



## GUÍA PRÁCTICA

Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles



Autores: Carol Rius y Pep Tarifa  
Diseño y maquetación: Giny Comunicació  
2017 Roots for Sustainability



Esta obra tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.



## ICEX y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible

ICEX asume los compromisos adquiridos por los Estados Miembros de las Naciones Unidas con la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo que realiza un llamamiento a todos los actores, incluido el sector privado, para generar alianzas que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La actividad empresarial tiene la capacidad de contribuir de forma efectiva al desarrollo sostenible.

Las empresas españolas se convierten en motores de desarrollo cuando llevan al mercado productos y servicios que atienden necesidades de las comunidades más vulnerables o integran a personas en situación de precariedad en su cadena de valor.

La sostenibilidad como elemento estratégico está ampliamente aceptado en las multinacionales pero es necesario difundir el conocimiento y dar herramientas a las PyMES para que puedan competir a medio y largo plazo.





*“We cannot choose  
between [economic]  
growth and sustainability  
– we must have both”*

Paul Polman,  
Unilever CEO

*“Companies could bring business and  
society back together if they redefined  
their purpose as creating “shared  
value” – generating economic value  
in a way that also produces value for  
society by addressing its challenges”*

Porter, M. & M.R. Kramer.  
Creating Shared Value. Harvard Business Review (2011)

## Guía práctica para INTERNACIONALIZAR TU EMPRESA A TRAVÉS DE MODELOS DE NEGOCIO INCLUSIVOS Y SOSTENIBLES.

Esta guía te interesará si...



...Quieres **expandir tu negocio** llegando a nuevos segmentos de la población.



...Quieres **diversificar los mercados** de destino de tus exportaciones o inversiones.



...Consideras que tu empresa puede **beneficiar a las comunidades** con las que interactúa y al entorno en el que opera.



... Crees que la **innovación** va más allá de los departamentos de I+D y que es fundamental innovar para garantizar el crecimiento a largo plazo.



...Tienes integrada la **sostenibilidad** en tu estrategia de negocio.



...Crees que la **colaboración** entre departamentos de tu empresa y entre socios estratégicos es clave para tu negocio.





## EL MERCADO

**Características del mercado**

página 2

**Gasto por sectores y áreas geográficas**

página 4

**Oportunidades sectoriales**

página 6

**Casos de éxito**

página 7

**Pilares estratégicos**

página 8



## EL MÉTODO

**Definición y características**

página 12

**Beneficios y modelos de negocios inclusivos y sostenibles**

página 13



## ¿CÓMO?

**Método de 6 etapas (8 pasos)**

página 16

**Diagnóstico**

página 18

**Involucra y Motiva**

página 19

**Investiga e Innova**

página 21

**Diseña un modelo de negocio**

página 29

**Prototipa**

página 35

**Piloto y Expansión**

página 36



## RECURSOS

**Enlaces**

página 42

**Glosario**

página 44

**Bibliografía**

página 46







**El mercado:**  
4.000 millones de personas





## Características del mercado

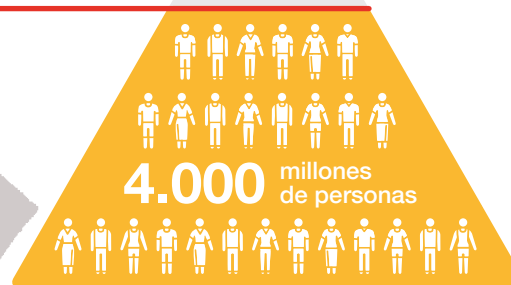
Los mercados que atienden al segmento de población de renta media y alta urbana están cada vez más saturados ya que la mayoría de empresas dedican sus esfuerzos a vender sus productos y servicios a este grupo de la población.

Por otra parte, **las necesidades** de las poblaciones de bajos ingresos (ingresos inferiores a 3.000 US\$ anuales, ajustados al poder de compra local) están ampliamente **desatendidas**. Este segmento de población, también conocido como Base de la Pirámide, **engloba a 4.000 millones de personas** y está mayoritariamente localizado en **países emergentes**.

El crecimiento económico de estos países suele estar por **encima de la media mundial**.

A nivel demográfico, destacan por sus amplias capas de **población joven** y **ratios de natalidad** elevados lo que indica que la demanda agregada irá aumentando.

3.000 USD  
per cápita  
(2002 PPC)



Fuente:  
Corporación Financiera Internacional (IFC), 2007



Mientras que en África y Asia, la mayor parte de la población de renta inferior es rural (68%), en América Latina, Caribe y Europa del Este, tres cuartas partes viven en **ciudades**.

Muchos de los consumidores del segmento de menores ingresos tienen acceso a **teléfonos móviles** y cuentas bancarias en el propio terminal ligadas a su contrato con la compañía telefónica. Cada vez con más frecuencia disponen de conexión de datos en el dispositivo y participan de redes sociales como Facebook.

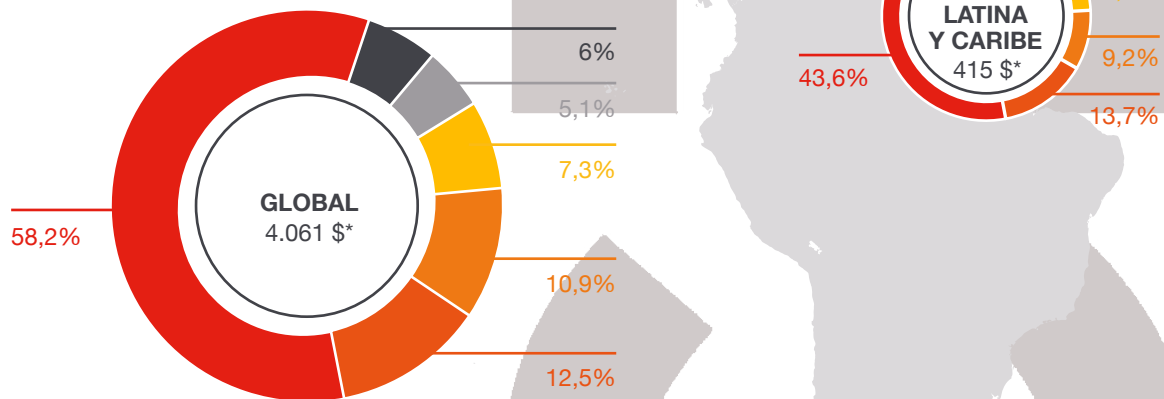
En las últimas décadas las generaciones jóvenes han conseguido mayores **niveles de educación** y disponen de una mayor renta para gastos discrecionales que les permite comprar radios, TV o pequeños electrodomésticos, paneles solares, bicicletas y motocicletas, entre otros.

Estos factores han permitido que el sector privado pueda ofrecer de manera rentable productos adaptados a este contexto y las necesidades.



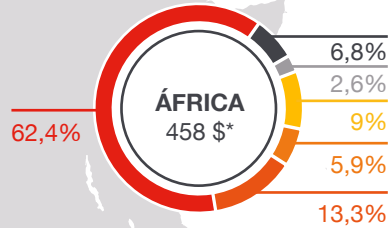
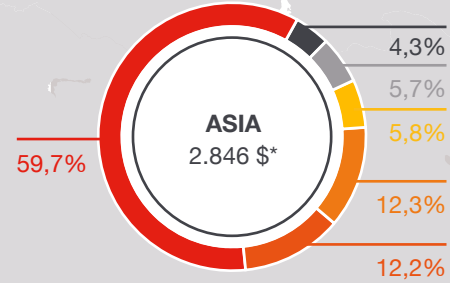


## Gasto por sectores y áreas geográficas



\*miles de millones de US \$

● Agroalimentario ● Vivienda ● Energía ● Transporte ● Tic ● Salud



\*miles de millones de US \$

● Agroalimentario ● Vivienda ● Energía ● Transporte ● Tic ● Salud



## Oportunidades sectoriales



**Sector agroalimentario** productividad agrícola y adaptación a cambio climático. Riego, semillas, almacenamiento, procesamiento, etc.



**Construcción y vivienda**, especialmente en materiales y servicios para la autoconstrucción.



**Transporte**, tanto plataformas que facilitan el transporte colectivo como vehículos de bajo consumo.



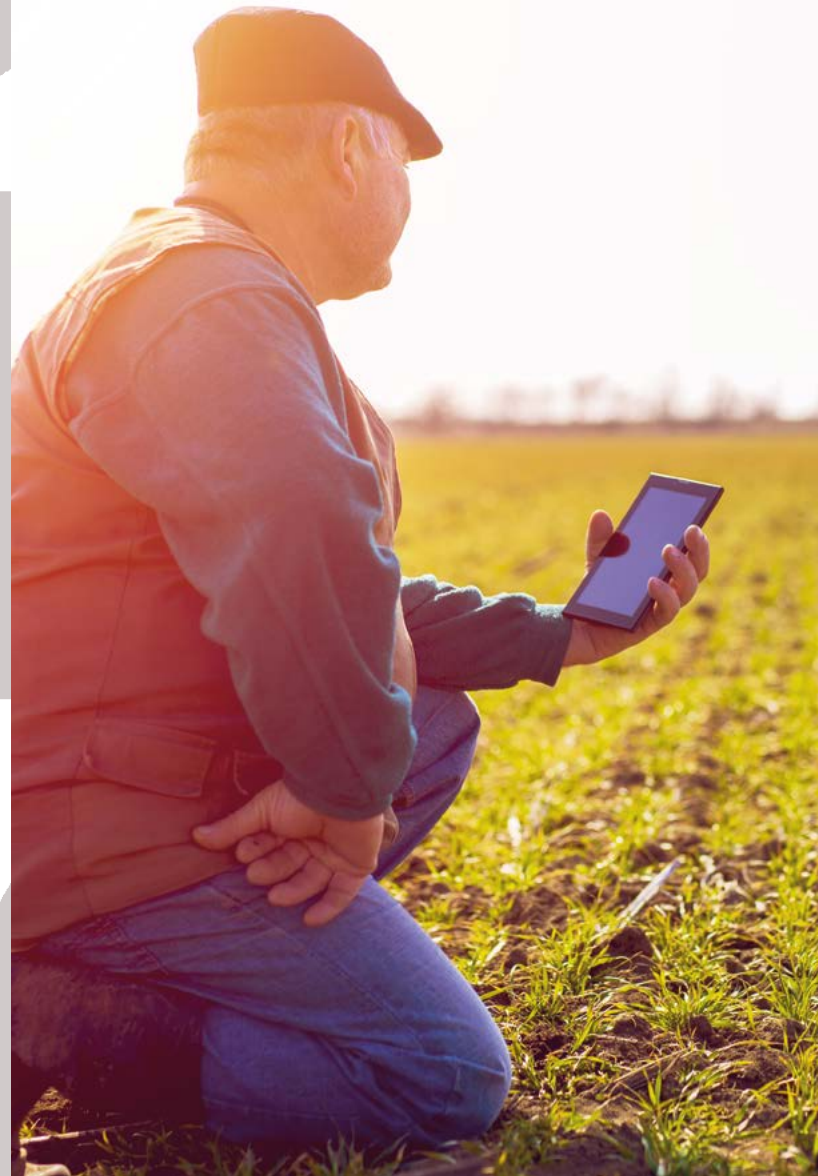
**Telecomunicaciones.** Dispositivos e infraestructuras que permiten ofrecer servicios como la telesalud, educación on-line, etc.



**Energías Renovables** para zonas sin acceso a la red eléctrica.



**Servicios financieros** para disponer de acceso a crédito.





## Casos de éxito



### Vivienda CEMEX

CEMEX, empresa cementera mexicana creó en 2002 una unidad de investigación e innovación para el mercado de las colonias (barrios de menores ingresos) tras observar que en plena crisis **las ventas en estos núcleos eran mucho más estables** que en el resto de segmentos de mercado.

CEMEX lanzó en México el programa Patrimonio Hoy que ofrece servicios de **arquitectura, financiación y formación para la autoconstrucción**. En 2005 esta unidad de negocio había facturado 1,5 millones de dólares.

En 2017, Patrimonio Hoy ha ofrecido servicios a más 2,5 millones de personas en 5 países.



### TIC SATEC

La empresa de telecomunicaciones española SATEC se estableció en 2012 en Perú aprovechando la oportunidad que generaba la política del gobierno central para ofrecer **servicios públicos de manera telemática**.

SATEC exportó sus soluciones de telesalud adaptándolas al contexto peruano y puso en marcha HealthPoint, para ofrecer **asistencia sanitaria en zonas rurales y remotas**.

El proyecto se ha **replicado en Colombia** donde SATEC ha trabajado con conexiones satelitales para llegar a atender a pacientes en la selva.



### Agroalimentario GBfoods

Jumbo, el Avecrem de África, lleva más de 40 años presente en el mercado. GBfoods produce cada año más de 4.000 millones de pastillas de caldo para el continente africano. África y Oriente Medio aportan el 20% de la cifra de negocio del grupo.

En 2008, GBfoods lanzó al mercado cubitos de caldo enriquecidos con Vitamina A, deficitaria en la población local, lo que le permitió diferenciarse de sus competidores (Nestlé, Unilever, marcas locales).

En diversos países de África **se ha regulado** la obligatoriedad de enriquecer este tipo de producto beneficiando la iniciativa empresarial.

GBfoods apuesta por el crecimiento basado en la **innovación en productos** y la incorporación de **nuevas categorías**.



## Pilares Estratégicos

¿Qué tienen en común las empresas que consiguen implementar modelos de negocio inclusivos y sostenibles con éxito?

La **sostenibilidad** como visión de empresa y por lo tanto como eje estratégico. Es el inicio y el objetivo de los negocios inclusivos.

La sostenibilidad otorga una **ventaja competitiva** a la empresa para posicionarse en los mercados internacionales gracias a su contribución **en la mejora del ecosistema social y medioambiental** que habitan.

La sostenibilidad pasa de ser un concepto ambiguo a convertirse en un **valor medible y tangible** que alinea la visión de la empresa con su acción comercial.

Las empresas ponen en valor la sostenibilidad en los mercados internacionales cada vez más exigentes en sus regulaciones y con consumidores más informados y sensibilizados.





La **innovación** tanto tecnológica como organizacional o de modelos de negocio entendida como un proceso de mejora continua.

**Cultura de empresa** innovadora que no sólo afecta a la capacidad de vender en mercados de menores ingresos sino que genera beneficios estructurales que mejoran la competitividad.

Incorporan la **tecnología** para ser más eficientes a lo largo de la cadena de valor de manera que los costes se reduzcan.

Desarrollan modelos de negocio nuevos para abordar nuevos mercados y contextos.

La **colaboración** entre departamentos de la empresa, con las redes de colaboradores de otros sectores industriales, con proveedores e incluso con entidades de la sociedad civil.

La **co-creación** con las propias comunidades a las que se quiere beneficiar para definir la **propuesta de valor** que dará una solución a la demanda del mercado.

Las empresas deben capitalizar todo su conocimiento poniendo a trabajar juntos a departamentos financieros, comerciales, I+D, marketing, etc. para que encuentren soluciones a las barreras que presenta el mercado.







# El método:

## Los negocios inclusivos y sostenibles





## Definición y características



Los modelos de negocio inclusivos y sostenibles son **estrategias empresariales** que permiten al sector privado abrirse camino en el segmento de mercado de menores ingresos.



Al alinearse la búsqueda de beneficio económico con el impacto social positivo, el crecimiento de la iniciativa impulsa mejoras en el ecosistema y en la comunidad generando así un **círculo virtuoso**.



Estos modelos de negocio buscan no sólo la rentabilidad económica sino también aspiran a **beneficiar a comunidades vulnerables** ofreciendo **soluciones innovadoras** a necesidades no cubiertas.



El beneficio a las comunidades vulnerables se consigue a través de la **integración** de estas personas en la cadena de valor de la empresa ya sea como clientes, beneficiarios, proveedores, trabajadores o microemprendedores.



## Beneficios de modelos de negocios inclusivos y sostenibles

Aumentar la posición exportadora e inversora en mercados de alto crecimiento y mejorar la competitividad internacional a través de la innovación tecnológica y de modelo de negocio.

**Expansión geográfica y socioeconómica.** Ante la saturación y estancamiento de los mercados desarrollados las empresas se enfrentan al reto del crecimiento. Diversificar geográficamente en países reduce riesgos y abre nuevas vías de expansión. Aumentar la cuota de mercado ganando capilaridad y alcanzando nuevos segmentos socio-económicos favorece el crecimiento a largo plazo.

**Atracción y Retención de talento.** La generación de los millennials prioriza el sentido del propósito por encima de los beneficios económicos de la empresa donde trabaja. Quieren sentirse motivados continuamente por nuevos retos que están alineados con sus valores.

**Aprendizaje de herramientas de gestión.** El día a día limita las oportunidades de aprendizaje. Tener proyectos disruptivos abre una vía de entrada a nuevas técnicas y mejoras en procesos y gene-

ra espacios de creatividad, innovación y colaboración.

**Nuevas vías de financiación.** Las empresas que están trabajando en resolver retos sociales reciben apoyo de diversas entidades: fundaciones, organizaciones multilaterales, fondos de impacto social que pueden ser vías de financiación alternativa. La aceleradora europea Climate Kic apoya proyectos innovadores que atacan el problema de cambio climático dando formación y acceso a las empresas a subvenciones e inversión.

**Innovación tecnológica.** Es probable que la empresa tenga que adaptar sus productos o servicios al contexto. Ya sea en sus características y funcionalidades como en la presentación, envase, marca, etc. Estos cambios pueden mejorar su posicionamiento en los mercados desarrollados. Este proceso se conoce como innovación inversa

Ejemplo  
**Pinlite**  
para la población sin  
acceso a la red eléctrica



*Nuevo producto inspirado en una necesidad de la población sin acceso a la red eléctrica. Bornay, empresa valenciana de energía solar y eólica que identificó en Tanzania la necesidad de kits de carga para lugares sin conexión a la red e inventó Pinlite. Pinlite es una estación solar portátil muy útil para actividades deportivas en la naturaleza.*





# ¿Cómo integrar la inclusión y la sostenibilidad en la estrategia de internacionalización?

6 Etapas y 8 pasos





## DIAGNÓSTICO

- 0 | Evalúa la capacidad de tu organización.



## INVOLUCRA Y MOTIVA

- 1 | El líder impulsor y el apoyo de la organización.  
**Herramienta**  
Creación de una célula de innovación.



## INVESTIGA E INNOVA

- 2 | Selección del país.  
**Herramienta**  
Matriz selección de mercados.
- 3 | Segmentación de cliente e identificación de barreras de entrada.  
**Herramienta**  
Entrevistas en Profundidad. Persona.
- 4 | Adaptar la oferta y mejorar el posicionamiento  
**Herramienta**  
Generación de nueva Propuesta de Valor





## DISEÑA UN MODELO DE NEGOCIO

5 | Modelo de Negocio para entregar la Propuesta de Valor al consumidor objetivo.  
**Herramienta**  
 Business Model Canvas.

## PROTOTIPA

6 | Prototipo.  
**Herramienta**  
 Test de mercado.

## PRUEBA Y CRECE

7 | Lanzamiento y expansión.  
**Herramienta**  
 Creación de guías y manuales.

8 | Diseña un mecanismo de mejora continua.  
**Herramienta**  
 Planifica el impacto





## Diagnóstico

Evalúa la capacidad de tu empresa para afrontar el proceso de internacionalización inclusiva y sostenible.

0

Evalúa la  
capacidad de  
tu empresa

Antes de empezar a trabajar en cualquier proyecto hay que hacer un inventario de los recursos disponibles y evaluar las probabilidades de éxito.

En el caso de los negocios inclusivos, la sostenibilidad, la innovación, la colaboración y co-creación son una base fundamental para construir con éxito un modelo sólido.

Te recomendamos que dediques 10 minutos a completar el test de autodiagnóstico que encontrarás en este enlace y pongas en marcha las acciones recomendadas que te proponemos según tu nivel de preparación.

No te olvides que sea cual sea tu puntuación, tu dedicación a completar el cuestionario ya muestra voluntad de cambio, interés por la sostenibilidad y curiosidad por las innovaciones.

Si crees que el resultado no es adecuado a tu capacidad de acción, motivación y recursos disponibles para poner en marcha un modelo de negocio inclusivo y sostenible no dudes en comunicárnoslo.

Revisaremos contigo las respuestas e intentaremos darte una solución adaptada a tu proyecto.

**¡Cada caso es único y queremos conocer el tuyo!**

**Evalúa tu potencial**



## Involucra y Motiva

Búsqueda de apoyos internos y creación de una estructura que promueva e implemente la innovación.

1

### El líder impulsor y el apoyo de la organización

El proceso de internacionalización inclusiva se puede considerar un **híbrido entre la innovación y la promoción de las exportaciones**.

Este proyecto requiere un **líder impulsor, un equipo de implementación y un contexto favorable** en la empresa.

El líder impulsor suele ser la persona que está cerca del mercado. Vive el reto de introducir un producto en el segmento de menores ingresos y observa que con el catálogo que dispone no es posible ofrecer una solución viable al consumidor. Esta persona suele tener acceso a **comunicación informal con varios departamentos de la empresa** y expone su inquietud de manera abierta. **Escucha posibilidades para solucionar el problema** que ha observado y cuando tiene una idea formada de una o varias soluciones las comparte de manera formal con su equipo directivo.

En este momento es crucial comunicar los **beneficios potenciales del proyecto en todas las áreas de la empresa que están implicadas directa o indirectamente e intentar cuantificarlos**. Es muy útil poner casos prácticos de empresas del sector que estén intentando entrar en ese segmento del mercado y que se consideran **competencia directa**.

En caso que la idea sea aprobada debería concretarse en la creación de un equipo que diseñe una estrategia para integrar en la cadena de valor a los segmentos de menores ingresos.



Creando un célula de innovación se pretende integrar la cultura de las *start-ups* dentro de la empresa.

Esta unidad será suficientemente **autónoma** como para adaptarse a las necesidades que vayan surgiendo y colaborar con quien considere necesario. Debe tener objetivos alineados con la visión de la empresa y estar **legitimada y protegida** por la dirección general.

El **líder debe tener capacidad de conectar a personas y conocimientos** de dentro y fuera de la empresa.

En la mayoría de casos la dedicación total a este proyecto es inviable por lo que la célula será una unidad creada por personas a tiempo parcial.

El equipo valorará su participación como una oportunidad para crecer personal y profesionalmente y debería estar dispuesto a permanecer temporadas en contextos de pobreza para entender el mercado.

Se considera la multiculturalidad y la multidisciplinariedad un activo ya que habrá fases de desarrollo comercial y de producto o servicio por lo que las capacidades técnicas deberían estar integradas.

Es posible que a lo largo del proyecto se tengan que incorporar expertos externos para fortalecer la estructura.

## Herramienta Creación de una célula de innovación





## Investiga e Innova

Comprensión de las necesidades del mercado y mejora de la oferta.

2

### Selección del país

Para iniciar la investigación es necesario acotar el contexto. La población con menores ingresos aunque se enfrenta a retos similares no es homogénea.

Herramienta

### Matriz selección de mercados

En una hoja de cálculo introduce 10-12 países de interés para tu empresa en las filas y los criterios a evaluar en las columnas. Intenta que haya una mezcla entre **criterios de mercado, sociales y de empresa**. Por ejemplo: Ranking en el índice de facilidad de hacer negocios, país alineado con estrategia de crecimiento, conocimiento y presencia en el país y red comercial proactiva, problemas de acceso a servicios que la empresa puede proveer, etc.

Puntúa cada país en todos los criterios y haz un ranking.

Toma los 5 primeros y organiza reuniones y/o videoconferencias con los responsables de esos países tanto distribuidores como directores de área de exportación. Observa la motivación de los ejecutivos y obtén apoyos para realizar la investigación en el terreno. Puntúa también la reacción de estos equipos dentro de la matriz de selección de mercados y obtén como resultado un país donde se realizarán las labores de investigación.



3

## Segmentación de cliente e identificación de barreras de entrada

Investiga para comprender las **necesidades, recursos y aspiraciones del grupo objetivo en el país seleccionado.**

No confíes en que tus socios locales conozcan el segmento de población de bajos ingresos. Incluso empresas locales como en el caso de CEMEX en México hicieron una “declaración de ignorancia” para empezar el proyecto en este segmento.

Visita las comunidades que quieres alcanzar. Una primera semana de inmersión para comprender las rutinas diarias, las fuentes de ingresos y observar la heterogeneidad existente te permitirá definir un consumidor tipo para el que desarrollar el proyecto.

Aproxímate al mercado con un punto de vista más cercano a la etnografía que a la economía. De poco servirán los datos macroeconómicos que hacen referencia a países ya que tu foco es un segmento socio-económico.



## Herramienta Entrevistas en profundidad



Se recomienda utilizar técnicas de **investigación cualitativa tanto entrevistas individuales como de grupo** ya que permiten recabar información poco evidente sobre costumbres y tradiciones que afectan al consumo.

Las entrevistas requieren cercanía con el usuario final, por lo que es necesario contar con equipos de **investigadores locales o visitar las comunidades de la mano de entidades que sean cercanas y de confianza** para los participantes.

Redacta preguntas que respondan a las cuatro **barreras** posibles para la entrada en el mercado:

- 1 **Capacidad Adquisitiva** de los consumidores.
- 2 **Aceptación** de los productos ya que a veces no son aceptados por la comunidad por considerarse occidentales o no ser prácticos en su contexto.
- 3 **Conocimiento** del producto o servicios. El riesgo de comprar una marca nueva o poco reconocida es muy elevado para este tipo de consumidor.
- 4 **Acceso** para identificar fallos en la distribución hacen que los productos no estén disponibles en muchos puntos de venta.



Es recomendable completar la información recabada de los usuarios con **entrevistas a expertos para corroborar conclusiones**.

Para profundizar en el conocimiento de los **consumidores** no olvides preguntar sobre los beneficios que desea el cliente obtener y los frenos al consumo.

## BENEFICIOS

Características del producto, aportaciones sociales y emocionales que el consumidor desea.

¿Qué niveles de calidad espera el consumidor y qué nivel sería el deseado? ¿Qué haría la vida del consumidor más fácil? ¿Qué consecuencias positivas sociales desearía? ¿Qué le hace aparentar bienestar? ¿Cómo mide el éxito o el fracaso?

## FRENOS AL CONSUMO

Riesgos, resultados indeseables, resistencias a la compra.

¿Qué considera el consumidor que es demasiado caro? ¿Qué frustraciones tiene antes, durante o después de la compra? ¿Qué riesgos quiere prevenir? ¿Cuáles son los errores típicos del consumidor en el uso del producto?





## Herramienta Persona

Una vez realizadas las entrevistas puedes presentar los resultados de la segmentación haciendo perfiles de consumidor o arquetipos para que sea más sencillo imaginar para quién está la empresa innovando.

Puedes retratar a personas concretas que has conocido en la investigación o hacer un arquetipo imaginario compuesto de características que has identificado en varios entrevistados.

Pregunta durante las entrevistas si puedes compartir sus fotografías y respuestas con tu organización y explica el motivo de la investigación.



Marcelina “Marcela” Cuesta es una recicladora que trabaja en el vertedero de la ciudad de Quibdó, en Colombia, a la que a pesar de lo que pueda parecer le gusta su trabajo, pues le da libertad de horarios así como una independencia económica que antes no tenía cuando trabajaba en casas de familia haciendo las tareas del hogar para terceros. Es una persona alegre a la que le gusta salir a bailar los fines de semana.

Tiene 27 años y es madre de una hija que acude a la escuela pues Marcela está empeñada en que su hija tenga la **educación** a la que ella no pudo acceder dado que su familia no disponía de recursos para ello y tuvo que ponerse a trabajar de muy jovencita.

Nació en un pueblo del interior del Departamento del Valle del Cauca, pero el problema de la violencia en Colombia obligó a su familia a emigrar hacia la ciudad de Quibdó, donde la situación era algo más **segura**.

Al verse obligados a migrar todos los integrantes de la familia tuvieron que trabajar en lo que encontraban. Marcela trabajó en una empresa que compraba materiales a los recicladores del vertedero y vió como una oportunidad el pasar a trabajar directamente al vertedero

Los riesgos a la **salud** que hay en el vertedero la inquietan un poco especialmente a medida que se haga mayor.

Quiere seguir trabajando en la recolección de materiales pero siempre está atenta a que no la engañen en el precio de su aportación.

Quiere poder mantener su casa gracias al trabajo que realiza en el vertedero y que su hija pueda seguir acudiendo a la **escuela** con los ingresos que obtiene. Le gustaría poder **asociarse con otros recicladores** para intentar incrementar sus ingresos.

A Marcela le gusta **acicalarse** y salir a **bailar** los fines de semana, y a su hija lo que más le gustaría es poder tener una **bicicleta**.

Está ahorrando para cambiar el **techado de su casa**.

## Ejemplo Marcela Cuesta Recicladora Informal





## 4 Adaptar la oferta y mejorar el posicionamiento

Conocer en profundidad al consumidor permite a las empresas encontrar **vías de diferenciación ante la competencia ofreciendo soluciones que se adaptan mejor a las necesidades del cliente.**

**Las carencias y preocupaciones del consumidor se deben convertir en oportunidades.**

La creación de esta nueva oferta puede ser tanto un **producto o servicio nuevo** como una **adaptación o mejora en alguno ya existente.**

Algunas mejoras habituales suponen acompañar el nuevo producto con cursos de formación sobre el uso óptimo del mismo o acceso a financiación. La empresa social Burn consiguió escalar en Kenya ofreciendo pago a plazos de sus cocinas de bajo consumo a través de Micro Energy Credits que actúa como distribuidor y ofrece microcréditos a las familias que pueden comprar la cocina por 3.5 USD al mes. Burn ha vendido más de 200.000 unidades en África sub-sahariana.

*La innovación consiste en generar ideas que sean convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad, de manera que se consigan unos resultados económicos y sociales sostenibles en el tiempo.*

Alfons Cornella  
Ideas x Valor = Resultados



## Herramienta Generación de nueva Propuesta de Valor

Partiendo de la base de la investigación, prepara un póster con los **beneficios y frenos al consumo** que se hayan identificado e intenta correlacionar cada uno de ellos con una característica del producto o servicio de tu empresa.

Observarás que hay beneficios esperados y riesgos evitables que quedan desatendidos con la oferta actual.

Organiza una reunión con tus compañeros de la célula de innovación y **crea soluciones** posibles para conseguir alcanzar el producto ideal para el consumidor.

Puede ayudarte a estructurar la sesión de creación utilizar cuatro parámetros para mejorar la oferta actual: Características del producto que se deben **incorporar**, las que hay que **eliminar**, otras que se deben **incrementar** o hacer más visibles y las que se deben **reducir o simplificar**.





## Diseña un modelo de negocio

### 5 Modelo de Negocio para entregar la Propuesta de Valor al consumidor objetivo

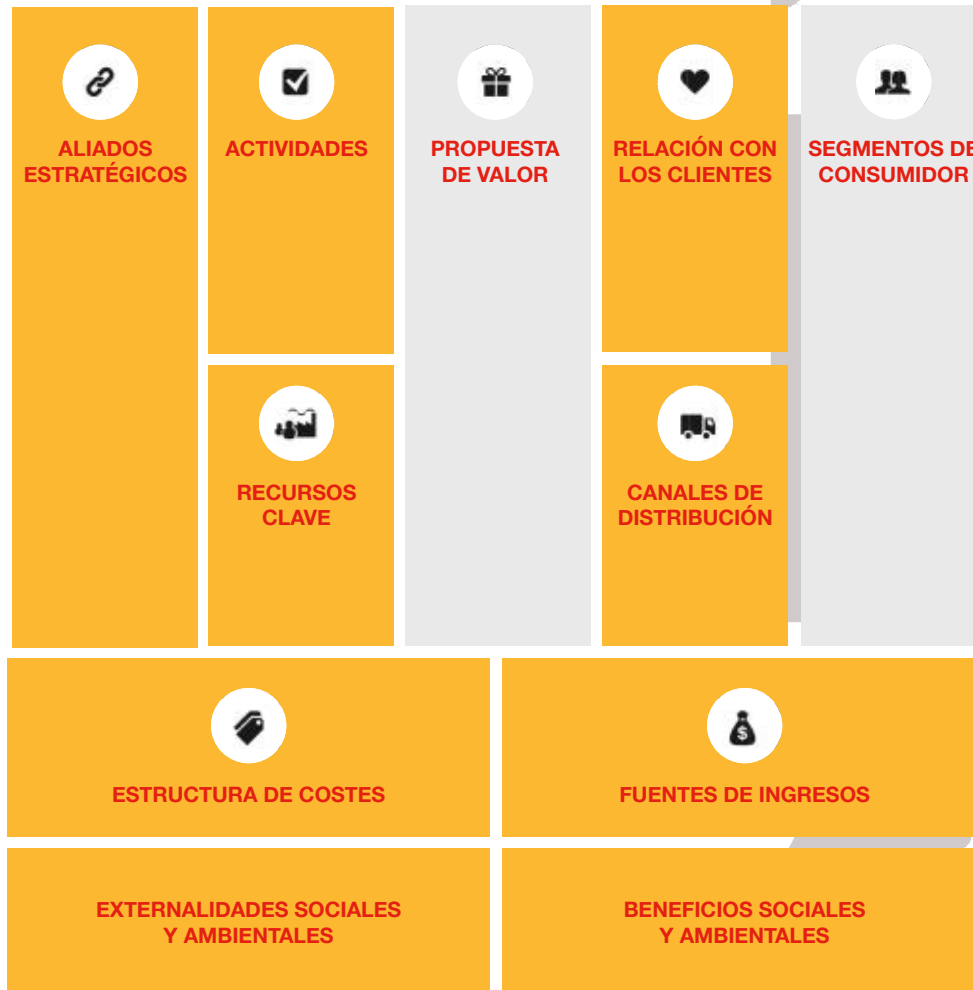
Hay que tener en cuenta que aunque tu empresa ya tiene definido un modelo de negocio se debe reflexionar de nuevo sobre el mismo cuando se propone introducir los productos en otro segmento de la población.

Una buena manera de trabajar en los diferentes aspectos del modelo de negocio es utilizando un póster que agrupa la información de los 9 bloques que se deben tener en cuenta en el engranaje.

Como la segmentación de cliente y la definición de la propuesta de valor se ha construido en el paso 4 las escribiremos en los bloques correspondientes y trabajaremos sobre el resto de piezas para poder alcanzar al consumidor de manera económicamente viable.

En los bloques de la parte inferior se incluirán los costes y **beneficios sociales y medioambientales** que la actividad generará.

Una vez definido el modelo es necesario acompañarlo de un **plan de negocio** en el que se cuantifiquen los estados financieros esperables del proyecto y las inversiones necesarias para llevarlo a cabo.



## Modelo de Negocio

- Paso 4
- Paso 5

*Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor.*

Business Model Generation, (2010)



## Aliados Estratégicos

Los aliados estratégicos en este tipo de proyectos suelen ser poco conocidos en el ámbito de la internacionalización. Es importante tener en cuenta a los siguientes grupos:

### **Organizaciones de la sociedad civil:**

Muy arraigadas a las comunidades locales suelen tener mucho poder de prescripción. Pueden ser aliados fuertes en la investigación de los grupos objetivos.

### **Las instituciones financieras de desarrollo y organismos multilaterales y las agencias de cooperación,**

incluida la española (AECID) apoyan los proyectos empresariales con impacto positivo en segmentos de población vulnerables. Ofrecen conocimiento, negociación con las comunidades y co-financiación con fórmulas como las APPDs.

### **Centros Tecnológicos y universidades:**

Capaces de adaptar el proceso productivo y el producto o servicio resultante integrando la realidad industrial del país. Pueden mejorar la competitividad gracias a su conocimiento de los recursos disponibles en el ámbito local. CDTI (Centro Desarrollo Tecnológico Industrial) dispone de una extensa red de contactos a disposición de empresas con interés en iniciar colaboraciones tecnológicas.

**Cooperativas:** El tipo de gobernanza de las cooperativas permite distribuir los beneficios a sus miembros de manera directa. Pueden ser un buen aliado para implantaciones productivas que tengan por objeto distribuir el beneficio de la actividad con las poblaciones vulnerables asociadas a la entidad.

¿Quién nos puede ayudar a obtener información de consumidor y ganarnos su confianza?

¿Cómo podemos mejorar tecnológicamente el producto?

¿Cómo negociar con las comunidades locales?



## Canales de distribución

La existencia de múltiples intermediarios y la ausencia de infraestructuras dificultan el acceso y encarecen los costes de distribución. Las estrategias que se han demostrado más efectivas son:

- 1 Formación a los tenderos y distribuidores de mercados tradicionales.
- 2 Creación y formación de autónomos que cuentan con algún medio de transporte en la región.
- 3 Colaboración con otras compañías que a lo largo de los años han creado una red propia de distribución.

En muchos casos la mezcla entre una asistencia técnica personalizada y la integración de las tecnologías de información es lo más recomendable.

¿Cómo alcanzar los puntos de venta donde compra el consumidor de bajos ingresos?

¿Cómo mejorar la eficiencia en la entrega para abaratar el producto?

## Ejemplo Pago vía SMS para reducir costes y riesgos

*La empresa Solaris fabricante de equipos fotovoltaicos para instalaciones aisladas distribuye en Tanzania en tiendas y a través de una red de vendedores puerta a puerta. Una vez el equipo se ha instalado, las familias pueden utilizar el dispositivo desde 0,25 USD al día accediendo así a electricidad para iluminación básica y recarga de baterías de teléfonos móviles. El pago de los servicios se realiza semanalmente vía SMS para facilitar la transacción y reducir así costes de cobro. Pasados 2 o 3 años de uso por parte de las familias el equipo pasará a ser de su propiedad.*







## Fuentes de ingresos

¿De dónde conseguiremos los ingresos?

Las empresas suelen apostar por modelos de venta con márgenes pequeños pero alcanzando grandes volúmenes. La filosofía se asemeja a la de las start-ups digitales que invierten fuertemente en el desarrollo y prototipo y luego empujan las ventas a nivel global. No todos los modelos son igual de escalables y en muchas ocasiones es necesario generar ingresos por vías alternativas que ayudan a alcanzar el punto de equilibrio más rápido. Algunas opciones podrían ser:

¿Únicamente de las ventas o podemos incorporar otras vías?

**Conocimiento y Datos** obtenidos a través del propio proceso de investigación y de implementación tiene un gran valor en el mercado ya que son datos de hábitos de consumo y segmentos de mercado poco conocidos y con demanda creciente.

**Franquicias.** Si el modelo funciona es posible franquiciarlo en diversos países. Invertir en producir manuales, marca y estrategia de promoción es necesario para atraer a franquiciados y darles apoyo a lo largo de los años.

*Tiendatek es una pyme que ofrece un software de gestión de pequeñas tiendas de conveniencia típicas en mercados tradicionales, conocidas como “mom and pop shops” que conforman la distribución informal . Los tenderos consiguen mayor eficiencia en sus tiendas aumentando sus ingresos y facilitándoles el acceso a crédito. Tras varias pruebas en su modelo de negocio en Colombia y México finalmente optaron por ofrecer gratuitamente a los tenderos la tecnología y vender los datos sobre hábitos de consumo a grandes multinacionales para mejorar sus campañas de promoción y marketing.*

Ejemplo

**Modelos de  
start-up digital**  
en sectores informales



## Recursos clave

La célula de innovación liderará el proyecto pero será necesario completar el modelo con recursos externos que reduzcan la carga financiera en la empresa.

**Licencias tecnológicas** para mejorar la viabilidad del producto o servicio. En algunas ocasiones se incorporan para digitalizar procesos de pago o captación de datos.

**Financiación especializada en negocios inclusivos e inversión de impacto.** Fundaciones y agencias de desarrollo ofrecen premios, subvenciones y créditos blandos a los proyectos del sector privado que generan beneficio social. Es conveniente revisar en cada país las acciones que realizan las entidades multilaterales: PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) y Corporación Financiera Internacional.

Al tratarse de proyectos con un impacto positivo, las **comunidades de beneficiarios** suelen estar dispuestas a aportar trabajo o infraestructura al proyecto.

¿Qué personas necesitaremos involucrar en el proyecto?

¿Cómo vamos a financiar el proceso de innovación?

¿Disponemos de la tecnología necesaria?



## Prototipa

Reducción del riesgo del proyecto con pruebas de producto en el mercado real.

6

## Prototipo

En este punto ya tendrás elaborado un modelo y un plan de negocio pero difícilmente habrás conseguido la aprobación definitiva para lanzar el proyecto a gran escala.

Es importante hacer tangible el producto o servicio para eliminar la incertidumbre sobre cómo se va a implementar el proyecto.

Hacer una prueba muy sencilla aunque no sea perfecta es un paso a corto plazo que mantiene vivo el proyecto, reduce riesgos y ofrece resultados muy cercanos a la respuesta que podría venir en la implementación definitiva.

Este tipo de pruebas son la mejor manera de afinar todo el trabajo realizado anteriormente y conseguir que la dirección de la empresa apueste por el proyecto y lo dote de recursos para la expansión.

## Herramienta

## Test de mercado

Produce unas unidades de prueba. Puedes utilizar centros de impresión 3D o centros tecnológicos que ofrecen estos servicios.

Si el departamento de I+D de tu empresa está participando en la célula de innovación ellos podrían apoyar el desarrollo del prototipo.

Involucra ingenieros del país de destino para que durante el proceso tengan la capacidad de proponer cambios o alertar sobre posibles dificultades en la futura producción o distribución.

Cuando tengas un prototipo aceptable haz pruebas de uso y venta en ferias regionales, mercados abiertos o reuniones de la comunidad donde se expone el producto y se reciben las primeras reacciones.

Para comprobar la aceptación del precio se pueden hacer pruebas de venta en distintos mercados con diferentes precios u organizar algunas subastas para averiguar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar.



## Piloto y Expansión

Lanzamiento del producto y búsqueda de rentabilidad a través de la réplica y la escala.

7

## Lanzamiento y expansión


Una vez aprobado el presupuesto y asignados los recursos hay que poner en marcha el proyecto. Es lógico empezar por alguna zona del país que sea más **accesible para reducir costes y riesgos**.

Esta fase es muy **intensiva en recursos humanos**. La célula de innovación estará en contacto continuo con el equipo de implementación sobre el terreno observando las dificultades a las que hay que enfrentarse. Hay que visitar en diversas ocasiones y períodos de tiempo largos la zona donde se está probando el nuevo modelo.

La primera experiencia es un reto. Contar con **gestores de proyecto creativos y resolutivos** ayuda a que la frustración no se apodere del equipo.

Planificar las tareas y definir claramente los responsables de cada una de ellas ayuda a ver qué partes del modelo está costando más implementar. Los **cuellos de botella** son habituales y se suelen encontrar en casi todos los bloques del modelo de negocio.

Se debe potenciar la **actitud de aprendizaje**, los fallos no son más que elementos que hay que identificar lo antes posible para poner solución.



## Herramienta Creación de guías y manuales


Los equipos multidisciplinares, culturalmente diversos y deslocalizados necesitan mayores esfuerzos de **coordinación**. Crear **manuales** para facilitar y resolver dudas típicas beneficia a todos los departamentos que se ahorran tiempo en atender múltiples preguntas.

Documenta todo lo que va sucediendo en el día a día del proyecto. El formato de **diario de bitácora** muy utilizado por los exploradores y marineros puede ser una buena manera de ir tomando notas de manera sistemática.

La documentación visual, los webminars y las infografías ayudan a comprender aspectos clave en poco tiempo. Utilizar el diseño no es hacer las cosas bonitas sino más prácticas para la organización.

Posteriormente será necesario ordenar la información para que sea útil para los siguientes equipos que vayan a ir expandiendo el modelo.

En el apartado de recursos adicionales de esta guía encontrarás manuales y guías de herramientas que pueden servir de inspiración.





8

## Diseña un mecanismo de mejora continua

Establecer unos parámetros para medir el éxito del proyecto es útil no sólo para informar sobre el trabajo realizado y los resultados obtenidos sino para cerrar el círculo de innovación identificando mejoras que se pueden implementar posteriormente y así construir una propuesta de valor cada vez más apreciada por el consumidor.

La medición suele ser una actividad a la que se le dedica poco presupuesto pero en realidad es una pieza fundamental para identificar áreas de mejora.

## Herramienta Planifica el impacto

IBA ventures recomienda a las empresas utilizar un modelo basado en **4 parámetros** que se pueden incluir en columnas de una hoja de cálculo.

Se parte de la definición de las **áreas de impacto** que pueden ser sociales, medioambientales y económicas. Estas áreas de impacto se han de construir centrándose en **cómo la actividad de la empresa incide de manera positiva en el cliente objetivo**.

Para cada una de las áreas de impacto se construye un mecanismo de control a partir de **indicadores** que permitan hacer el seguimiento. Estos indicadores suelen ser porcentajes de mejora o número de personas beneficiadas por la actividad de la empresa.

La medición se hará partiendo de la **situación antes de que se iniciara la actividad empresarial** y se fijará un objetivo de **impacto deseado en un horizonte temporal**. El impacto deseado en número de personas debe ir ligado al plan de negocio en el que se prevé un número mínimo de usuarios para conseguir la viabilidad económica.

Una vez realizada la medición es necesario generar un proceso de reflexión en el caso de no estar alcanzando los objetivos previstos y analizar los posibles frenos del proyecto que no están permitiendo conseguir la escala adecuada.



## Ejemplo

# Planificación y medición de Impacto

Manremyc es una empresa catalana que produce un probiótico con capacidad de regular el sistema inmunológico lo que se ha probado relevante para evitar el desarrollo de la enfermedad de la Tuberculosis (TB).

### IMPACTO

Mejora de la calidad de vida de las personas gracias a evitar el desarrollo de la enfermedad de la Tuberculosis (TB).

### INDICADORES

% de personas que contraen la Tuberculosis (TB).

### PUNTO DE PARTIDA

En 2015, 10,4 millones de personas enfermaron de Tuberculosis (TB).

### OBJETIVO

Reducir un 20% en 10 años la incidencia (número de casos nuevos) de la Tuberculosis (TB). Considerando el punto de inicio el momento en el que el probiótico está registrado y a la venta en un mercado determinado.







## Recursos adicionales

Cursos, pósters, pautas de investigación, vídeos de inspiración y mucho más en este listado de materiales para ampliar la información y poner en marcha tu proyecto inclusivo y sostenible





## Enlaces

Los materiales están ordenados teniendo en cuenta la secuencia de pasos de esta guía de herramientas. Se trata de una selección realizada por consultores y empresarios con experiencia en internacionalización, innovación y emprendimiento social. La lista no pretende ser exhaustiva.



### **Introducción a los negocios inclusivos. IBA Ventures.**

Curso gratuito de cuatro módulos para iniciarse en los conceptos básicos de los negocios inclusivos. Incluye vídeos y casos prácticos.



### **Now is Next: Oportunidades en la base de la pirámide. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos CEDE. (2016).**

Es la representación audiovisual del capítulo de la Base de la Pirámide del libro NOW IS NEXT que recoge las principales oportunidades que se nos presentan para la próxima década y que afectan directamente al liderazgo empresarial.



### **The Fortune Pyramid Bottom. C.K. Prahalad and Stuart L. Hart (2001).**

Este fue el primer artículo publicado en el entorno de negocios en el que se hacía referencia a las oportunidades de negocio en la Base de la Pirámide. Nos muestra que hace más de 15 años que las multinacionales identificaron que este segmento era un mercado con posibilidades de rentabilidad.



### **Un Mercado Creciente de 750 mil millones de USD: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (2015).**

Es el estudio más reciente en el que se identifican sectores de oportunidad en América Latina y Caribe y se describen casos de empresas que han conseguido ofrecer productos y servicios en el segmento de bajos ingresos.



### **The Base of the Pyramid Promise. Ted London (2016).**

Libro centrado en el método a seguir por las empresas para que los proyectos empresariales de impacto social consigan ganar suficiente escala como para tener viabilidad económica y por lo tanto ser sostenibles. Su modelo está basado en las células de innovación o labs de las empresas como motores de los proyectos en la base de la pirámide.



### **Curso de Negocios Inclusivos Online. (Español) Fundación CODESPA.**

Curso de 10 semanas para entender los retos que supone trabajar en contextos de pobreza y los diferentes tipos de modelos de negocio inclusivos.



### **Cómo innovan los mejores. Ideas x valor = Resultados. Alfons Cornella (2013).**

Guía para comprender los mecanismos que ayudan a generar innovación en las empresas con especial foco en la hibridación como método para desarrollar nuevos productos y servicios combinando existentes o coordinando grupos de profesionales de diversas disciplinas.



### **Diseño Centrado en las Personas.**

Curso gratuito de 7 semanas impartido por IDEO.org y Acumen a través de la plataforma +Acumen. Recomendado para aprender técnicas de investigación cualitativa y diseño de nuevos productos y servicios orientados a solucionar problemas de comunidades desfavorecidas.



### **Diseño Centrado en las personas. IDEO.org.**

Proceso de creación de nuevos productos y servicios fundamentado en el Diseño Centrado en las Personas. Se explican paso a paso herramientas de investigación cualitativa.



### **Value Proposition Design, Alex Osterwalder et al. Strategyzer (2014).**

Manual enfocado a la comprensión de las necesidades no cubiertas del público objetivo y generación de productos basados en sus aspiraciones.



### **Business Model Generation, Osterwalder et al. Strategyzer (2010).**

Manual que explica el proceso de creación de modelo de negocio a través de nueve bloques. El póster o también conocido como canvas de modelo de negocio añade dos bloques de impacto cuando trabaja para solucionar retos sociales y/o medioambientales.



### **DIY Nesta.**

Conjunto de herramientas visuales que ayudan a trabajar en equipo sobre distintos aspectos del modelo de negocio y el contexto de la empresa.



# Glosario

## **Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD).**

Basada en la lógica de las Alianzas Público-Privadas pero con la intencionalidad dirigida al desarrollo. Habitualmente integran estas alianzas: Agencias de Cooperación al Desarrollo, administraciones públicas de los países en los que se implementa el proyecto y actores del sector universitario, sociedad civil o sector privado.

## **Lean.**

Proviene del método de fabricación Lean enfocado a entregar el máximo valor para los clientes utilizando para ello los mínimos recursos necesarios. Se ha extendido el uso al sector de las start-ups que necesitan lanzar sus innovaciones al mercado e ir resolviendo sobre las marcha los problemas con agilidad.

## **Base de la Pirámide.**

Segmento sociodemográfico compuesto por las personas que tienen unos ingresos inferiores a 3,000 \$ en paridad de poder adquisitivo. En países en desarrollo y emergentes, es frecuente que este segmento integre a más del 70% de la población. Al representar la distribución de los ingresos de la población mundial en segmentos de renta surge la figura geométrica de una pirámide, con una amplia base de personas con pocos ingresos, una clase media en el centro y un grupo reducido de personas en la cúspide de la pirámide con elevados ingresos. En el ámbito empresarial, se argumenta que la Base de la Pirámide, ampliamente ignorada por las empresas, supone una oportunidad de entrar en un nuevo mercado y favorecer su desarrollo.

## **Innovación inversa.**

Innovaciones que se generan en contextos de pobreza que pueden ser útiles para inspirar, crear o integrarse en innovaciones con aplicación en países desarrollados

## **Inversión de impacto.**

Las inversiones de impacto son inversiones directas, incluyendo inversiones en fondos, hechas con la intención de generar un impacto social o ambiental positivo, además de una rentabilidad financiera. Dependiendo de las circunstancias, la rentabilidad puede ser inferior o igual al retorno de mercado, e incluyen oportunidades de invertir en mercados en desarrollo y ya desarrollados. Los inversionistas de impacto buscan activamente empresas, instituciones o fondos que tengan un impacto positivo, para invertir en ellas y potenciar este impacto.

**Millennials.**

Término utilizado para clasificar a la generación que alcanza la edad adulta a principios del siglo XXI. También conocida por Generación Y y seguida por la Generación X.

**Negocios inclusivos.**

Iniciativas empresariales económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que, en una lógica de beneficio mutuo, integran a personas de bajos ingresos en su cadena y proposición de valor. Este concepto se utiliza para dirigir la integración de las personas «más pobres del mundo» en los procesos de las empresas como clientes, proveedores, distribuidores, etc. La idea básica es que a través de estrategias se busque al mismo tiempo por un lado mejorar oportunidades empresariales y por el otro reducir la pobreza a largo plazo.

**Sostenibilidad.**

Desarrollo o crecimiento continuo sin deterioro significativo del medio ambiente y agotamiento de los recursos naturales de los que depende el bienestar humano.



## Bibliografía

International Finance Corporation & World Bank Group. 2005.  
*Global consumption data for inclusive business.*

Karamchandani, A., Kubzansky, M. & N. Lalwani. 2011.  
The Globe: Is the Bottom of the Pyramid Really for You? *Harvard Business Review.*

London, T 2016. *The Base of the Pyramid Promise.*

Pacto Mundial - Red Española. 2016. El Sector Privado ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Serie de posts publicados en la web del Pacto Mundial.  
<http://www.pactomundial.org/>

Porter, M. & M.R. Kramer. 2011. Creating Shared Value.  
*Harvard Business Review*, February, 1-17

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

Simanis, E. & D. Duke. 2014. Profits at the Bottom of the Pyramid. *Harvard Business Review.*

UNDP 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor.* New York: United Nations Development Programme.

Veglio, F. 2016. Delivering on Sustainable Development Goals: The Inclusive Business Approach. WBCSD, Issue brief, Ginebra.

World Resource Institute (Autores: Hammond, A., Kramer, W., & Katz, R). 2007. *The Next 4 Billion.* Washington DC: World Resources Institute and International Finance Corporation.



Para más información:  
[www.icex.es](http://www.icex.es)



MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD



España  
Exportación  
e Inversiones

