweb18.worldbank.org>.

Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. 1999. What is your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review 77((2), 106 – 118.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. 1999. “Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries”. Sloan Management Review, 41(1): 449-467

Hart S., L. & Christensen Clayton, M. 2002. “The great leap: driving innovation from the Base of the Pyramid”, MIT Sloan Management Review, Fall 2002.

Hart, S. & London, T. 2004. “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model”, Journal of international business studies, : Sep2004, Vol. 35 Issue 5, p350-370

Hart, S. 2005. *Capitalism at the Crossroads: The unlimited Business Oportunities in Solving the World's most Difficult Problems* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing)

Higgins, J. 1978. *The Poverty Business*, London, Basil Blackwell.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L. & Borza, A. 2000. "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives". *Academy Of Management Journal*, 43(3): 449-467.

Hodgkinson, G.P. Cognitive inertia in a Turbulent Market: The case of Uk Residential estate Agents. *Journal of Management Studies*, 34(6): 921.

Hodgson, G.M., Knudsen, T. 2004. The firm as interactor: firms as vehiclas for habits and routines. *Journal of Evolutionary Economies* 14, 281 – 307.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.

Hugues, G.D., Chaffin, D.C. 1996. Turning new product development into a continuous learning process. *The Journal of product innovation management*, New York, 13(2), mar, 1996.

Hutchins, E., 1991. Organizing work by adaptation. *Organization Science* 2, 14-39.

Jacobides, M. 2005. Idustry change through vertical desintegration: How and why markets emerged in motgage banking. *Academy of Managment Journal*, 48(3), 465-489.

Jesen, R.J., & Szulanski, G. 2004. "Stickness and the Adaption of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfers". *Jorunal of International Business Studies*, 35: 508-523.

Jesen RJ, Szulanski G. 2007. "Templates and the Effectiveness of Knowledge Transfer": An Empirical Investigation of the Effects of Templates and the Mechanisms of Template Operation. *Management Science*, forthcoming.

Kambil Ajit G., Friesen Bruce; Sundaram Arul. 1999. *Outlook Journal*, Octubre (2): 38-43.

Kandachar. P. & Halme, M. 2008. Farewell to Pyramids: How can Business and technology help to erradícate poverty in in Sustainable challenges and solutions at the Base of the Pyramid. *Business technologies and the poor*. Edited by Kandachar, P., & Halme, M. 1-25Greenleaf Publishing. Sheffield,Gran Bretaña. 30 – 50.

Karnani Aneel. 2006. "Mirage at the Bottom of the Pyramid. How the private sector can help alleviate poverty", critica al libro "Fortune at the Bottom of the pyramid" en Ross School of Business – Working Papers Series.

Khanna, T., Palepu K.P., Sinha, J. 2005. Strategies that fit Emerging Markets. Harvard Business Review, 83 (6), 63-76.

Kim W.C., y Mauborgne, R. 1999. "Strategy, value innovation, and the Knowledge Economy", Sloan Management Review, 40(3): 41-54

Korten, D. & R. Klaus (eds). 1990. People Centred Development: Contributions Towards and Theory and Planning Frameworks", Kumarian Press.

Kostova T. 1999. "Transnational transfer of strategic organizational practices": a contextual perspective. Academy of Management Review 24: 308-324

Landrum, N. E. 2007. Advancing the "Base of the Pyramid" Debate. Strategic Management Review 1(1).

Lavie, D. 2007. Alliance portfolios and firm performance. A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. Strategic Management Journal, 28:1187-1212.

Lei, D., Hitt. M.A., & Bettis, R. 1996. Dynamic Core Competences Through Meta-learning and Strategic Context. Journal of Management, 22:549-69.

Leidner. R. 1993. Fast Food, Fast Tal-Service Work and the routinization of everyday life. University of California Press. Berkeley.

Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, 13:111-125

Leonard-Barton, D. 1988. Implementation as mutual adaptation of technology and organisation. Res. Policy 17(5), 251-267.

Letelier, M. F., Flores, F., & Spinosa, C. 2003. Developing productive customers in emerging markets. California Management Review, 45(4): 77-103.

Levinthal, D. A., J. G. March. 1993. The myopia of learning. Strategic Management J. 14 95–112.

Lewin, A.Y., Volberda, H.W. 1999. Prolegomena on coevolution: A Framework for a research on Strategy and new organizational forms. Organ, Sci. 10(September October,

Focussed Issue on Coevolution of Strategy and New Organizational Forms) 519-534.

LEWIS, A.Y., LONG, C.P. Y CARROLL, T.. (1999): "The Coevolution of New Organizational Forms". *Organization Science*, Vol. 10, n° 5, pp. 535-550.

Linder J & Cantrell, S. 2001. "Carved in Water: Changing business fluidly", Accenture Institute for strategic Change. Working paper, (December, 2000).

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. 1982. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2): 418-438.

London, T. & S. L. Hartt. 2004. "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model", *Journal of international business studies*, 35(5), pp. 350-370.

London, T. 2007. "A Base of the Pyramid perspective on poverty alleviation", Ann Arbor: The William Davison Institute – University of Michigan – working paper.

Love, J.F. 1995. *McDonald's: "Behind the Arches"*. (Rev. ed.). Bantam Books, New York.

Magretta, J. 2002. "Why Business Model Matter", *Harvard Business Review*, May 2002.

Mahoney, J. T., & Pandian, R. J. 1992. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.

March, J.G. (1991). "Exploration and exploitation". *Organization Science* 2, S: 71-87

March, J.G. & Simon H.A. 1958. *Organizations*. Blackwell, Oxford (1993).

March, J.G., Schulz, M. & Zhou, X. 2000. "The Dynamics of Rules": Change in Written Organizational Codes, Stanford University Press, Stanford, CA.

Mariden, P.V. 1990. "Network Data and Measurement." *Annual Review of Sociology* 16: 435-463

The McKinsey Global Institute. 2008. "The Bird of gold: The rise of India's consumer Market". The McKinsey Global Institute; May 2008.

Mendoza, R.U. 2008. Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept. *Journal of International Development*, Forecoming (Published Online, Oct. 2008).

- Miguel, L., Franklin, M. & Popadiuk, S. 2008. The Knowledge Creation with view to innovation as a dynamic capability in competitive firms. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 8(4), 45-56.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Mizik, N; & Jacobson, R. 2003. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January):63-76
- Morosini P, Shane S, Singh H. 1998. National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies* 29: 137-158.
- Mutis, J. & Ricart, J.E. “Innovation on Business Models: The BOP, a new platform of experimentation”. *Universia Business Review*. No. 18.2008. pages 11-28.
- Mutis, J. & Ricart, J. 2008. Understanding Business models at the BOP: Lessons learned from two South American utility companies. A market system approach to inclusive business models in Sustainable challenges and solutions at the Base of the Pyramid. *Business technologies and the poor*. Edited by Kandachar, P., & Halme, M. Greenleaf Publishing. Sheffield, Gran Bretaña. 326 – 343.
- Mutis, J. & Ricart, J.E. 2009. “Réplica de negocios en la Base de la Pirámide para un mayor impacto y creación de valor.”. *Harvard Deusto Business Review*. No. 182, September. 2009. pages 66-79.
- Nelson, R. & Winter, S. 1982. “An Evolutionary Theory of Economic Change”. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nelson, R.R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*. 12(winter special issue): 61-74.
- Nelson, et.al. Ibíd. Winter, S.G. 1995. Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication, en C.A. Montgomery (ed), *Resource-based and evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers, 147-78.
- Nohria N, Ghoshal S. 1997. *The Differentiated Network*. Jossey-Bass: san Francisco, CA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

North, D.C. 2005. Understanding the process of economic change. Princeton, NJ. Princeton University Press.

Orlando María Beatriz & Pollack Molly. “Microenterprises and poverty: Evidence from Latin America”. Inter American Development Bank.2000.

Orlikowski, W.J. 2000. Using technology and consulting structures: a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science* 11, 404-428.

Oxfam. (2009). Oxfam Poverty Footprint. Understanding business contribution to development. Oxfam international, Brief for business No. 4, November.

Pache, A-C, & Santos, F. 2009. Damned if we do, Damned if we don't: Organizational responses to conflicting institutional demands: INSEAD working paper 2009/12/EFE/OBE/ISIC.

Patriota, G. 2004. On Studying organizational Knowledge. *Knowledge Management Research and Practice* 2(April), 3-12.

Penrose ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford

Pentland, B.T., & Reuter, H. 1994. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Sciences Quarterly* 39, 484 – 510.

Pentland, B.T. 1995. Grammatical models of organizational processes. *Organization Science* 6, 541-556.

Pentland, B.T. 2003. Conceptualizing and measuring variety in the execution of organizational work process. *Management Science* 49, 857-870.

Perry Guillermo E., Arias Omar S., López J. Humberto, Maloney William F. y Servén Luis. “Poverty Reduction and Growth: Virtuous and Vicious Circles (Reducción de la pobreza y crecimiento: Círculos virtuosos y círculos viciosos)”. World Bank. 2006.

Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.

Peteraf M, Barney J. 2003. Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*. Special Issue **24**(4): 309–323

Porter, M. 1992. *Ventaja competitiva: Creando y manteniendo un desempeño superior*. Río de Janeiro: campus.

Porter ME. 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press: New York.

Porter M.E. 1985. "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance". Free press: New York.

Prahalad CK, Doz YL. 1987. The Multinational Mission:balancing local demands and global vision. Free Press: New York.

Prahalad, C.K & Hamel, G. 1990. The Core competente of the Corporation. Harvard Business Review, 68/3: 79-91.

Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. 1998. The end of corporate imperialism. Harvard Business Review, 76(4): 68.

Prahalad, C. K., & Hammond, A. L. 2002. "Serving the World's Poor, Profitably". Harvard Business Review, 80(9): 48-57.

Prahalad, C. K & S. L. Hart .2002. "The fortune at the bottom of the pyramid", strategy + Business (26), pp. 54-67.

Prahalad, C.K. 2004. The fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad CK & Brugmann Jeb. 2007. Cocreating Business's New Social Compact, Harvard Business Review, February 2007.

Quinn, J.B. 1992. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York: Free Press.

Rangan, S., Samii, R., & Van Wassenhove, L. N. 2006.Constructive partnerships: when Alliance between private firms and public actors can enable creative strategies. Academy of Management review, 31(3): 738

Reed, R., & De Fillipi, R. J. 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review, 15(1): 88-102.

Rosenberg, R. 2007. GACP reflections on the compartamos public offering: A case study on microfinance interest rate and profits. Washignton D.C.: GACP/World Bank.

Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S. & Khanna, T. 2004. New frontiers in international strategy. Journal of International Business Studies, 35, 175–200.

Ricart, J.E & Casadesus-Masanell, R. 2007."Competing through Business Models". IESE Business School, Working paper: 713.

Rivkin JW. 2000. Imitation of Complex strategies. *Management Science* 46:824-844.

Rogers, E. 1983. "The Diffusion of Innovation" (Third). New York, Free Press.

Rosenzweig, P., Nohria, N. 1994. Influences of Human resource Management in multinational Corporations. *Journal of International Business Studies* (2), 229-251.

Rumelt, R. P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (Eds.). 1994. *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press: Boston.

Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., Pease, G. 2000. Organizational Learning: a critical component to new product development. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, 9(2).

Salas-Fumas Vicente. 2009. Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*. No.25: 122-143

Sánchez, P. 2009. Tesis doctoral: "Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos: una evaluación a partir de los modelos de negocio de empresas multinacionales" Universidad politécnica de Catalunya. Departamento de Organización de empresas.

Sánchez, P., Mutis, J., Casado, F. & Lariu, Alice. 2010. La base de la piràmide: casos i perspectives a Catalunya. Noves oportunitats per a la internacionalització i innovació de les empreses catalanes. *Quaderns OME*, No. 5.

Sánchez, R. & Heene, A. 1997: *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley and Sons. Nueva York.

Santos; Filipe. 2009. A positive theory of social entrepreneurship. Working paper. Insead: Social innovation Centre, 2009/23/EFE/ISIC.

Schendel, D.E. & Teece, D.J. *Fundamental issues in strategy: A research agenda of the 1990s*. Harvard Business School Press Books.

Schultz, H., D.J.Yang. 1997. "Pour Your Heart Into It": How Starbucks Built a Company One Cup at a Time. Hyperion, New York.

Schumpeter J.A. 1934. "The theory of economic development: An inquiry into economic profits, capital, credit, interest, and the business cycle". Harvard University press: Cambridge, MA

Scott WR. 2001. Institutions and organizations (2nd edition). Sage: Thousand Oaks, CA.

Seelos, C. & J. Mair. 2007. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 49-63.

SEKN. 2006. Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington D.C; Banco Interamericano de Desarrollo/ David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Sellos, C., & Mair, J. 2005. Social Entrepreneurship. Creating new Business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48:241-246.

Sen, A. 1999. Development as Freedom. New York: Anchor Books

Shafer, Scott M.; Smith, H. Jeff; Linder, Jane C. 2005. "The power of Business Models", *Business Horizons*, May/Jun2005, 48 (3): 199-207.

Simanis, E & S. L. Hart. 2005. "Expanding Possibilities at the Base of the Pyramid. Innovations". (Winter 2006): 43-51.

Simanis, E & S. L. Hart ; G. Enk, D. Duke, M. Gordon y A. Lippert. 2006. "Strategic initiatives at the Base of the pyramid. Base of the Pyramid Protocol (First version)", racine: Base of the Pyramid Protocol group.

Simanis, E & S. L. Hart. 2008. "Beyond selling to the poor: Building business intimacy through embedded innovation". Cornell University (USA), march 2008, first draft.

Simanis, E & S. L. Hart; D. Duke. 2008. The Base of the Pyramid Protocol. Beyond Basic Needs" *Business Strategies. Innovations*, winter 2008, 57-84.

Simon, H.A., 1947. Administrative Behaviour. Free Press, New York. 1997.

Stalk, G., Evans P. & Shulman L. 1994. "Competing on Capabilities" en De Wit B, Meyer R, Huygens M. "Strategy: Process, Content, and Context". West Publishing: St Paul, MN, 233.

Steidlmeier P.1993. “The Business Community and the Poor: Rethinking Business Strategies and Social Policy”. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(2): 209-221.

Szulanski, G. 1995. Appropriating rents from existing knowledge: Intra-firm transfer of best practice,” UMI Dissertation, Fontainebleau: INSEAD,

Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. 2002. “Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45(1): 116-+.

Taylor, C.E. 2001. Scaling up social development. *LEISA Magazine*, October, 14-17.

Ted London & Stuart Hart. 2004.“Reinventing Strategies for the Base of the Pyramid. Beyond the transnational model”. *Journal of international Business studies*, 1-21

Teece, D.C. 1987. “Profiting from technological Innovation: Implications for integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”, En D.J. Teece (Ed).

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 18:509-533.

Tunçer, B.; Tessema F. & Pratt, N. 2008. Towards “Human Development Through the Market”, a comparative review of business approaches benefiting low-income markets from sustainable consumption and production perspective in Sustainable challenges and solutions at the Base of the Pyramid. *Business technologies and the poor*. Edited by Kandachar, P., y Halme, M. Greenleaf Publishing. Sheffield,Gran Bretaña. 475 - 500.

Turok, I., 1993. Inward Investment and local linkages: how deeply embedded is “silicon glen”? *Regional Studies* 27, 401- 417.

UndP. *Creating Value for All: strategies for doing business with the poor*. 2008

UN. 2000. The United Nations Development Goals, website www.un.org/millenniumgoals.

UNEP/ Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production. www.switch-asia.eu/switch-info.html.

Uvin, P. & Miller, D. (1994). *Scaling-up: Thinking through the Issues*. Retrieved October 15, 2007, from

http://www.brown.edu/Departments/World_Hunger_Program/hungerweb/WHP/SCALI_NGU_ToC.html

- Uzzi, B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4): 674-98.
- Vaccà, S., Zanfei, A., 1995. Capturing value from local contexts: the decentralization of decisions within transnational corporations. En: Schiattarella, R. (Ed.), *New challenges for European and International Business, Proceedings of the 21st EIBA Conference*. Urbino, December 10-12.
- Vaccà, S. 1996. Imprese transnazionali e contesto ambientale, socio-culturale ad istituzionale. *Economia e Politica industriale* (90), 37-82.
- Van Oudenhoven, N. & Wazir, R. 1998. Replicating social programmes. Approaches, strategies and conceptual issues. Dic 27, 2007. <http://www.unesco.org/most/dsp18.htm>
- Venkatraman, N., Tanriverdi, H. 2004. Reflecting Knowledge in strategy research: conceptual issues and methodological challenges. In *Research Methodology in Strategy and Management* (Ketchen, D.J. y Bergh, D.D. Eds). Vol. 1, 33-66. Elsevier Ltd, Boston, MA.
- Vermeulen, P., Bertisen, J., & Geurts, J. 2008. Understanding the markets of the poor. A market system approach to inclusive business models in Sustainable challenges and solutions at the Base of the Pyramid. *Business technologies and the poor*. Edited by Kandachar, P., y Halme, M. Greenleaf Publishing. Sheffield, Gran Bretaña. 369-386.
- Virmani, Arvind. 2006. "Poverty and hunger in India: What is needed to eliminate them". Working paper No. 1/2006-PC, Planning Commission, the Government of India
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- WBCSD. 2005. "Business for development".
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wiig, K.M. 1997. Integrating Intellectual Capital and Knowledge management. *Long Range Planning* 30(3), 399-405.
- Wilson Craig & Wilson Peter. 2006. "Make Poverty a Business", Greenleaf publishing: Sheffield: UK.67-68.

Wilson, E. et al. 2008. Light s on or trade off: Can base of the pyramid approaches deliver Solutions to energy Poverty In Kandachar, P. & Halme, M. (eds).sustainability Challenges and solutions at the Base of the Pyramid, Greeleaf Publishing Ltd, Sheffield.

Williamson, O. E. 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press.

Williamson, O.E. 1985, “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting” (Nueva York: Free Press).

Winter, S. 1987. Knowledge and competence as strategic assets. D.J. Teece, ed. The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Ballinger, Cambridge, MA, 159-184.

Winter S.G, Szulanski G. 2001. “Replication as Strategy”. Organization Science, 12: 730-743.

World Bank. 2002. “Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy”, World Bank and Oxford University Press (Washington/New York).

Yin, R. K. 1994. Case Study Research (2^a ed.). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Yunus Muhammad. 2008. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

Zander, U., & Kogut, B. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities. Organization Science, 6(1), 76-92.

Zollo, M., Winter, S. 2002. “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”. Organization Science 13 (3), 339-435.

Zoot, C. & Amit, R. 2007. “Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms”, Organizations Science, Vol. 18, núm. 2, pág 181-199.