

LAS CLAVES DE LA RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS CON LAS MAYORÍAS

Josefina Bruni Celli
y Rosa Amelia González

El intercambio en los mercados de las personas de pocos ingresos es más costoso que en otros estratos sociales, debido a la falta de información y a los altos costos de las transacciones. Sólo quienes introducen innovaciones tecnológicas e institucionales que permitan superar esas barreras logran operar de una manera rentable o tienen la expectativa de hacerlo.

DESDE QUE C.K. PRAHALAD y Allen Hammond publicaron su provocador artículo «Servir a los pobres del mundo, rentablemente», en la revista *Harvard Business Review* en el año 2002, se creó una enorme expectativa entre los empresarios con respecto a la posibilidad de hacer negocios rentables en el mercado de los sectores de bajos ingresos (SBI). Para otros autores, esa promesa de hacer «fortuna en la base de la pirámide» no es más que una ilusión o, peor aún, una manera peligrosa de engañarse (Karnani, 2007). Lo cierto es que la información sobre la rentabilidad de los negocios con SBI es escasa, salvo en la industria del microcrédito.

En 2005 la Red de Conocimiento sobre Empresas Sociales (SEKN, por sus siglas en inglés) —integrada por las universidades de San Andrés (Argentina), Sao Paulo (Brasil), Los Andes (Colombia), Pacífico (Perú), Católica de Chile y Harvard (Estados Unidos), y los institutos INCAE (Centroamérica), ESADE (España), EGADE (México) y el IESA (Venezuela)— emprendió un ambicioso proyecto para estudiar, entre otros, trece casos de empresas de distintos tipos (multinacionales, empresas nacionales grandes y empresas pequeñas y medianas) que venden bienes y servicios a consumidores de SBI. Entre los casos analizados había dos tipos de empresas: las que desde su creación atienden exclusivamente el mercado SBI y empresas que atendían otros mercados y en años más recientes han ampliado su ámbito para incorporar a los SBI.

Trece empresas con negocios para las mayorías en América Latina

Empresa, país	Actividad económica	Mercados	Iniciativa con SBI
Activo Humano, Chile	Reclutamiento de personal	Exclusivamente SBI	Reclutamiento de personal no especializado y de baja calificación
AES-Electricidad de Caracas, Venezuela	Distribución y venta de electricidad	Varios mercados	Barrio eléctrico: venta de electricidad prepagada en barrios, regularización de la cobranza en zonas populares y eliminación de conexiones ilegales
Aguaytía, Perú	Producción de gas seco	Varios mercados	Venta de gas en bombonas (subproducto) en las zonas cercanas a la planta
Amanco (Grupo Nueva), México	Provisión de sistemas de riego agrícola	Varios mercados	Provisión de sistemas de riego (mínimo 40 hectáreas) para pequeños productores agrícolas
Cemex, México	Producción y venta de cemento	Varios mercados	Venta de cemento y otros insumos para la construcción a inmigrantes mexicanos en Estados Unidos, para ser entregados a sus familiares en México
Codensa, Colombia	Distribución y venta de electricidad	Varios mercados	Venta a crédito de electrodomésticos
Colcerámica, Colombia	Producción y venta de cerámica para revestimientos	Varios mercados	Venta a crédito de revestimientos
Comunanza*, Venezuela	Microcrédito	Exclusivamente SBI	Microcréditos para empresarios de subsistencia
CruzSalud, Venezuela	Medicina prepagada	Exclusivamente SBI	Venta prepagada de planes de salud de bajo costo
Edenor, Argentina	Distribución y venta de electricidad	Varios mercados	Venta de electricidad prepagada
Gas BAN, Argentina	Distribución y venta de gas directo	Varios mercados	Venta de gas directo
Grupo Salinas, México	Conglomerado empresarial de varios negocios, entre ellos Banco Azteca y tiendas Elektra	Varios mercados	Venta de maquinaria y equipo a microempresarios en las tiendas Elektra, con financiamiento del Banco Azteca
Palí (Grupo CSU-CCA), Centroamérica	Cadena de supermercados	Exclusivamente SBI	Supermercados

SBI: sectores de bajos ingresos

* Comunanza se clasificó como empresa comercial, aunque legalmente tiene la forma de una fundación, debido a que los socios fundadores tienen la intención de convertirla en una empresa comercial tan pronto sus operaciones alcancen la escala necesaria.

La focalización afecta el desempeño

El estudio reveló que todas las empresas dedicadas de manera exclusiva al mercado SBI —Activo Humano, Comunanza, CruzSalud y Palí— son rentables o proyectan serlo muy pronto. En contraste, sólo dos de las nueve iniciativas de las empresas que atienden varios mercados son claramente rentables (Aguaytía y Colcerámica). Este hallazgo tiene un sesgo obvio: una empresa creada para atender exclusivamente el mercado SBI que no fuese exitosa, simplemente no podría sobrevivir; mientras que una empresa con varios mercados puede permitirse déficit

temporales en algunas áreas, si puede compensarlos con los excedentes que producen otros negocios. Sin embargo, no deja de ser llamativa la diferencia entre ambos tipos de empresas, en cuanto a la velocidad de maduración de las iniciativas.

CruzSalud y Comunanza, ambas de Venezuela, están generando utilidades desde su primer año de operación, hecho notable en cualquier negocio. Además, Comunanza ha sido rentable (el retorno sobre el patrimonio es mayor que el costo de oportunidad) desde su primer año de operación. Activo Humano todavía no genera utilidad,

pero el interés de una conocida multinacional en invertir en el negocio es indicativo de su potencial económico. Finalmente, Palí, la empresa más antigua de la muestra, cuenta con 45 por ciento de participación de mercado en Costa Rica. La tasa interna de retorno de cada nueva tienda de Palí es quince por ciento, y el período de recuperación de la inversión es un año en Costa Rica y entre uno y dos años en Nicaragua.

¿Qué determina la rentabilidad?

Aprender a trabajar con los SBI requiere tiempo y, por ello, la impaciencia es una de las principales amenazas contra el éxito, porque se corre el riesgo de abandonar antes de que se materialicen los posibles beneficios económicos. El caso de Construmex (propiedad de Cemex) ilustra claramente este punto. La empresa pretendía inicialmente atender todo el mercado de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos que enviaban remesas a su país, ofreciéndoles la opción de comprar directamente los materiales de construcción con entrega en cualquier lugar de México. Sobre la marcha se dieron cuenta de que el mercado era más pequeño, porque debían ser personas nacidas en México que tuvieran familiares en Estados Unidos con una residencia formalizada y cierta capacidad de ahorro (es decir, los que habían cumplido con el *paisano dream*). Además, el uso del concepto de remesa generó antipatías entre los familiares de los clientes en México, pues percibían que la empresa quería competir con ellos por los fondos repatriados. Cemex tuvo entonces que modificar su estrategia: aclaró que la compra de materiales de construcción no sería pagada con remesas sino con los ahorros de los «paisanos».

Más allá de las dificultades asociadas con el conocimiento de este mercado, el análisis de los casos permite identificar varios factores clave para la generación de valor económico en iniciativas de mercado con SBI. Si éstos son debidamente atendidos por la gerencia, tanto en la fase de diseño como en la de ejecución, se abrevia el tiempo de aprendizaje y aumenta el retorno de la inversión.

Transacciones más fáciles y económicas

Casi todas las empresas que venden bienes o servicios a SBI tienen que usar esquemas de pago fraccionado, debido a la escasa capacidad de compra de estos sectores. El gran número de pequeñas transacciones multiplica los costos asociados con cada cliente, que no pueden ser transferidos a los consumidores mediante aumentos de precios ni pueden ser deducidos de las ganancias, cuyo margen es de por sí pequeño.

Ciertas innovaciones tecnológicas, tales como medidores y máquinas expendedoras de tarjetas prepago para la compra de electricidad, permiten reducir los costos de las transacciones. La empresa de electricidad Edenor, en Argentina, coloca máquinas expendedoras en sitios de fácil acceso. Una máquina puede procesar una gran cantidad de operaciones de compra y transmitir automática-

mente, por vía electrónica, la orden de activar el servicio cuando el cliente introduce su código. Si bien estas tecnologías reducen los costos de cada transacción, requieren una inversión inicial (por ejemplo, el medidor especial prepago que utiliza Edenor es seis veces más costoso que el normal) que sólo se amortiza si se logra gran volumen de clientes. Por ejemplo, si las máquinas expendedoras se colocan en zonas de baja densidad poblacional, el modelo no genera valor económico para la empresa.

Las innovaciones de naturaleza institucional pueden también reducir los costos de las transacciones. Para abaratar su oferta, y teniendo en cuenta que muchas consultas

En ciertos casos de prestación de servicios públicos a los sectores de bajos ingresos —gas o riego, por ejemplo—, las empresas tienen que hacer una cuantiosa inversión inicial en la infraestructura

sencillas pueden realizarse telefónicamente, los gerentes de CruzSalud agregaron un centro de llamadas a su paquete de servicios. Esta innovación —el «Centro de atención integral telefónica las 24 horas 0-800-CruzSalud»— redujo los costos fijos asociados con cada consulta, lo que garantizó un margen de ganancia razonable sin comprometer la calidad de la atención prestada al paciente.

Conocer al consumidor

Para vender bienes y servicios a los SBI con frecuencia se hace necesario recurrir a la figura del crédito. Esto genera un problema de falta de información, porque no es fácil para las empresas conocer el perfil de riesgo crediticio de estos clientes. El problema empeora cuando, para atraer a los clientes, las empresas tienen que reducir la cantidad de requisitos para aprobar los créditos: la informalidad y la escasa bancarización hacen imposible cumplir las exigencias tradicionales. En tales situaciones la empresa conoce menos al prestatario, lo que incrementa el riesgo de insolvencia.

El caso de Colcerámica muestra que una manera de reducir el riesgo de insolvencia consiste en recurrir a mecanismos no convencionales para conocer a los clientes. Esta empresa descubrió que el mejor modo de asegurar clientes solventes era emplear a vecinas de cada comunidad como promotoras de ventas. Estas promotoras sabían qué esperar de la conducta crediticia de los potenciales clientes o podían informarse fácilmente sobre ello. Empresario Azteca emplea un mecanismo no convencional pero más formalizado: emplea los servicios de una empresa llamada «Círculo de Crédito», especializada en la calificación crediticia del prestatario con pocos ingresos. Al igual que Empresario Azteca, el Grupo Salinas utiliza

un círculo de crédito. Como todas las empresas del grupo comparten la información generada por el círculo, se logran las economías de escala requeridas para darle viabilidad económica a ese servicio.

Una fuente adicional de riesgo, muy parecida al riesgo crediticio, se observa en Activo Humano. El riesgo consiste en que la organización empleadora no tiene suficiente información sobre las credenciales y los antecedentes de las personas que aspiran a trabajar en ella. Activo Humano ha minimizado este riesgo y logrado un excelente posicionamiento de mercado como reclutador, al recurrir a líderes comunitarios que cuentan con referencias de los candidatos.

Lidiar con presupuestos inestables

Como el ingreso disponible de los consumidores de bajos ingresos es limitado, les es difícil hacer reservas presupuestarias para algunos gastos recurrentes, con excepción de la comida. Si tienen que hacer frente a un gasto eventual, como la compra de útiles escolares, eso puede consumir buena parte del presupuesto disponible y limitar los recursos para cubrir todos los gastos recurrentes. Por ejemplo, cada vez que un cliente de CruzSalud tiene que pagar su afiliación, debe escoger entre pagar por algo que a lo

mejor no va a necesitar —el tratamiento de una eventual enfermedad— y otros gastos más urgentes. Por tal razón, la empresa enfrenta un riesgo permanente de deserción de los clientes. Para lidiar con este tipo de riesgos, CruzSalud ha recurrido a cobradores domiciliarios que cumplen un doble papel: recordar y facilitar el pago.

La recuperación de créditos otorgados a microempresarios de los sectores populares también se ve amenazada por la inestabilidad de su estructura de gastos. A fin de minimizar este riesgo, Comunanza ha enriquecido sus productos crediticios con pólizas de gastos funerarios, que son valoradas por los clientes, pues los protegen frente a contingencias que puedan descalabrar el presupuesto de la familia y la microempresa.

Invertir en infraestructura

En ciertos casos de prestación de servicios públicos a los SBI —gas o riego, por ejemplo—, las empresas tienen que hacer una cuantiosa inversión inicial en la infraestructura —red de distribución— que difícilmente se puede recuperar con las tarifas cobradas a los usuarios, por su escasa capacidad de pago o su poca «disposición a pagar», derivada de la creencia de que los servicios públicos son un derecho adquirido. Por ello, a fin de garantizar la genera-

Ilustración: KStudio



ción de valor económico, se hace imprescindible convocar a otros actores —organismos multilaterales, Gobierno o comunidades, mediante créditos favorables— dispuestos a aportar recursos para la construcción de estas obras. En situaciones como éstas, los proyectos tardan en arrancar porque requiere mucho tiempo articular a todos los actores, incluida la comunidad organizada, cuya participación es clave para la viabilidad de las inversiones por el papel legitimador que desempeña en el proceso de obtención de fondos.

El caso de Amanco ilustra este tipo de situaciones. Habiendo iniciado su proyecto en 2001, aún en 2006 no había logrado madurar sus iniciativas de riego debido a la gran cantidad de actores —terceros y clientes— que debían ser movilizadas y articuladas para financiar la infraestructura. En el caso de Gas BAN se hizo evidente que no era fácil reproducir los modelos de articulación de múltiples actores: deben ser reinventados cada vez que se realiza un nuevo proyecto, lo que exige mucho tiempo de movilización y negociación. En su primer proyecto de gasificación (Cuartel V), los diversos actores (banca multilateral, vecinos organizados, banca gubernamental, la empresa y un aliado social) se articularon alrededor de un fideicomiso llamado Redes Solidarias. Si bien la empresa derivó de esta experiencia algunos aprendizajes que le resultaron útiles para avanzar más rápido en los siguientes proyectos, tuvo que desarrollar modelos adaptados a las particularidades de cada barrio. Por ejemplo, en el segundo proyecto (La Juanita) no se constituyó el fideicomiso y la articulación se hizo entre la empresa, la comunidad organizada y una empresa constructora. En un tercer proyecto (Los Tábanos) hubo un importante aporte financiero del municipio, por lo que la articulación se realizó entre el gobierno local y la empresa.

Estar consciente de las amenazas de las regulaciones

El entorno también puede amenazar la rentabilidad en iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos. En los casos de las empresas de electricidad, el mismo modelo de negocio resultó rentable para Edenor pero no para AES-EDC, pues estaba obligada a cobrar tarifas sociales que no cubrían los costos de prestación del servicio. En 2007 el gobierno venezolano compró AES-EDC y reforzó la política de tarifas sociales, lo cual hizo inviable cualquier proyecto de venta prepagada de electricidad a los SBI. Por su parte, la iniciativa de prepago de Edenor fue un proyecto piloto; para llevarla a mayor escala, la empresa requiere la autorización del organismo regulador de la energía eléctrica (ENRE), pero hasta la fecha no ha sido concedida.

Otras formas de generar valor económico

Para las empresas que atienden simultáneamente varios mercados, es posible que algunos proyectos parezcan poco rentables o que, por ser proyectos muy pequeños, su contribución marginal a la rentabilidad de la empresa luzca insignificante. Sin embargo, si se calculara adecua-

damente el valor económico de otros beneficios generados por estos proyectos, tales como lealtad de los clientes y ahorro en costos, posiblemente el resultado sería otro. Por ejemplo, en el caso del proyecto de venta de electrodomésticos de Codensa, cuyas ganancias representan una pequeña fracción de las utilidades de la empresa (2,2 por ciento en 2005 y 1,7 por ciento en 2006), uno de los móviles de la iniciativa era lograr que los clientes no cambiaran

Casi todas las empresas que venden bienes o servicios a sectores de bajos ingresos tienen que usar esquemas de pago fraccionado

de proveedor de electricidad en una situación de apertura a la competencia. Si efectivamente la iniciativa lograra su propósito de asegurar la lealtad de los clientes, el cálculo de valor económico debería ser la suma de la utilidad del proyecto (contabilizada) más el valor de los clientes no perdidos (no contabilizado).

Una situación similar ocurre en aquellos proyectos cuyo principal propósito es generar ahorros en costos para las empresas. Tal es el caso de las empresas de electricidad (Edenor y AES-EDC) en las cuales la rentabilidad de los proyectos es posiblemente mayor que la reportada. Por ejemplo, Edenor contabiliza la utilidad operativa de la iniciativa, así como los ahorros en pérdidas técnicas (costos de desconexión y reconexión); sin embargo, otros beneficios adicionales, tales como los ahorros en pérdidas no técnicas (robos de energía) y los ahorros por reducción de accidentes asociados con conexiones ilegales, no han sido contabilizados.

El papel de la innovación

Quizás el principal hallazgo de esta investigación es el papel de la innovación como factor clave para la creación de valor económico en iniciativas de mercado con los sectores de bajos ingresos. El intercambio con los SBI es más costoso que en otros mercados, debido a la falta de información y los costos de las transacciones. También muestran que las iniciativas capaces de introducir innovaciones tecnológicas (Edenor, Codensa) e institucionales (CruzSalud, Empresario Azteca), que les permitan superar esas barreras, logran operar de una manera rentable o tienen la expectativa de hacerlo a corto plazo. Prahalad (2005) destaca la importancia de la innovación en el diseño de productos y servicios, canales de distribución, transporte y educación del consumidor, para acceder con éxito al mercado en la base de la pirámide. Pero el tipo de innovaciones requeridas en estos mercados trasciende lo sugerido por Prahalad y se acerca mucho más al concepto de «destrucción creativa» de Joseph Schumpeter (1950), pues son las innovaciones de carácter fundamental, como por ejemplo la tecnología

prepagado en la telefonía celular, y no las innovaciones incrementales en productos y prácticas, las que aseguran la generación de valor y el crecimiento económico en las iniciativas de mercado con SBI.

El potencial de desarrollar iniciativas de mercado rentables con los SBI existe, pero tiene una diversidad de retos particulares que deben ser atendidos con perseverancia y creatividad. Los costos de las transacciones y la falta de información, los presupuestos inestables de los consumidores y la necesidad de invertir en la organización de las comunidades así como en infraestructuras, son algunos de esos retos.

Nota: Este artículo constituye un avance de un trabajo de mayor extensión elaborado por las autoras, titulado «Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor econó-

mico», que formará parte de un libro colectivo de la Red SEKN, el cual será publicado en inglés por el Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller de la Universidad Harvard. 

Referencias

- Karnani, A. (2007). «The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty». *California Management Review*. Vol. 49. No 4.
- Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C.K. y A. Hammond (2002): «Serving the world's poor, profitably», *Harvard Business Review*, septiembre.
- Schumpeter, J. (1950): *Capitalism, socialism, and democracy*. Nueva York: Harper.

Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González

Profesoras del IESA

MERCADOS QUE CRECEN CON LA CRISIS

Pedro A. Palma

Desde las últimas décadas del siglo XX las economías emergentes han sufrido una serie de crisis económicas, muchas de ellas graves, que han tenido hondas y traumáticas repercusiones. En América Latina han sido frecuentes estos descalabros, entre los cuales pueden citarse la crisis bancaria de Chile de 1982, la crisis de la deuda externa iniciada por México ese mismo año —que afectó a un gran número de países de la región durante la década de los ochenta—, la crisis cambiaria de Venezuela en 1989 y de México en 1994-1995, la crisis bancaria de Venezuela en 1994-1995, la crisis sistémica que comenzó en 1997 en los países del sureste asiático, seguida por la crisis rusa de 1998 y la brasileña de 1999, así como la crisis argentina de 2001-2002.

Esas dificultades son generadas, tradicionalmente, por profundos desequilibrios que se van agravando como consecuencia de erradas políticas macroeconómicas, manejos indebidos de las instituciones financieras, ausencia de supervisión y con-

troles eficientes, apreciaciones reales desproporcionadas de las monedas y políticas cambiarias inadecuadas. Cuando los desequilibrios se hacen insostenibles, los agentes económicos reaccionan buscando protección contra la crisis inminente: ocurren retiros masivos de depósitos bancarios, compras compulsivas de moneda extranjera y envíos de fondos al exterior, aumentos abruptos de las tasas de interés, incrementos acentuados de la morosidad de la banca, e intensos ajustes del tipo de cambio que encarecen la divisa y con ella los bienes y servicios de origen externo. Todas estas acciones conducen irremediablemente al estallido de la crisis.

Las consecuencias de estos descalabros son trágicas en muchos casos. El violento aumento de los precios causado por la devaluación produce una caída estrepitosa del poder de compra de los ingresos de la población, que genera un agudo empobrecimiento agravado por las pérdidas patrimoniales ocasionadas por la merma de los ahorros o, incluso, por la

pérdida de los depósitos mantenidos en instituciones financieras que quiebran. Adicionalmente, la elevación abrupta de las tasas de interés —por la necesidad de atraer depósitos hacia los bancos o impedir su pérdida, y por la política monetaria restrictiva que normalmente implantan los bancos centrales con el fin de limitar la liquidez que pueda canalizarse a la adquisición de divisas— agrava aún más las pérdidas patrimoniales. Un número creciente de deudores se ve imposibilitado de seguir honrando sus deudas bancarias, lo que implica la pérdida de la vivienda u otros bienes durables adquiridos a crédito.

Las crisis en Venezuela

La economía venezolana es típicamente rentista; es decir, vive principalmente de la renta generada por las exportaciones petroleras. Durante los años de abultado ingreso fiscal, las autoridades económicas ejecutan políticas de franca expansión del gasto público, mediante el cual se inyectan a la economía los cuantiosos recursos