



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**

*Trabajo de graduación*

Título

*Conectividad en los barrios de bajos ingresos*

Alumno

**Gisela Sánchez**

Tutor

**Gabriel Berger**

## Índice

1. Introducción .....	4
2. Capítulo I .....	7
<b>Problemática de conectividad en Argentina</b> .....	7
<b>Objetivo y Justificación del análisis</b> .....	8
3. Capítulo II .....	10
<b>Pobreza y pobreza digital</b> .....	10
<b>Negocios inclusivos</b> .....	13
Concepto.....	14
Beneficios.....	16
Restricciones y desafíos en los negocios inclusivos .....	18
Retos y consideraciones al abordar los negocios inclusivos en TICs .....	19
<b>Iniciativas de negocios inclusivos</b> .....	22
Iniciativas de negocios inclusivos en TICs .....	23
GrameenTelecom y GrameenPhone .....	23
Vodacom community service .....	25
Smart communications .....	26
Proyecto Suma .....	29
iniciativas de negocios inclusivos en servicios públicos .....	31
Quetsol (energía y desarrollo) .....	31
Acosama.....	33
Gas Natural Ban .....	36
<b>Factores clave de éxito</b> .....	38
4. Capítulo III. ....	42
<b>Modelo CANVAS</b> .....	42
Segmento de mercado .....	42
Propuesta de valor .....	43
Canales .....	43
Relaciones con los clientes .....	43
Fuentes de ingresos.....	43
Recursos clave.....	44
Actividades clave .....	44
Asociaciones clave.....	44
Estructura de costos.....	44
<b>Modelo de negocio propuesto</b> .....	45
Segmentos de clientes y caracterización del mercado.....	46
Propuesta de valor .....	48
Canales .....	49
Relaciones con clientes.....	51
Fuentes de ingresos y estructura de costos.....	51
Recursos clave.....	53
Actividades clave .....	53
Asociaciones clave.....	54
<b>Riesgos del modelo</b> .....	54
5. Conclusiones .....	56
6. Anexos.....	58
Anexo 1 .....	58

<b>7. Gráficos</b> .....	<b>61</b>
<b>Gráfico 4</b> .....	<b>61</b>
<b>Gráfico 5</b> .....	<b>61</b>
<b>Gráfico 6</b> .....	<b>62</b>
<b>Gráfico 7</b> .....	<b>62</b>
<b>Gráfico 8</b> .....	<b>63</b>
<b>Gráfico 9</b> .....	<b>63</b>
<b>Gráfico 10</b> .....	<b>64</b>
<b>Gráfico 11</b> .....	<b>64</b>
<b>Gráfico 12</b> .....	<b>65</b>
<b>8. Tablas</b> .....	<b>66</b>
<b>Tabla1</b> .....	<b>66</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>66</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>67</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>68</b>
<b>9. Bibliografía</b> .....	<b>69</b>



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Introducción

La pobreza es un mal que afecta a más de 2.200 millones de personas en el mundo, lo que representa más del 15% de la población mundial (PNUD 2014), por lo que resulta importante la formulación de acciones, tanto desde el ámbito público como privado, para combatirla en base a un análisis de sus causas.

Entendiendo que la pobreza es la inhabilidad de controlar las circunstancias propias y que los pobres tienen dificultades para organizarse, llevar adelante acciones colectivas, trabajar en red e interactuar en los espacios público de negociación, la falta de recursos materiales resulta una consecuencia y no una causa del flagelo. Desde esta perspectiva, son necesarias nuevas estrategias para actuar sobre este.

Agravando esta situación, la pobreza y la brecha socioeconómica preexistente en la sociedad generan que la revolución digital, consecuencia de los cambios en la computación y las Tecnologías de la información y la comunicación, en adelante TICs, venga a generar una nueva brecha y un nuevo tipo de pobreza: la digital. La brecha entre los conectados y no conectados. Ésto resulta relevante ya que dicha revolución se caracteriza por el uso generalizado de TICs en todas las actividades humanas, lo que exige nuevas competencias sociales, personales y profesionales para adaptarse a los cambios, no quedar marginados del mundo digital y reducir el riesgo de exclusión.

En este contexto, es importante entender que las empresas jueguen un rol clave en la sociedad y cuenten con las condiciones para ayudar a cerrar dicha brecha. Sin embargo, para poner en marcha este sector a favor de este propósito sustentablemente, es preciso encontrar oportunidades donde la rentabilidad sea posible.

En línea con lo anterior, los negocios inclusivos proponen oportunidades que les permiten a las empresas ingresar a mercados de la base de la pirámide socio-económica considerando a los pobres como socios o aliados y no como meros consumidores. Para esto, es preciso un diálogo continuo que refuerce el compromiso compartido para crear valor y romper con el aislamiento de los pobres al tiempo de establecer una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

Sin embargo, este tipo de negocios requieren sortear algunas barreras como ser: romper con los paradigmas preexistentes sobre los mercados de bajos ingresos, superar la falta o la mala calidad de infraestructura que impiden el buen funcionamiento de la actividad empresarial según los modelos tradicionales, manejar la alta heterogeneidad del segmento de bajos ingresos que impide definir patrones y modelos claros y estables, gestionar la limitada información del mercado que propicia la incertidumbre acerca de cómo crear valor y satisfacer las necesidades de este mercado.

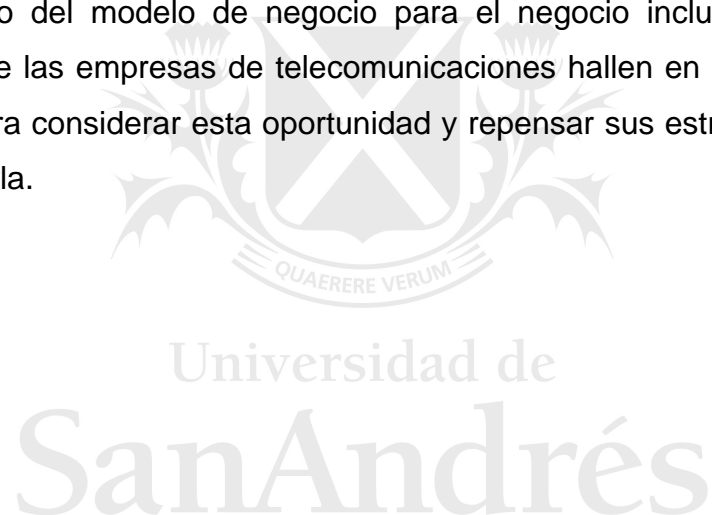
A pesar de estas dificultades, existen casos exitosos de negocios inclusivos en Argentina y el mundo que demuestran que es posible implementarlos y seguir pensando en oportunidades de negocio de este estilo.

En línea con lo expuesto, se presentará una oportunidad de negocio inclusivo para las empresas de telecomunicaciones en Argentina que les permitirá aprovechar el gran mercado de la base de la pirámide rentablemente, al tiempo de generar empleo, cerrar la brecha digital y generar impactos beneficiosos en muchos sectores de la economía. Las claves principales para lograr este objetivo son las alianzas estratégicas entre ONG y actores locales, la paciencia y visión a largo plazo y sobre todo comprender la realidad y dinámica de las ecologías de estas personas.

Más concretamente, este proyecto plantea un modelo de negocio que permitirá a las empresas de telecomunicaciones aprovechar la infraestructura de red disponible en zonas donde no se puede vender, instalar y reparar el servicio de internet por banda ancha debido a la inseguridad que implica ingresar a estas zonas. Además, las ofertas vigentes ofrecidas por los grandes proveedores en Argentina no resulta asequible para este segmento, que cuentan con ingresos variables y muchas veces inciertos. En consecuencia, se delinearán en este trabajo un modelo de negocio basado en un negocio inclusivo donde las grandes empresas, repensando su estrategia en este segmento y en alianza con actores locales y ONG ayudarán a reducir la brecha digital al tiempo de generar rentabilidad y empleo local.

Para desarrollar lo expuesto, se presentan cuatro capítulos. En el primero, se analiza el problema de conectividad en Argentina, lo que justifica el análisis de dicha propuesta y da lugar a las preguntas de investigación del trabajo.

Habiendo presentado el contexto general, el segundo capítulo busca describir a qué se llama negocio inclusivo a los alcances de este trabajo, sus características, beneficios, restricciones y desafíos generales en los negocios inclusivos y particulares en los negocios inclusivos en TICs. Posteriormente a recorrer este análisis, se presentan casos de negocios inclusivos orientados a cerrar la brecha digital y otros casos en servicios públicos para aprender de los factores que resultaron clave en su implementación. Para cerrar este capítulo, se resumen los factores clave de éxito a considerar al delinear el modelo final propuesto. Para definir el modelo de negocio, este trabajo se vale del modelo CANVAS, por lo cual, en el capítulo tres se definen sus nueve elementos que permitirán describir en forma sistémica como la organización creará, entregará y capturará valor en el segmento objetivo. Para finalizar, se describe a detalle cada elemento del modelo de negocio para el negocio inclusivo propuesto esperando que las empresas de telecomunicaciones hallen en este trabajo un disparador para considerar esta oportunidad y repensar sus estrategias en pos de aprovecharla.



## 2. Capítulo I

### Problemática de conectividad en Argentina

En Argentina viven actualmente 40 millones de personas de las cuales 20 millones tiene acceso a una PC (INDEC 2010) y solo 12,8 millones tiene algún tipo de acceso a internet (INDEC 2010) posicionándose entre los países con mayor penetración en América Latina, aunque se encuentra muy por debajo de los niveles de penetración de país como Estados Unidos y Canadá (ITU 2014), planteando un desafío en tiempos de revolución digital.

En Argentina existen tres grandes empresas (Arnet (Telecom), Speedy (Telefónica), Fibertel y Telecentro) proveedoras del servicio, que compiten fuertemente por el market share. Estas empresas, a pesar de la baja penetración en relación a otros países (ver Gráfico 1) llaman al mercado de internet “maduro” debido a la dificultad creciente que enfrentan por captar y fidelizar clientes, los cuales son principalmente de Nivel Socio Económico, en adelante NSE, medio y alto.

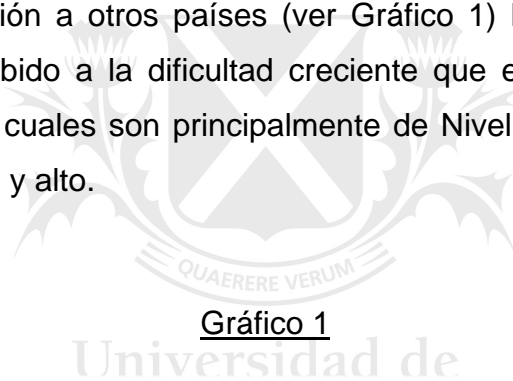
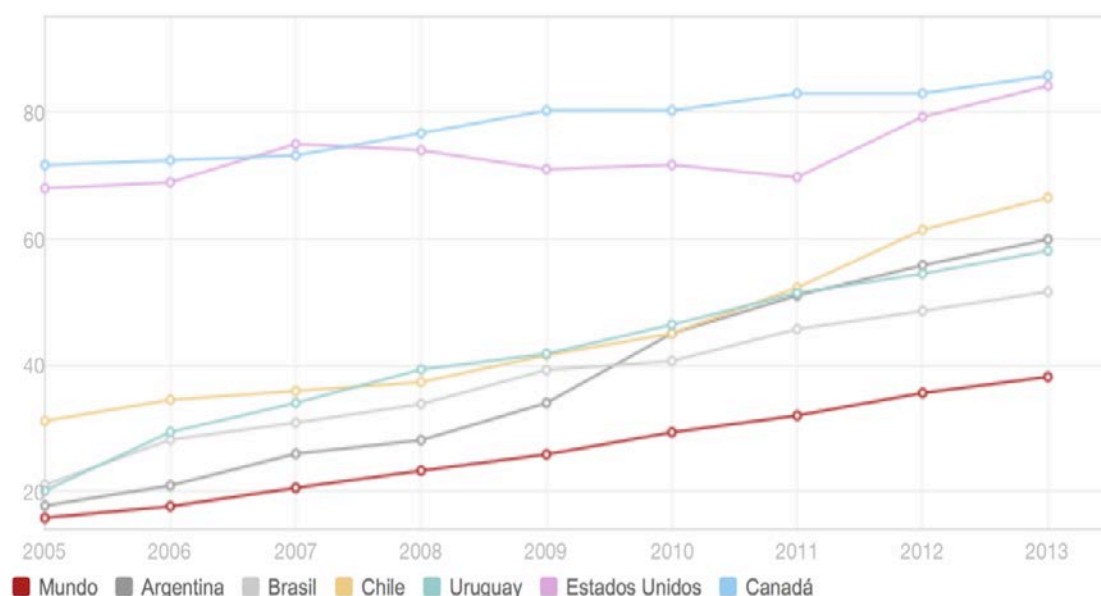


Gráfico 1



Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries/1W-AR-BR-CL-UY-US-CA?display=graph>

En función de lo mencionado, este trabajo busca impulsar a las empresas de telecomunicaciones, en adelante Telcos, a emprender un negocio que le permita incrementar su rentabilidad y cuota de mercado al tiempo de ayudar a combatir la pobreza digital en los sectores de bajos ingresos de la sociedad.

Sin embargo, no resulta fácil emprender este tipo de negocios de forma exitosa sin antes romper paradigmas cognitivos y prácticas profundamente arraigadas en la organización para pensar el modelo de negocio desde una óptica distinta a la tradicional. (Márquez, Reficco y Berger 2009).

En función de lo mencionado, se analizará el nuevo rol de las empresas en el desarrollo de las sociedades modernas, como ésta puede ayudar a paliar el problema de la pobreza y obtener rentabilidad. Este nuevo rol surge de considerar que los negocios no pueden ser exitosos en sociedades que fracasan y que es preciso que las empresas participen en la creación de sociedades prósperas.

### **Objetivo y Justificación del análisis**

Este análisis tiene como objetivo determinar la factibilidad de la puesta en marcha de un negocio inclusivo que logre rentabilidad para las Telcos al tiempo de contribuir a reducir la brecha digital en ciertas comunidades en Argentina.

Las empresas de telecomunicaciones en Argentina se enfrentan a un mercado de banda ancha con señales de ralentización como producto de la saturación del servicio en los sectores urbanos de mayores ingresos y un bajo crecimiento de la tasa de adopción en hogares de NSE medio y bajo (Galperin 2012). Es decir, en la base de la pirámide resulta difícil acceder al servicio de banda ancha aunque existe infraestructura de red para brindarlo. Esto incrementa la brecha digital y la desigualdad.

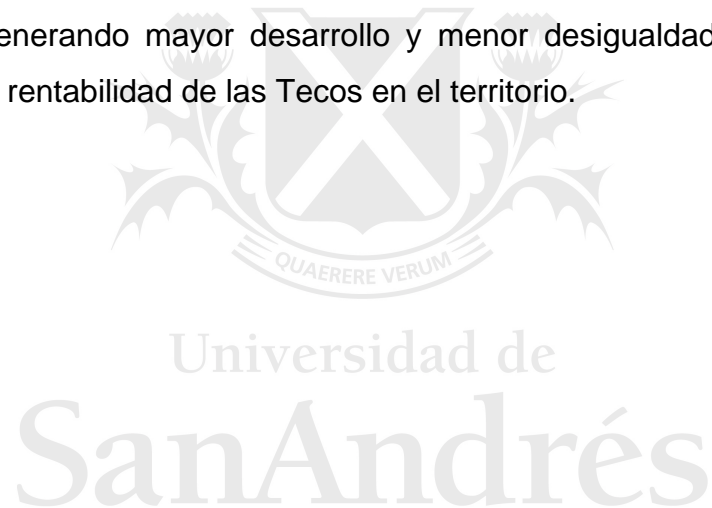
La pregunta central de investigación de este análisis buscaba determinar en qué medida es factible para las Telcos en Argentina desarrollar un negocio rentable para la comercialización de internet en barrios carenciados de Capital Federal y Gran Buenos Aires. En algunas zonas en estas regiones, actualmente hay infraestructura de red ADSL pero no se comercializa el



servicio debido a que la fuerza comercial, empleados técnicos e instaladores de dichas empresas no pueden entrar a vender, instalar y reparar el servicio por la inseguridad de estas zonas, a las que se las denominan “Zonas peligrosas”.

Frente a esta problemática se propone un negocio inclusivo basado en 3 actores: Las empresas de telecomunicaciones que brindarán principalmente su infraestructura, emprendedores sociales locales que se encargarán de la comercialización del servicio y asistencia técnica de posventa y una Fundación que hará de nexo entre las empresas y los emprendedores sociales. Así mismo, se buscó que el modelo de negocio cumpla con los factores clave de éxito identificados en los casos de negocios inclusivos estudiados en el mundo.

Se espera que la mayor incorporación y desarrollo de la conectividad en estas comunidades contribuya a modificar la estructura productiva de estas economías, generando mayor desarrollo y menor desigualdad, al tiempo de incrementar la rentabilidad de las Tecos en el territorio.



### 3. Capítulo II

La siguiente sección se centra en cuatro ejes: Pobreza, pobreza digital, negocios inclusivos e iniciativas puestas en marcha para palear el flagelo de la pobreza. Estos ejes ayudarán a establecer el alcance y modelo de negocio de la propuesta final para las Telcos en Argentina.

En relación al primer eje, se analizarán distintas definiciones de pobreza con el objetivo de adoptar una y limitar el alcance de este trabajo. En segundo lugar, se analizará uno de los subproductos de la pobreza que es la pobreza digital y su consecuente brecha. Posteriormente se estudiará el concepto de negocio inclusivo: características, oportunidades y desafíos de emprender este tipo de empresas. Complementariamente, se describirán distintas iniciativas de negocios inclusivos en telefonía móvil que han obtenido resultados exitosos o han fracasado para aprender de ellos.

#### **Pobreza y pobreza digital**

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación han abierto todo un universo de oportunidades para la consolidación de una sociedad más informada, democrática e interconectada, pero también han originado una nueva fractura social entre los conectados y los no conectados aumentando las diferencias de clases ya existentes. Debido a esto, se hace preciso definir a que se llama pobreza, pobreza digital, su importancia, su segmentación según su causa e implicancias, ya que modifica las estrategias necesarias para poder combatirla.

La palabra pobreza se puede interpretar en los siguiente doce sentidos ordenados en cuatro grandes grupos. El primer grupo es *condiciones materiales* que engloba necesidad (carencia de bienes materiales), patrón de privación y limitación de recursos. El segundo grupo es *condiciones económicas* que comprende nivel de vida, desigualdad y posición económica. El tercero es *condición social* definido por clase social, dependencia, carencia de seguridad básica, ausencia de titularidad y exclusión. Finalmente, El cuatro

grupo que define la pobreza como un *juicio moral* es decir cuando se juzga que las condiciones materiales son moralmente inaceptables. (Spicker 2009)

Si bien, podría estar definida por cualquiera de estos sentidos, tradicionalmente se ha definido la pobreza como la carencia de recursos materiales. Debido a esto, la estrategia utilizada para solucionar este problema, sin mucho éxito, ha sido el asistencialismo o acciones orientadas a conseguir recursos materiales. (Gutiérrez y Lobo 2006). Por el contrario, en este trabajo se definirá a la pobreza como la inhabilidad de controlar las circunstancias propias, es decir, se tomará el enfoque de desigualdad y dependencia. Este enfoque obliga a considerar que además de falta de recursos materiales, los pobres tienen dificultades para organizarse y llevar adelante acciones colectivas, trabajar en red e interactuar en los espacios público de negociación.

Debido a la pobreza y la brecha socioeconómica preexistente en la sociedad, la revolución de las TICs vienen a general una nueva brecha y un nuevo tipo de pobreza: la digital. Ésta es definida como la falta de acceso o la incapacidad teórica-práctica para utilizar las TICs y se mide por el número de líneas telefónicas fijas, unidades móviles, computadoras y usuarios que hay en un país (ALADI 2003). También, se define la pobreza digital solo por el no acceso a internet dando lugar al concepto de brecha entre los conectados y los no conectados. Este grupo de no conectados es la mayoría de la población mundial aunque es cierto que en los últimos años se ha producido una masificación de las nuevas tecnologías ante la llegada de la Web 2.0, en la que las redes sociales y las aplicaciones de telefonía móvil han jugado un papel fundamental que ha permitido pasar de un 82% de la población mundial no conectada en el 2006 a un 59% en el 2013 (estimado por ITU) (ITU 2013). Sin embargo, este aumento de los conectados se concentra en los BRICS (China, India y otros países emergentes). Las principales causas de esta brecha son el nivel de ingreso y su distribución en relación a los costos de acceso, la disponibilidad de infraestructura de comunicación y el nivel de educación .

La importancia de este tipo de pobreza radica en que las TICs se han vuelto un requisito para funcionar en la sociedad y ser un participante activo de ella. Además, desde un punto de vista macroeconómico, las TICs son una palanca para el desarrollo debido a que permiten transmitir conocimiento más

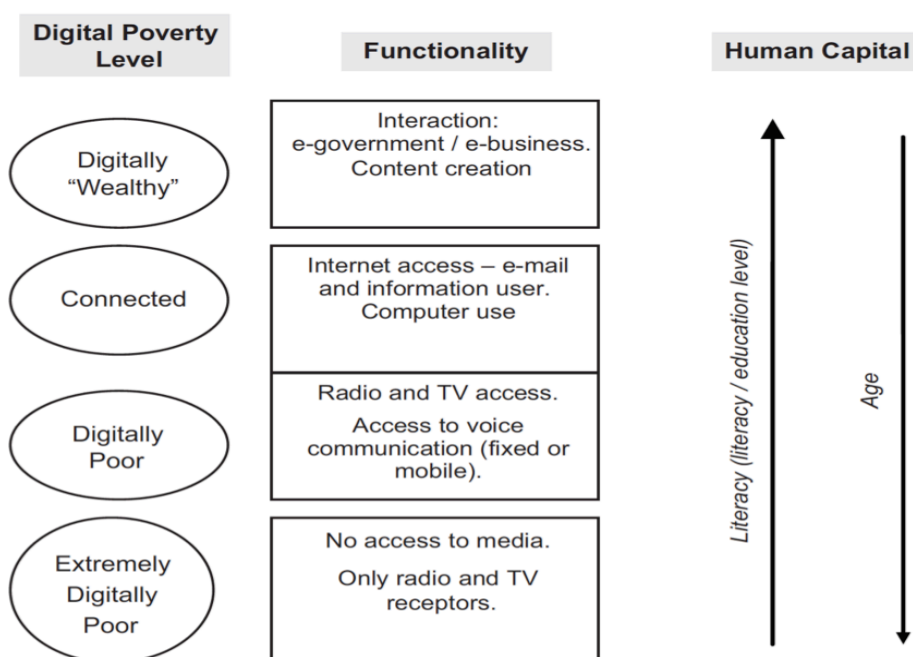
rápidamente, sin restricción de distancia y volúmenes a un costo muy bajo, siempre y cuando existan las condiciones de infraestructura. Algunas estimaciones muestran que la inversión en TICs generó aumentos en la productividad de los factores de 0,3% en Alemania e Italia, de 0,5% en Francia y Holanda, 0,7% en promedio en una UE y 1,1% en EEUU. (ALADI 2003).

Para poder abordar esta problemática se tomará la siguiente segmentación de pobreza digital. El primer grupo esta comprendido por las personas de bajos ingresos que no tienen habilidades para la utilización de tecnologías de información y comunicación, sumado a que el servicio no se oferta en estas zonas, siendo una doble restricción: de oferta y de demanda. El segundo grupo, lo constituye la población de bajos ingresos que tienen habilidades para utilizar tecnología pero que no se les ofrece el servicio, siendo esta una restricción de oferta. El tercer grupo, son las personas de bajos ingresos que tienen a su disposición la contratación de TICs pero no cuentan con los ingresos suficientes para acceder a ellos, siendo solo una restricción de demanda. Por ultimo, el grupo de personas que no siendo pobres, no demandan TICs debido a que no cuenta con habilidades y/o interés por estas. Este tipo de pobreza corresponde principalmente a una brecha generacional.

A los efectos de este trabajo, se considera parte del alcance el segundo y tercer grupo, es decir en aquel segmento que se enfrenta con un problema de oferta de servicio para salir de la pobreza digital y los que aun habiendo recibido una oferta no pueden acceder a ella debido al costo.

Por otro lado, existen distintos niveles de pobreza digital como se observa en el Gráfico 2 del cual se desprende que el grupo de extrema pobreza digital esta caracterizado por el no acceso a los medios (solo radio y TV). En un nivel mayor, que no deja de ser pobreza, es en el cual la población tiene acceso a la telefonía fija y móvil de voz. Este trabajo se centrará en estos dos grupos. (Barrantes 2007).

Gráfico 2



## Negocios inclusivos

Esta sección tiene el objetivo de definir y caracterizar a los negocios inclusivos, en adelante NI, identificando obstáculos, desafíos y riesgos que tienen estas iniciativas en su diseño e implementación.

Las empresas siempre jugaron un rol clave en el desarrollo de una sociedad aunque se les han atribuido distintas responsabilidades según distintos autores. Desde la perspectiva más tradicional expuesta por Milton Friedman, las empresas contribuyen por ser creadoras de valor social debido al mero hecho de generar puestos de trabajo, invertir y pagar impuestos. No obstante, Michael Porter expone una visión más amplia de responsabilidad y a la vez de oportunidad, que para ser aprovechada es preciso modificar el paradigma establecido de equilibrio entre mayor eficiencia económica o progreso social. Michael Porter presenta el concepto de valor compartido, lo que no resulta sinónimo de responsabilidad social, filantropía ni sustentabilidad. (Porter y Kramer 2011). Por su parte, Prahalad introduce el concepto de negocios inclusivos, mediante el cual, combatir la pobreza es tanto una oportunidad para la sociedad como para las empresas. Para avanzar en este concepto se detalla

a continuación que se define como negocio inclusivo, sus beneficios, restricciones y desafíos (Prahalad 2005).

## **Concepto**

El concepto de negocios inclusivos o negocios en la base de la pirámide se ha popularizado en los últimos años para explicar cualquier actividad empresarial dirigida a la población pobre. Pero el concepto de negocio inclusivo no engloba ni filantropía como así tampoco Responsabilidad Social Empresaria (RSE). En su lugar, se definen como iniciativas empresariales rentables, ambiental y socialmente responsables que en una lógica de mutuo beneficio incorpora en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos para mejorar su calidad de vida. De esta manera permiten que las empresas se expandan en forma sostenible hacia otros segmentos de mercado al tiempo que promueve que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece la dinámica del sector empresarial. Es decir, son iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo (SNV y WBCSD 2010).

Este concepto definido ampliamente, dio lugar en su evolución a tres grandes acepciones bajo las cuales se pueden desarrollar Negocios Inclusivos. Para la propuesta de este trabajo se tomará la tercera de la siguiente definiciones.

- La primera, considera que la empresa debe centrarse en crear capacidad de consumir en la población de bajos ingresos, vinculando a la población como consumidores. En esta modalidad las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades del segmento de baja renta a precios y condiciones accesibles. En este caso, el sector privado no busca solucionar la raíz de la pobreza y el desarrollo sustentable.
- En la segunda, considera necesario convertir a las comunidades pobres e integrarlos como productores, proveedores o distribuidores.
- Una tercera modalidad es considerar a los pobres como socios o aliados evitando la dicotomía de considerarlos como consumidos o productores (Hart y London 2005). En esta modalidad lo más importante es la co-creación de productos y servicios entre las comunidades pobres y las empresas a través de un diálogo continuo dando como resultado un

compromiso compartido que crea valor para la comunidad al tiempo que establece una base de crecimiento e innovación empresarial a largo plazo.

Adicionalmente, es preciso caracterizar y establecer qué define a los NI ya que presentan atributos distintivos que se sintetizan a continuación.

- *Transforman el status quo.* Un NI surge de la iniciativa y aspiración de transformar las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos acercándolos a las condiciones a las cuales aspiran. A diferencia de la filantropía, esto se logra mediante el desarrollo de una actividad mercantil por parte de la empresa que emprende.
- *Motivación comercial y rentabilidad.* Los NI alinean éxito comercial y beneficio social de manera directa. De esta manera se deja de percibir a los pobres como objeto de caridad y se los considera un actor económico. De esta manera, se distinguen de los emprendimientos sociales tradicionales o programas tradicionales de RSE. En los NI la fuerza de las iniciativas viene desde la demanda del cliente final de la cadena (pull) y no desde las organizaciones que empujan iniciativas sociales (push).
- El hecho de ser rentable y autosustentable asegura la continuidad de apoyo aun en los momentos en los que la empresa atraviesa dificultades económicas, ya que hace que la empresa lo visualice como una actividad que crea valor. De esta forma, logra tener presupuestos menos rígidos y cuenta con potencial para crecer.
- *Conexión entre lo local y lo global.* Los NI buscan romper el aislamiento de los pobres insertándolos en el sistema formal sin intermediarios que saquen provecho.
- *Innovación paciente.* Los NI deben concebirse como una inversión a largo plazo, que requiere de prueba-error-ajuste para finalmente obtener retorno financiero. Debido a esto, se hace necesario moderar las expectativas de retorno a corto plazo.
- *Apalancamiento en recursos globales.* Los NI intentan capitalizar los recursos existentes del entorno cercano al mercado como pueden ser líderes, redes, prácticas culturales, geolocalización, etc. Además, es

importante conocer la realidad diferencial que circunda a este mercado para posteriormente, poder hacer un aporte valioso para mejorarla.

- *Protagonistas nuevos y más diversos.* Los NI no se limitan solo a empresas multinacionales sino que se extienden a todos los tamaños de organizaciones. Éstos se presenta más aun en países como Argentina donde las Pymes representan el 99% de los establecimientos, generan el 70% del empleo formal y contribuyen con el 54% del PBI. También, las sociedades civiles pueden impulsar NI. (Márquez, Reficco y Berger 2009)

## **Beneficios**

Los modelos de NI que se han llevado a cabo con éxito, muestran que las oportunidades de crecimiento e innovación surgen tanto para la demanda como para la oferta al brindar acceso a bienes y servicios, empleo e ingresos. Las empresas pueden ayudar a los pobres a mejorar su situación económica, fomentar la productividad entre los trabajadores y empleados y desarrollar una base de clientes leales. Las empresas también generar beneficios a través de eficiencia operativa, la identificación de nuevas fuentes de innovación y oportunidades de masificación de sus productos y servicios.

Más concretamente, alguno de los beneficios de desarrollar NI **para las empresas** son la **obtención de rentabilidad** como es el caso de Telenor y Grameen bank en Bangladesh, caso que se explicará en la próxima sección. Además, Los NI impulsan la **innovación** para lograr competitividad y crecimiento a largo plazo, en lugar de buscar rentabilidad al corto plazo. Ejemplo de ello es el caso de Motorola en India que desarrolló un teléfono a bajo precio al que se le dan instrucciones por medio de audio en lugar de escribir. (Hammond, et al. 2007). Este producto se adapta perfectamente a las necesidades de un país donde el 39% no esta alfabetizado y donde viven 1,2 billones de personas, siendo el segundo país mas poblado del mundo. (INDEX MUNDI 2011). Por otro lado, otro beneficio de desarrollar NI es la **mejora del conocimiento de mercado** ya que al querer expandirse hacia estos, las empresas necesitan entender las necesidades, comportamientos y preferencias específicas de esta población. Además, requieren ganarse la confianza que



impulsan **mejoras en los canales de distribución** con el objetivo de lograr modelos eficientes para la entrega de productos o provisión de servicios. Otro beneficio es el **aumento de la fiabilidad en la cadena de valor**: La posibilidad de incorporar a los pobres a la cadena de valor de las empresas permite la reducción de costos y mejora la flexibilidad por parte de ellas. Ejemplo de esto es el caso de Natura, una empresa cosmética brasileña que desarrolló su línea Ekos con ingredientes del Amazonas extraídos por las mismas comunidades pobres del lugar en forma sustentable para proteger los activos de la biodiversidad brasileña. (RED SEKN 2012).

Por otro lado, si se observa desde el lado de la demanda / población de bajos ingresos se pueden enumerar los siguientes beneficios.

**Satisfacción de las necesidades básicas:** Los negocios inclusivos pueden ayudar a estas comunidades a satisfacer más fácilmente necesidades básicas como alimentación, suministro de salud, agua, saneamiento y vivienda como así también comunicación. Ejemplo de esto es la empresa *D.light* que brinda una solución de iluminación y electricidad para la base de la pirámide rural sustituyen el uso de querosene y velas que resultan más ineficientes, peligrosos y costosos. El mercado objetivo son personas que viven con menos de 5 dólares por día en África, sudoeste asiático e India. (ONUDI 2010)

También, **incrementa la productividad** al contribuir al acceso de equipamiento de productos y servicios financieros, tecnología de la información, comunicación, entre otras. Ejemplo de ello es Amanco en México, empresa que provee sistemas de riego de pequeña escala a precios ventajosos a los pequeños agricultores. La empresa colabora con empresarios que funcionan como socios en la comercialización y distribución, también ofrecen capacitación a estas empresas y actúan de garantes para acceder a créditos con el objetivo de comprar sistemas de riego. De esta manera se ha logrado aumentar la productividad, reducir el costo de mano de obra y ahorrar grandes cantidades de agua. Por otro lado, **incrementan los ingresos de estas comunidades** como en caso de CEMEX a través de su programa *Patrimonio hoy* mediante el cual las comunidades de México de bajos ingresos pueden acceder a la compra de materiales para la construcción a crédito y a precios bajos junto con el diseño de su vivienda y el cálculo de los costos. Además, el proyecto emplea

promotoras locales a quienes se las capacita. (Coughlan 2011). Finalmente, **mejoran sus capacidades** de gestión y organización y de acceso a la tecnología que sin ella, los dejan con una desventaja competitiva en el mercado.

### **Restricciones y desafíos en los negocios inclusivos**

El primer obstáculo para emprender un NI es generar cambios conceptuales y nuevas definiciones en las operaciones ya que bajo los paradigmas tradiciones de las empresas resulta muy difícil emprenderlo con éxito. Por otro lado, es necesario ser consciente de las condiciones de mercado que rodean a los pobres que se convertirán en restricciones difíciles de sortear, haciendo que estos negocios sean difíciles, riesgosos y costosos.

Las principales restricciones son 1) Los falsos paradigmas o creencias sobre los mercados de bajos ingresos acerca de la incapacidad para pagar o adquirir bienes y servicios, el preconcepto sobre la sensibilidad al precio, la dificultad de cambiar los hábitos de consumo, el hábito de comprar bienes y servicios para satisfacer necesidades básicas e inclinarse había lo barato y la percepción de que nadie esta operando en este espacio de mercado por lo que no tiene lógica económica hacerlo. Otro obstáculo es 2) la falta de infraestructura o de mala calidad que en estos sectores suele estar escasamente desarrolladas, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial según los modelos de negocio en otros mercados. Además, 3) la alta heterogeneidad del segmento de bajos ingresos que requiere de un esfuerzo mayor en la segmentación. Por otro lado, la 4) limitada información del mercado, dificulta el acceso ya que no se cuenta con información que permita comprender, segmentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de esta población, como así también, comprender su percepción de valor. La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en zonas urbanas, no están bancarizados, muchas veces ni siquiera censados y no cuentan con servicios básicos. Finalmente, 5) los marcos regulatorios suelen ser deficientes en regiones pobres. (Martínez y Carbonell 2007)

Debido a todos los obstáculos mencionados, los NI exigen de las empresas la habilidad de cambio, innovación y desarrollo de alianzas que le permitan rediseñar y reformular el modelo de negocio, repensar cada eslabón de la cadena de valor a través del cual desarrollar sus productos y servicios, cambiar la mentalidad al priorizar la rentabilidad a largo plazo por sobre el corto plazo y modificar sus estrategias como ser: cambiar las tradicionales estrategias de comunicación y publicidad por campañas de información y educación. Las características de la población de baja renta requiere de un modelo de negocio que sea compatible.

Esta nueva perspectiva abandona el enfoque asistencialista que genera costos para las empresas y resultados solo en el corto plazo para los sectores de bajos ingresos.

Los principales actores institucionales que promueven este tipo de negocios son: fundación AVINA, Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Servicio Holandés de Cooperación de Desarrollo (SNV). Si bien cada uno de estos actores tienen sus propias definiciones, los distintos modelos comparten la convicción de que es posible abordar el problema de la pobreza mediante mecanismos de mercado en el que las empresas juegan un rol clave.

Frente a la problemática de la pobreza y la oportunidad que esto implica bajo la mirada de los negocios inclusivos (rentabilidad y bien social no son conceptos antagónicos), las empresas privadas juegan un rol fundamental por su capacidad de ejecución y por ser el único actor que cumple con las cuatro condiciones que se requieren para paliar el flagelo: escala, permanencia, eficiencia y eficacia (utilización mas productiva de los recursos disponibles).

### **Retos y consideraciones al abordar los negocios inclusivos en TICs**

Existen cuatro factores importantes a considerar en la implementación de negocios inclusivos particularmente en el sector de TICs. Estos son: el alcance y la cobertura de las TICs, entorno regulatorio adecuado para la iniciativa

empresarial, el costo de la tecnología y el rol del móvil en los segmentos más pobres de la población.

En relación al primer factor, ampliar la infraestructura y con ello la cobertura de las TICs es fundamental para que las comunidades excluidas y vulnerables puedan acceder a los beneficios de las nuevas tecnologías. En este sentido, todos los estudios están de acuerdo en afirmar que el gran motor de cambio continuarán siendo los teléfonos móviles.

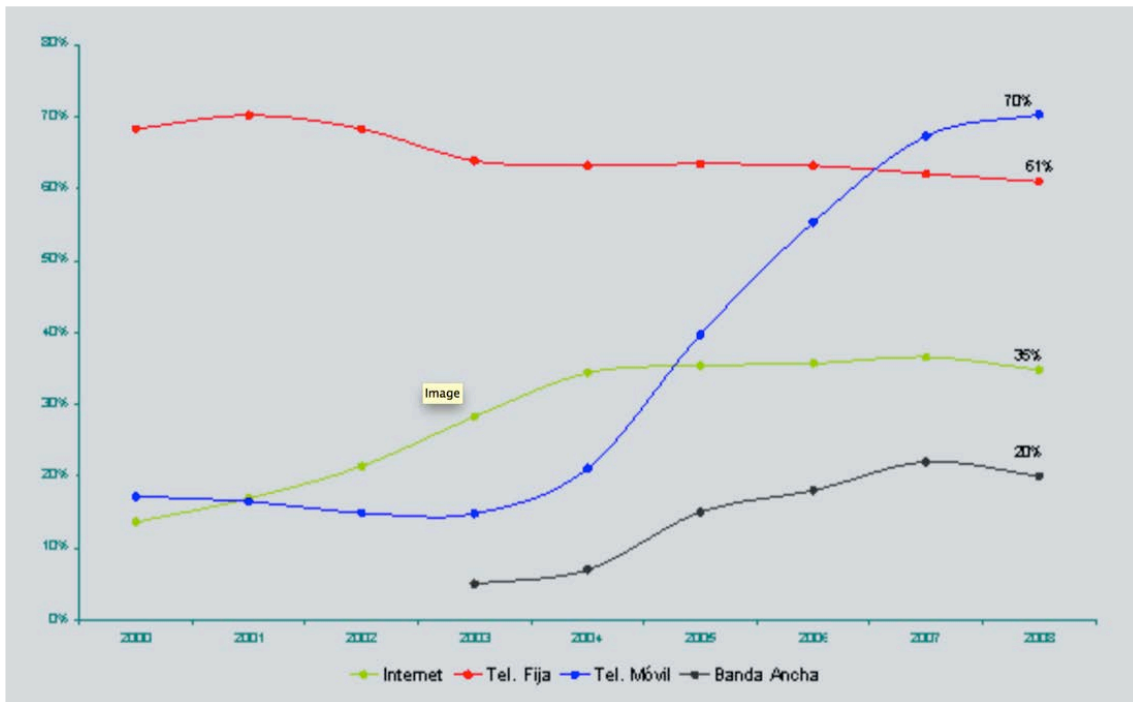
En relación al segundo factor, es necesario el desarrollo de políticas públicas integrales para la promoción de TICs. Para los cual, los gobiernos deben asumir un papel activo. En América latina y el Caribe las privatizaciones y la liberación de los mercados en las telecomunicaciones ha sido en gran parte completada en la región, aunque eso no significa que los mercados funcionen eficientemente. En ciertos países, el grado de concentración ha creado distorsiones de precios, así como problemas de adopción limitada de servicios.

El tercer factor que esta relacionado con el costo de la tecnología requiere de innovación para desarrollar computadoras y tecnologías cada vez más accesibles, ya que el factor precio seguirá siendo fundamental en las decisiones de compra y gasto de las poblaciones de menores ingresos.

Finalmente, existen muchos factores que sugieren que los teléfonos móviles se convertirán en la principal plataforma de internet para los hogares en la base de la pirámide, tanto en comunidades urbanas como en zonas remotas y rurales. Actualmente, compañías como Intel, Motorola y Samsung apoyan y tratan de desarrollar nuevas tecnologías inalámbricas fijas, WiMax y Wi-Fi dado su menor costo. La combinación de teléfonos con mayores prestaciones, redes asequibles y aplicaciones de voz por internet ayudarán a incluir a usuarios en la base de la pirámide (Cordobez y Sanz 2012).

La difusión de la tecnología móvil se ha incorporado en la vida económica y social del mundo mucho más rápido que el resto de las tecnologías de comunicación como ser la telefonía fija e internet (Gráfico 3).

Gráfico 3



Fuente: <http://www.portalpublicitario.com/content/view/3499/110/>

Además, ha logrado tasas de penetración similares en los distintos NSE en Argentina (Gráfico 4). A pesar de las restricción de difusión que enfrentan mucho países, el teléfono móvil ha alcanzado altísimos niveles de difusión aun en contextos de bajos ingresos, bajos niveles educativos, elevado costo del capital y alto riesgo de la inversión a largo plazo. Particularmente en América Latina, hacia 2002, la tasa de adopción de la telefonía móvil en dicha región supera a la de la telefonía fija, tecnología que ha sido subsidiada y ha sido objetivo de proyectos de universalización con limitado éxito. Además, la telefonía fija nunca ha alcanzado las tasas de adopción de los países desarrollados, mientras que internet, a pesar de su fuerte crecimiento en cobertura y uso se presenta todavía como un fenómeno limitado a ciertos grupos de edades y de ingresos aun cuando alcanza altos niveles de difusión en los países de mayor renta como Chile, Argentina y Uruguay.

De este modo, podemos afirmar que la comunicación se organiza en torno al teléfono móvil y aunque persisten significativas disparidades en el acceso a telefonía móvil en el interior del país explicadas por desigualdades en la distribución del ingreso y la falta de infraestructura, el móvil representa la

primera oportunidad efectiva de conectarse de forma permanente con el resto de los agentes económicos y sociales. Sin embargo, esta brecha se reduce al incrementarse el despliegue de infraestructura, reducirse el costo de acceso a terminales e introducirse innovaciones comerciales para ampliar las fronteras del mercado y atender a los segmentos más vulnerables de la población.

En este contexto de cuasi universalización de la telefonía móvil ya no resulta tan relevante el acceso o no acceso para determinar la brecha digital sino cómo y para qué se usa, en qué condiciones y con qué efectos sobre las condiciones de vida y oportunidades de mejora social para el conjunto de la población.

Por otro lado, el móvil deja de ser una terminal de servicios de voz y se torna un dispositivo audiovisual que adquiere distintas connotaciones en función del contexto, reflejándose el rol activo de los usuarios en la apropiación del móvil. Es decir, el móvil tiene un impacto sobre el bienestar económico, cohesión social, seguridad personal, la formación de identidad y la autonomía individual. (Fernández Ardevol, Galperín y Castells 2011)

## **Iniciativas de negocios inclusivos**

En el presente apartado se analizan cinco proyectos de negocios inclusivos de telefonía móvil llevados a cabo en Bangladesh, Sudáfrica, Filipinas, India y Argentina con el fin de analizar los modelos de negocio aplicados, las variables de los mismos y el contexto en el cual se desarrollaron. Posteriormente, se analizan casos de negocios inclusivos en servicios públicos domiciliarios de luz, agua y gas. Finalmente, se resumen los factores clave de éxito y las consideraciones a tener en cuenta en el diseño del modelo de negocio para brindar acceso a internet.

Los casos de Bangladesh, Sudáfrica, Filipinas e India fueron elegidos ya que se trata de casos de éxito internacionalmente reconocidos que hasta hoy continúan con su gestión en forma sustentable debido a las características de sus modelos de negocio. Por otro lado, el proyecto SUMA en Argentina fue elegido con el objetivo de conocer una de las iniciativas en materia de telecomunicaciones en el mercado objetivo de este trabajo. Además, se incluyen tres casos de servicios públicos que fueron elegidos debido a la

diversidad de los países en donde fueron desarrollados y porque ayudarán a entender las particularidades de desarrollar un negocio inclusivo en servicios públicos. Esto resulta relevante al considerar que el acceso a internet esta empezando a tratarse como tal.

Si bien esto ayuda a entender que variables son clave al desarrollar un modelo de negocio en la base de la pirámide, es preciso considerar que las empresas que crean un valor superior en contextos de pobreza crean un ecosistema de creación de valor integral en el cual hay una mayor co-creación, captura y distribución de valor. Esta situación, implica una complejidad a la hora de replicar modelos ya que se hace más difícil duplicar la misma experiencia en un contexto diferente. Debido a esto, en el estudio de estos negocios es necesario analizar con especial énfasis cómo el modelo de negocio interactúa con el contexto para capturar valor de un sistema.

Para poder llevar a cabo una réplica eficaz, eficiente y viable se llevan a cabo 3 pasos clave, comenzando por identificar los círculos virtuosos de creación de valor, es decir aquello que es esencial en el modelo para crear un valor superior. En segundo lugar, pre-identificar y evaluar si el ecosistema donde se quiere replicar el modelo de negocio puede absorber el modelo a replicar y en el cual, mediante la adaptación se puedan reproducir las interacciones y relaciones de causalidad que incrementan la creación de valor. Finalmente, establecer los mecanismos de transferencia más idóneos (Mutis 2013).

## **Iniciativas de negocios inclusivos en TICs**

### *GrameenTelecom y GrameenPhone*

GrameenPhone es una asociación sin fines de lucro creada en 1997 por Telenor y Grameen Bank en Bangladesh con el objetivo de brindar telefonía móvil en áreas rurales del país, ayudando a incrementar la cantidad de personas comunicadas. Es importante mencionar que para el año de su lanzamiento más del 97% de los habitantes de todo el país no poseían línea de teléfono y que para 2013 el número de personas con acceso móvil en Bangladesh llegó a 107 millones (63% de la población) generando también

impactos en otras áreas como educación, comercio e integración rural lo que resulta fundamental para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. (Grameen Phone 2013)

En sus inicios, las principales barreras identificadas en los posibles clientes para lograr la masificación del acceso a los sectores de bajos ingresos eran el costo del equipamiento y los servicios. En respuesta a ello, GrameenPhone desarrollo una iniciativa basada en el acceso compartido.

Mas detalladamente, se buscaban microemprendedores locales que resultaron ser principalmente mujeres, y les ofrecía financiamiento a través de Grameen Bank para acceder a teléfonos móviles mediante los cuales ofrecían a otras personas, recibir y realizar llamadas a un precio bajo y accesible. Adicionalmente, muchos de estos clientes que se iniciaron con el sistema compartido, posteriormente compraron sus propios teléfonos móviles eligiendo mayormente la marca GrameenPhone, ya que es la marca que han conocido y en la que confían. El proyecto ofrecía a estos microemprendedores capacitación, un soporte de posventa, facturación mensual individualizada y un kit telefónico que incluía: un terminal Nokia con batería y cargador, afiches publicitarios, una calculadora, un cronómetro, el manual del usuario y la lista de precios. Como resultado de esta iniciativa se crearon 250.000 empleos en zonas remotas de este país al tiempo de permitirle a GrameenPhone obtener rentabilidad.

Para el 2013, la empresa contaba con **un parque** de 47,1 millones de clientes lo que representa el 41% del mercado. Por otro lado, la empresa sigue desarrollando más servicios para seguir conectando a los sectores más vulnerables. Recientemente, lanzó su servicio de internet por 3G y ya cuenta con 4,6 millones de usuarios activos. Para dar servicio de internet obtuvo su licencia en septiembre del 2013 y espera que esto abra un nuevo horizonte a la empresa bajo su programa *Internet for all*. Este programa incluye diferentes iniciativas que van desde llevar Internet a todo el país hasta introducir **medios de educación y salud** en línea. En esta línea, lanzó mini paquete de Internet asequible para navegar. Estos paquetes se activan mediante un SMS y tienen una validez de 30 días.



En el marco de este programa, GrameenPhone lanzó un móvil llamado GoFox (F15) mediante una alianza entre GrameenPhone, Telenor, Mozilla y Symphony. El objetivo de esta acción es introducir en el mercado un Smartphone a bajo precio (menos de U\$S 60) para incorporar usuarios al servicio de datos a través sus dispositivos móviles (Telenor Group 2014).

#### *Vodacom community service*

Vodacom es una de las compañías líderes mundiales en comunicaciones móviles como más de 390 millones de clientes en el mundo. Esta empresa desarrolló en 1994, el programa Vodacom's community services en el sur de Sudáfrica con el objetivo de cumplir con la exigencia gubernamental de brindar servicio en comunidades de bajos ingresos a precios más económicos que en el resto del mercado. Sin embargo, la empresa fue más allá del mandato al desarrollar un modelo de negocio innovador que no solo proveyó el servicio, sino que además empoderó a estas comunidades al incluirlas en la cadena de valor, al tiempo de generar rentabilidad para la empresa.

El modelo de negocio se basaba en el desarrollo de franquicias de tiendas de teléfono operadas por emprendedores locales independientes, quienes decidían la localización del contenedor y eran responsables por sus tiendas que daban servicio de comunicación a las comunidades del barrio. Cada franquicia contaba un contenedor que cumplía la función de local equipado con 5 líneas de teléfonos celulares con servicio prepago y algunos muebles. Además, los emprendedores debían realizar una capacitación virtual brindada por Vodacom con el objetivo de mejorar sus habilidades en finanzas y negocios, las que eran necesarias para operar eficientemente la tienda.

En cada una de estas tiendas dispersas en todo el país, los clientes podían realizar una llamada telefónica a US\$ 0,11 por minuto, siendo la tercera parte de la tarifa comercial por llamada prepagada a celular. A pesar de este bajo precio, el volumen de llamadas permitía cubrir los costos de cada tienda y obtener una pequeña rentabilidad. De esta manera, el programa comenzó siendo subsidiado por Vodacom pero a medida que avanzó el proyecto sus costos se cubrieron con rentabilidad.

Este programa le permitió a la empresa lograr un posicionamiento fuerte de la marca en estas comunidades y una amplia distribución geográfica con un gran número de operadores locales que de otra forma no hubiera podido lograrse debido al costo que ello implicaba de la manera tradicional. Por otro lado, estas comunidades se beneficiaron al poder acceder a un servicio que ayudó a mejorar su calidad de vida. Por ejemplo, ahora tenían la posibilidad de comunicarse con el doctor evitando las visitas que no eran necesarias, reportar emergencias, etc.

Para 1999, Vodacom había desarrollado más de 30.000 líneas activas de servicio de telefonía en más de 4.400 comunidades en zonas de Sudáfrica sin servicio, superando la cuota obligatoria que el gobierno había establecido por 22.000 líneas para esa fecha. Para el 2002, el programa generó ingresos por u\$s 98,2 millones representado el 3% del ingreso total de grupo. (Reck y Wood 2003).

#### *Smart communications*

Smart Communications, empresa líder de Filipinas que provee servicios telefónicos pre-pagados principalmente a consumidores de bajos ingresos, logró incrementar la base de usuarios de teléfono a 15,2 millones en el 2002 de los cuales 6,8 eran clientes de Smart Communication, gracias a todos los servicios lanzados que elevaron el uso del teléfono móvil en el país.

La clave de su éxito fue el desarrollo y la modificación continua de sus productos y servicios para volverlos más valorados por el segmento de bajos ingresos y de esta manera, seguir penetrando la base de la pirámide. Para poder hacer esto, la empresa realizó un estudio de mercado intensivo sobre el comportamiento de compra del consumidor de la base de la pirámide en donde relevó que poseer un teléfono celular era importante para este mercado no solo para fines de entretenimiento y recreación. Muchos manifestaron que el teléfono móvil les hacía la vida un poco más fácil al poder chequear precios, evitarse viajes a la ciudad, consultar con el doctor, etc. La empresa reconoció que el movimiento de efectivo en este segmento era un punto clave ya que recibían su ingreso en forma diaria o semanal. Además, era mucho más bajo

que para el segmento de clase media y media baja por lo que era necesario desarrollar un producto aun mas económico y flexible. (Anderson, Vedpuriswar y Khan 2005)

En función de lo analizado, la empresa desarrollo en 1999 su primera innovación llamada *Smart buddy*, un servicio prepago mediante el cual solo se podía mandar mensajes de texto "*Pure Txt*". Este servicio era para aquel segmento de clase media y media baja que no podía afrontar el gasto de tarjetas de llamadas más mensajes y solo podía pagar textos. El precio más barato y carga mínima en el mercado hasta el lanzamiento de este servicio era de U\$S5,38 mientras que el servicio de Smart Communications costaba U\$S 1,80.

En diciembre del 2000 introdujo una tarjeta de débito electrónica linkeada al teléfono móvil en cooperación con MasterCard. De esta manera el usuario podía transferir dinero de su cuenta a la cuenta "*Smart Money*" y comprar en comercios y restaurant adheridos con su móvil. Este servicio también ofrecía la posibilidad de transferir dinero o acceder a crédito a través de mensajes cortos pero solo a clientes que tuvieran cuenta bancaria, por lo que no estaba orientado a la base de la pirámide sino al medio de ella.

Si bien esta iniciativa no estaba orientada a la base de la pirámide porque se requería tener una cuenta bancaria, inspiró a desarrollar en 2003 "*Smart Load*" que en lugar de dinero permitía transferir tiempo de aire prepago desde un comercio (principalmente comercios familiares llamados Sari Sari) a los celulares prepagos sin la necesidad de vender una tarjeta física. De esta manera la empresa elimino costos de distribución y producción de tarjetas e hizo posible vender crédito/recargas en denominaciones mas chicas como ser U\$S 0,54, U\$S 1,07, U\$S 2,06, U\$S 3,58. Esto fue muy útil ya que el 51% de la población de Filipinas en donde se desarrolló este producto, vive con menos de U\$S 2 por día. De esta manera Smart communications paso a tener una red que crédito de 50.000 outlets a 500.000 puntos de venta de *Smart load*. Para 2003, dos tercios de los clientes prepagos recargaban electrónicamente sus créditos.

Mediante este modelo de negocio la empresa minimizó la distribución física de tarjetas y con ello los costos, incrementó la disponibilidad del servicio en los

puntos de venta sin importar su localización y disminuyó el riesgo que acarrea tener stock. Por otro lado, hizo posible la oferta de micro recargas a menor precio ya que no existía el costo de impresión de tarjeta que definía una carga mínima para cubrir los costos fijos de impresión. De esta manera, hizo asequible el acceso a las telecomunicaciones para la base de la pirámide e incrementó su market share al captar clientes que antes no podían acceder al servicio. Posteriormente a Smart Load, lanzó Pasa Load brindando la posibilidad de que cualquier persona compre crédito y pueda revenderlo a amigos o familiares a un precio tan bajo como 0,10 dólares (Smith 2004).

La empresa siguió avanzando en materia de telecomunicaciones. En 2007 lanzó Smart Bro, internet móvil postpago, con el objetivo de hacer más asequible internet para los sectores de bajos ingresos (Smart Communications 2007). Es preciso considerar que la penetración de internet en Filipinas es 37% (Banco Mundial 2013).

Debido a la dificultad de acceder a una PC, la empresa ofrece en 2015 planes especiales con los que se puede acceder y financiar en factura a 24 meses, PCs, tablets, netbooks y notebooks, no siendo necesario tener una tarjeta de crédito. Si bien esta iniciativa tiene el objetivo de facilitar el acceso a estos dispositivos, no está orientada a los más pobres ya que se trata de un plan de 1.599 pesos filipinos por mes, equivalentes a 36 dólares (Smart Communications 2013). Sin embargo, ofrecen planes prepagos diarios desde 5 pesos filipinos, equivalentes a 0,11 dólares. Con esta modalidad, el cliente puede regular el gasto diario y el consumo. En caso de recargar todos los días, generaría un consumo de 3,38 dólares al mes (Smart Communications 2015).

Recientemente, la empresa Smart Communications se convirtió en la primera compañía de telecomunicaciones en lanzar la aplicación Internet.org<sup>1</sup> y el sitio web en Filipinas, como así también, en todo el sudeste de Asia.

Esta aplicación permite navegar gratis en algunas aplicaciones como ser Facebook (versión solo texto), Messenger, WikiPedia, Inquirer, Bing, Accuweather, Ask, BabyCenter y Mama, Dictionary, ESPN, Facts of Life, Girl

---

<sup>1</sup> Internet.org es una iniciativa encabezada por Facebook que tiene como objetivo volver más accesible los servicios de Internet a los dos tercios de la población mundial que aún no están conectados o en línea.

Effect, Interaksyon, Jobstreet, OLX, Pesos y Sense, PhilStar, RaincheckPH Lite, Rappler, SpinPH, TESDA, Watsapp, wikiHow y Your Money.

De esta manera los filipinos serán capaces de acceder a información que genera nuevas oportunidades sociales sin costo adicional (Techpinas 2015).

### *Proyecto Suma*

El proyecto estaba basado en la siguiente idea: un *cliente* movistar donaba su antiguo terminal, *Movistar* lo reacondicionaba y empaquetaba para dárselo a una *ONG* que elegía y gestionaba la relación con *micro emprendedores* de la base de la pirámide, quienes vendían el Kit a *clientes* dentro de su red.

En el caso de los clientes Movistar, cuando se acercaban a cambiar su equipo en puntos de venta Movistar, se les ofrecía donar sus antiguos equipos al proyecto SUMA. Estos equipos eran reacondicionados por Movistar, es decir los reparaban en caso de ser necesario, empaquetaban, completaban con los accesorios adicionales con los que no contaba y proveía de una SIM (chip). Posteriormente, eran entregados a una ONG de microcrédito afiliada al proyecto. Estos Kits llamados "Kit SUMA" eran asignados por la ONG a los micro emprendedores por un precio de \$ 25 (pesos argentino al año 2008) generando así un microcrédito que debía ser repagado según los plazos fijados con la ONG. A su vez, el precio sugerido de venta era de \$50, dejándole una ganancia a los micro emprendedores del 50% del valor de venta. De esta manera, se generaba movilidad social por parte del micro emprendedor ya que accedían a un ingreso y permitía el acceso de la pirámide a terminales a un precio menor al más económico en el mercado. También, el micro emprendedor se convierte en un punto de venta de recargas obteniendo como contrapartida un 5% del valor vendido. Además, podía ofrecer micro recargas y brindar servicio de telefonía pública móvil siguiendo la línea de GrameenPhone.

Los principales análisis y resultados del proyecto mostraron que los micro emprendedores de Suma son mayormente de la base de la pirámide, alcanzan, en su mayoría, solo estudios primarios y trabajan en la economía informal. El 100% de los micro emprendedores no poseía un empleo formal al ingresar al proyecto. Mientras que, algunos estaban de paro y otros trabajaban por cuenta

propia bajo la modalidad “Changas”<sup>2</sup>. Dentro de los tres productos/servicios que tenían para comercializar: *Kits, recargas y locutorios móviles*, solo el primero resultó atractivo y fácil de comercializar. En relación a los ingresos que generó *Suma* para estos hogares, el resultado fue bueno al mostrar que incrementó 24% los ingresos de estos hogares y en algunos casos llegó a representar más del 50% de los ingresos del hogar.

En cuanto a la estrategia de comercialización se destaca su fuerte integración en las redes sociales y el conocimiento del entorno, siendo sus principales clientes los familiares, amigos y conocidos del barrio hasta que comenzó el llamado “Boca en boca”. Resultó clave que los micro emprendedores pertenecieran a la misma sociedad a la que se quiso acceder ya que otorgó legitimidad a la iniciativa y permitió aprovechar el conocimiento de la potencial demanda.

Los clientes de los micro emprendedores mencionaron que les atrajo la relación calidad-precio y valoraron elementos que diferenciaban el Kit Suma del mercado informal, como ser el packaging y la garantía de 3 meses por el producto. Por otro lado, valoraron y fue clave la cercanía del micro emprendedor con el cliente debido a que no se trata de un canal tradicional de comercialización.

Por otro lado, para beneficio de Movistar, se trata de un segmento al que no se hubiera accedido de no ser por este nuevo canal. Además, se pudo visualizar que el teléfono móvil representa la principal plataforma de comunicación para los sectores de bajos recursos ejerciendo un efecto sustitución frente a la telefonía fija y pública. Aunque cabe mencionar, que el 61% de los clientes que adquirieron el kit SUMA no poseían telefonía fija. Por otro lado, 37% de los clientes suma no eran suscriptores del servicio de telefonía móvil con anterioridad al Kit Suma y resolvían esta necesidad usando el de una amigo o familiar.

Otro resultado destacable es el bajo nivel de utilización de internet de estos clientes. Casi un 80% de estos clientes no utilizaban Internet corroborando

---

<sup>2</sup> Changa: Trabajo ocasional, generalmente en tareas menores, que permite la subsistencia mientras se busca otro de carácter fijo.

otros estudios que demuestran el bajo grado de adopción de Internet en la base de la pirámide.

Para Movistar este proyecto resulto rentable en tres aspectos: creación de mercado, consumo de minutos que resulto ser igual que el del resto de los clientes pospagos y finalmente, refuerzo de la imagen de marca, que mejoró tanto entre los nuevos clientes como entre los micro emprendedores al desarrollar un negocio inclusivo que los benefició.

Adicionalmente, una lección aprendida fue la necesidad de trabajar con una ONG con experiencia y legitimidad en la población objetivo. En este proyecto, esta cooperación resulto clave para la identificación de micro emprendedores potenciales y la intermediación entre estos y el operador y en las funciones asociadas al financiamiento mediante microcréditos (Mass Feijoo 2010).

Finalmente, demostró que este proceso de innovación social requiere monitorear y adaptar las operaciones de forma incremental hasta lograr flexibilizarlas al contexto de informalidad y limitados recursos organizacionales que caracterizan a la base de la pirámide (Galperin y Molinari 2011).

### **iniciativas de negocios inclusivos en servicios públicos**

En esta sección se analizarán casos de negocios inclusivos en el sector público con el objetivo de considerar variables, limitaciones y características específicas de este tipo de empresas. Los casos que se analizarán son servicios de agua de Acosama en el Salvador, electricidad de Quetsol en Guatemala y gas por Gas natural BAN en Argentina.

#### *Quetsol (energía y desarrollo)*

QUETSOL es una empresa Guatemalteca creada en el 2008 y dedica a proveer soluciones de tecnología principalmente solar para solucionar necesidades energéticas básicas a través de proveer herramientas sustentables que reducen sus costos económicos, de salud y sociales. Nació con el objetivo de ofrecer soluciones frente a necesidades energéticas de las comunidades que se encontraban en el área rural del país.

En este segmento la dependencia del consumo de biomasa tradicional (leña) y la falta de acceso a la electricidad eran los dos principales indicadores de pobreza energética en los hogares. Considerando además que la energía tiene una gran influencia en la vida de las personas y que la población pobre gasta gran parte de sus ingresos en energía, rubro que en algunos países asciende a la tercera parte del ingreso de los hogares. En países de bajos ingresos, las mujeres y las niñas emplean hasta 6 horas al día recogiendo leña y agua, cocinando y procesando productos agrícolas. Se pensaba que el acceso a los servicios energéticos podía representar una gran diferencia para los que vivían en condiciones de pobreza.

La leña y los derivados del petróleo eran las principales fuentes de energía utilizadas en Guatemala. De acuerdo a datos del balance energético 2010 del Ministerio de Energía y Minas, la leña representó el 58,2 % del consumo final de energía del país, mientras que los derivados de petróleo aportaron el 33%. El 8,8% restante correspondió a electricidad. El sector residencial tuvo una participación del 61.8% del total de la energía.

El producto principal que Quetsol habían decidido ofrecer era un kit de iluminación a través de un panel solar y una batería que podían proveer de electricidad a una serie de focos LED de alta eficiencia, además de cargar un celular y dar energía a pequeños aparatos electrónicos. Estos Kits tenían una vida útil de 10 años. Por otro lado, la empresa también comercializaba accesorios de iluminación, como lámparas y linternas de mano, que también se cargaban con paneles fotovoltaicos integrados.

Los sistemas que ofrecían al principio eran de 10, 30 y 75 watts, pero debido a la demanda y las necesidades del mercado objetivo se extendieron a 150 y 240 Watts con sistemas más robustos. Durante 2010 la empresa logró vender 143.400 dólares.

La principal fortaleza en su estrategia de ventas era la promoción y demostración del producto directamente en las comunidades a través de sus líderes. Contaban con una fuerza de venta interna que estaba constantemente en el campo promoviendo, capacitando e instalando sistemas de energía solar.



La fuerza de venta era externa y trabajaba a comisiones. Con la venta de 15 unidades lograba un salario mínimo de Guatemala.

Una de sus claves de éxitos fue su alianza con BANRURAL, el segundo banco más grande en Guatemala que tiene la mayor proyección de desarrollo social y rural del país. Ofrecía las tasas más bajas del mercado para microcréditos (1% mensual) con un enfoque hacia la base de la pirámide del país. De esta manera, se pudo ofrecer financiamiento a 24 meses lo que permitía que las familias redujeran el costo mensual en iluminación al no tener que comprar velas y por la carga de su celular. Esta alianza permitió que el proyecto mostrara mayor credibilidad y lograra mayor escalabilidad en términos de distribución y cobertura. Por otro lado, generaba una barrera de entrada para otros competidores.

Adicionalmente se sumó otra ONG, Génesis Empresarial, que no requería el código de identificación tributaria. El financiamiento se hacía a través de organizamos de microcréditos, por lo que para cerrar una venta enviaba el formulario a estas para su previa aprobación.

Quetsol tiene como objetivo impactar en el mediano y largo plazo a 500.000 hogares sin acceso a iluminación eléctrica. Los indicadores socioeconómicos de estas familias de acuerdo a la encuesta ENIGFAM 2009-2010 del Instituto Nacional de Estadística (INE) demostraban que los ingresos promedio por familia eran de aproximadamente 482 dólares mensuales para un hogar promedio de 5.6 personas.

Quetsol realizaba una encuesta en la cual buscaban las opiniones de sus primeros 300 clientes y los resultados fueron que el 69% indicaba que había mejorado su economía luego de acceder al Kit de Quetsol. El 75% indicaba que la educación de sus hijos había mejorado. El 62% que sus hijos estudiaban entre 2-4 horas más al día y el 91% recomendaría los productos de Quetsol a alguien más (Blanco 2012).

### *Acosama*

Este proyecto se desarrolló en El Salvador, país centroamericano densamente poblado (5,7 millones de habitantes y 29 hab/km<sup>2</sup>), con aproximadamente el

37% de su población residiendo en áreas rurales, un 21% con ingresos menores de 1 dólar diario (DIGESTYC 2007) y con un índice de desarrollo muy bajo en 2014, que lo ubica en el puesto 115 de 187 naciones. (PNUD 2014).

En el censo del 2007 se observa que en el total de la población el 78% posee agua domiciliar mientras que en 1992 solo el 47% contaba con este servicio. Del resto, 11% se abastece por medio de pozos y el resto por otros medios como ser camiones cisternas, ríos y lagos. Si embargo, la distribución en áreas urbanas y rurales no es similar y menos aun en el momento de lanzar el proyecto. Mientras que en las áreas urbanas el 95% aproximadamente de la población esta abastecida con conexión domiciliaria, este numero es de 52% en zonas rurales. (DIGESTYC 2007).

El abastecimiento para los que no cuentan con conexión domiciliaria se realiza por camiones cisternas lo que es costoso o por pozos, ríos y lagos. Estas tres ultimas fuentes ponen en peligro la salud ya que en la mayoría de las ocasiones están contaminadas por la falta de tratamiento municipal de aguas residuales. Además, su recolección genera perdidas en el tiempo productivo de la población que tiene que dedicar un 8,5% de su tiempo productivo a esta actividad mientras que con conexión domiciliaria solo dedican un 4,9% . Esta situación, también se genera ya que la empresa nacional de agua (ANDA), no da la misma prioridad al sector rural que al urbano ya que esta empresa por ley debe autofinanciarse y creía que el sector rural generaría la rentabilidad necesaria para mantener esta operación en dichas zonas.

En este contexto, nace una iniciativa en los cantones de la Cruz, La Loma, Buenos Aires y La Flor para gestionar ayuda para el proyecto de agua potable. Se formó entonces la asociación social de desarrollo comunal (ASDEC) quien gestionó la perforación de un primer pozo ante PLANSABAR (organismo dependiente del ministerio de salud dedicado a proveer agua y saneamiento en zonas rurales). Pero en 1994 cuando se logró la perforación, la desaparición de PLANSABAR obligo ASDEC a buscar otros recursos. En este contexto numerosas familias quitaron apoyo al proyecto. En 1997, ASDEC buscó financiamiento en la ONG CARE Salvador (CES) y fondo de inversión social para el desarrollo local (FISDL). El FIS brindo apoyo pero quería canalizar las acciones a través de ANDA, pero las familias se negaron a entregar el proyecto

a la empresa. Por otro lado, CARE Salvador (ONG) realizó aportes de USAID (US agency for international development). Finalmente, el proyecto se puso en marcha mediante un equipo multidisciplinario conformado por todos los actores intervinientes. CES aportó el 47% de la inversión y se encargó de la coordinación y dirección de actividades de diseño, las alcaldías de San Martín y San Pedro Perulapán y ANDA aportaron 34,5% del capital total destinado a los materiales de la construcción, un lugar para la coordinación de obra, revisión de documentos técnicos y legales y facilitaron los trámites para la ejecución. Finalmente, la población aportó el 18,5% principalmente en trabajo de mano de obra no calificada, aportes en gestión del proyecto, educación de otros miembros de la comunidad y gestión de apoyo al proyecto que requería más de un 80% de aceptabilidad por parte de las familias de la comunidad. El proyecto logró culminarse, aunque hubo varios problemas ya que algunos dirigentes de ASDEC perseguían intereses políticos, se perdió adhesión y confianza de muchas familias junto con el robo de fondos por parte de personal de ASDEC. Luego de esto, la comunidad decidió encargarse por sí misma de la operación del sistema antes que ceder la operación a ANDA u otra empresa privada. Se creó así, ACOSAMA en el año 2000. Para ello CES trabajó con las personas designadas en la organización realizando talleres de capacitación en temas de selección y determinación de necesidades de personal, liquidación de cuentas, promoción de salud y operación de acueductos. También se los capacitó en la determinación del precio del metro cúbico la cual los usuarios pobres rurales pueden pagar y permite cubrir los costos de operación, administración y mantenimiento del servicio de ACOSAMA. Cabe mencionar, que dicha tarifa es más costosa que la tarifa de ANDA la cual es subsidiada.

Se estableció un sistema de precios escalonado conforme aumenta el consumo. En promedio la población atendida por ACOSAMA paga 70 colones por 19 mts<sup>3</sup> de agua mientras que por la misma cantidad antes debía pagar a los vendedores 350 colones. Finalmente, se los aconsejó en el establecimiento de estatutos para su operación, el que definió que era una asociación de naturaleza apolítica, no lucrativa, de carácter democrático, no religiosa, establecida exclusivamente para administrar, operar y mantener los sistemas

de abastecimiento de agua potable, salud y medio ambiente y desarrollar planes y programas afines a su objetivo.

A mediados del 2003, ya había duplicado los usuarios a 4.000 y desde el 2002 los ingresos en efectivo superaron a los egresos, permitiendo mantener el aporte a los fondos de prevención y reposición de equipos. Su posicionamiento en la comunidad era muy bueno, las personas opinaban que era mejor pagar por el agua a ACOSAMA que depender de otras fuentes, las cuales en muchos casos no eran aptas para el consumo. Además, las tarifas permitían pagar por lo que consumían. En lo referente a la salud opinaban que las capacitaciones que daban a la comunidad habían sido efectivas y se percibía que había menos enfermedades en la comunidad. Otro beneficio indirecto fue la posibilidad de acceder a un programa gubernamental de construcción de viviendas que tenía como requisito contar con servicio de agua potable en la zona. (Pérez y Lesizza 2005).

#### *Gas Natural Ban*

La empresa pertenecía a Grupo Gas Natural SDG S.A. Esta multinacional centraba su actividad de aprovisionamiento, distribución y comercialización de gas natural en España, Latinoamérica e Italia con un total de 10 millones de clientes. A fines del 2007, era el primer operador de Latinoamérica, con más de la mitad de sus clientes concentrados en Argentina, Brasil, Colombia y México. En Argentina comenzó a operar luego de la privatización de la empresa estatal prestadora de servicio Gas del estado.

La empresa prestaba el servicio público de distribución de gas natural por redes, en un área de distribución de 15.000 Km<sup>2</sup> en 30 partidos de la zona norte y oeste del conurbano bonaerense, siendo esta la zona más densamente poblada y con alta concentración industrial del país. De esta manera abastecía a 1,3 millones de clientes y más de 300 estaciones de gas natural comprimido dando servicio a 3 millones de personas.

A pesar de que el nivel de penetración de la red alcanzaba un 79,5% de los hogares, esta penetración no era homogénea. En zonas de nivel socioeconómico bajo de partidos como La Matanza, Moreno, Merlo, José C.

Paz, Malvinas y San Miguel existían zonas donde la penetración alcanzaba solo el 55% de los hogares.

Con el objetivo de penetrar más este segmento, la empresa lanzó un programa que se llamo “Gas para todos” en dos campañas realizadas en 1997 y 2001 en las cuales a los gasistas instaladores se les pedía que actuaran también de promotores y además, la empresa firmó un acuerdo comercial con empresas financieras, para que ofrezcan créditos para la construcción de redes e instalaciones domiciliarias internas. De esta manera se logró captar y ayudar a acceder al servicio a 100 mil familias de bajos recursos económicos.

A partir de esta proyecto se tomó conciencia de que no existía un solo tipo de cliente residencial, sino que existían los clientes tradicionales que solicitaban el servicio de gas en las oficinal comerciales y los clientes de bajos ingresos, los cuales exigían una alternativa de financiamiento para acceder al servicio. Este mercado además se beneficiaba al adquirir gas natural en remplazo del gas envasado ya que el primero es 7 veces mas económico que el segundo, el servicio de gas natural esta siempre disponible, no se agota, el pago es vencido y genera un revalorización del 10% del inmueble.

La empresa quería avanzar sobre este mercado invirtiendo despliegue de tendido de red por lo que se planteó un modelo de negocio inclusivo considerando algunas características que diferenciaba a este mercado. Por ejemplo, un repago de 83 meses en lugar de 68 de un cliente tradicional, mayores costos de comercialización porque se requería generar otro vinculo con los vecinos de bajos ingresos, capacitarlos en el uso eficiente del servicio y reconocer el precio inicial como una barrera de entrada, ya que equivalía a más de 4 sueldos mínimos.

El primer proyecto se realizó en Cuartel V para el cual se requería una inversión de 2 millones para el tendido de la red. Para afrontar este CAPEX la fundación Pro Vivienda social (FPVS), uno de los actores en este proyecto, junto con asociación mutual el Colmenar presentaron el proyecto en el programa *Development Marketplace* organizado por el banco mundial. Por otro lado, el costo de las instalaciones internas de gas se estimaban en otros 2 millones y se financiarían a través de FONCAP S.A que ofrecía una línea de crédito de hasta 3 millones (iniciativa del ministerio de desarrollo social de La

Nación para dar servicio crediticios). Finalmente, se obtuvieron \$750.000 del Banco Mundial, el crédito de FONCAP S.A y el resto fue cubierto por Gas Natural BAN.

Dentro de las dificultades que enfrentaron en el desarrollo del proyecto fue flexibilizar la cultura para trabajar con la ONG y la organización de los procesos, pero los beneficios fueron más que las desventajas. La Fundación Pro Vivienda Social diseñó un nuevo modelo comercial en el que se reunía a los vecinos, se armaban asociaciones por manzana y se designaba al vecino de oro o jefe de la manzana quien se encargaba de lograr un 75% de adhesión y de realizar el seguimiento de presentación de documentación por parte de los vecinos. Esto disminuía los costos de captación para la empresa. De esta manera se logró llegar a 2.800 familias. Debido al éxito de la primera experiencia se continuó con obras en el barrio La Juanita y en 3 barrios del partido de Tigre, pero esta vez sin FPVS pero de la mano de otras ONG que se habían enterado del éxito en Cuartel V. En los siguientes emprendimientos replicaron algunos elementos como ser las reuniones con los vecinos donde se les brindaba información, se les explicaba formas de pago, etc. y la identificación de la organización social que les permitía entrar al barrio y dar respaldo al proyecto. Pero a diferencia de lo que fue con FPVS no fue fácil encontrar organizaciones sociales que organizaran la demanda. Por otro lado, no se tenían los fondos de FONCAP S.A, aunque en los proyectos del partido de Tigre el gobierno municipal participó activamente e invirtió en el tendido externo de la red mientras que las conexiones internas quedaban en manos de los vecinos.

Por su parte, la empresa enfrentó desafíos en la atención y la búsqueda de financiamiento donde las áreas se encontraban en una situación de confort operacional y no se flexibilizaban fácilmente a las necesidades específicas de este mercado. Además, los procesos eran artesanales de acuerdo a los actores de cada zona lo que volvía a este proyecto difícil de modelizar, eficientizar y replicar en otros lugares. (Berger y Darmohraj 2009)

## **Factores clave de éxito**

Habiendo analizado casos de negocios inclusivos en TICs y servicios públicos, la siguiente sección tiene como objetivo resumir los factores clave de éxito de estos proyectos o aprendizajes a considerar en el momento de delinear el modelo de negocio.

Se puede resumir, que los factores clave de éxito son: el análisis acabado de las necesidades del segmento de la población de bajos ingresos y cómo las satisfacen antes de brindarles una nueva solución. Además, considerar a la sociedad afectada como socios y no como meros beneficiarios o consumidores finales, hacerlos partícipes a lo largo de la cadena de valor ayudando a la empresa a insertarse de manera eficiente en este mercado, generar soluciones adaptadas al contexto en donde se desarrolla el negocio y finalmente lograr escalabilidad y sustentabilidad a largo plazo.

Detallando cada uno de estos factores se observa, en primer lugar, la importancia de entender cómo viven, qué valoran, qué dificultades tienen y cómo solucionan las distintas necesidades en este segmento de mercado. Ejemplo de este factor se observa en los proyectos de Quetsol, Acosama y Gas Ban donde se describen los costos elevados que tienen las comunidades de bajos ingresos para acceder a los servicios públicos y cómo los distintos proyectos buscan superar las barreras de acceso. Además, la importancia de conocer sus necesidades queda plasmada en el caso de Smart communications, empresa que realizó estudios de mercado intensivos sobre el comportamiento de compra del consumidor de la base de la pirámide para ofrecer una propuesta que sea valorada por estos clientes.

En segundo lugar, la importancia de dejar de considerar a los pobres como meros beneficiarios y reconsiderarlos como actores capaces de generar innovaciones. Esto requiere un diálogo activo y fluido en el que todos puedan aprender y colaborar. Esto se observa principalmente en el caso de Smart communications, empresa que ha desarrollado productos innovadores que lograron masificarse por la participación activa de la comunidad de bajos ingresos. Es decir, tanto los sari sari (pequeñas tiendas de gestión familiar) como los mismos clientes (principalmente estudiantes y amas de casa) son socios clave de la empresa. Las innovaciones más destacadas son Smart Load y Pasa Load.

Por otro lado, es importante considerar a los pobres a lo largo de toda la cadena de valor ya que las personas son el factor clave de éxito en cualquier proyecto y más aun en los NI. Cuando se hace referencia a la integración en la cadena de valor se considera no solo las actividades individuales y colectivas, sino también las normas sociales, las costumbres y las culturas existentes, así como las cuestiones lingüísticas. De esto se desprende la necesidad de que cada proyecto tenga un planeamiento adecuado, que haya sido consultado con la comunidad a partir de una clara identificación de sus necesidades y que considere mecanismos de evaluación dentro del sistema de gestión diseñado para que los usuarios también participen. Es importante mencionar, que el centro de estos proyectos deben ser las personas y sus necesidades para las cuales se pone al servicio la tecnología. Este factor se observa claramente en Quetsol, donde se reconoce que la principal fortaleza en su estrategia de ventas era la promoción y demostración del producto directamente en las comunidades a través sus líderes. Por otro lado, ellos contaban con una fuerza de ventas interna que estaba constantemente en el campo promoviendo, capacitando e instalando sistemas de energía solar.

En tercer lugar, es preciso tener presente que no es posible concebir soluciones universales en materia de TIC. Es necesario que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a las condiciones particulares de la sociedad de la que será parte y la cual se verá afectada por el NI. Para ello, es necesario tener un buen conocimiento del contexto desde una perspectiva económica, social, cultural y política con el fin de identificar las dificultades de acceso existente, como ser el nivel de alfabetización, el idioma, el costo para el usuario final y la infraestructura disponible, servicios de datos y el tipo de conexión. El objetivo final, no es únicamente adaptar los productos y servicios ofertados para otros segmentos de la población, sino crear la capacidad de consumir a través de la innovación tanto tecnológica como en modelos de negocio, contenidos y aplicaciones para aumentar el valor del servicio para los potenciales clientes (Cordobez y Sanz 2012). Dentro de los casos que se han presentando en este punto se puede destacar el caso de GrameenPhone que optó por un modelo de acceso compartido que se adapta a un entorno rural mientras que este modelo no resulta eficiente en sectores urbanos.



Cabe mencionar que la población de bajo bajos ingresos viven en entornos difíciles con un gran número de necesidades insatisfechas, sus ingresos son bajos e impredecibles con gran predominio de economía informal, esta población no esta familiarizada con muchos productos, tecnologías y procedimientos generando la necesidad de educar a los consumidores y micro emprendedores. Finalmente, exigen ser tratados con respeto, en forma equitativa y con dignidad (Word Economic Forum 2009). Este factor se ve reflejado claramente en el proyecto SUMA donde se demuestra mediante un estudio el nivel de formación de los emprendedores sociales y la informalidad de sus empleos en el momento de sumarse al proyecto. En consecuencia, se requiere que las empresas generen un esfuerzo por capacitar a estos actores para no transformar los procesos en artesanales, con la consecuencia de transformar los proyecto difícil de modelizar, eficientizar y replicar en otro lugares como se observa en el caso de Gas Natural Ban.

Finalmente, es importante considerar la escalabilidad y el apoyo en alianzas publico-privadas, como así también con actores locales que conocen mejor el entramado de relaciones. Estas alianzas deben generar relaciones de confianza (Cordobez y Sanz 2012). En relación a las alianzas publico privadas, tanto el caso de Acosama como el caso de Vodacom muestran como el sector publico y el privado pueden impulsar proyectos en forma conjunta.

Por otro lado, las alianzas con ONG están presente en todos los proyectos, y vienen a ayudar en forma comprometida a sortear limitaciones de gestión, conocimiento o recursos.

## **4. Capítulo III.**

En el siguiente apartado se describe el modelo CANVAS con el objetivo de valerse de él para estructurar el modelo de negocio propuesto. En consecuencia, en el primer apartado se describirá detalladamente cada elemento, para en el segundo abordar en detalle el modelo de negocio propuesto.

### **Modelo CANVAS**

Es importante mencionar que en este trabajo se define modelo de negocio a las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En esta estructura, el modelo de negocio será dividirlo en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es un anteproyecto de la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Los nueve módulos que se describirán a continuación son segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave y estructura de costos (Osterwalder y Pigne 2010).

#### **Segmento de mercado**

En este modulo se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado que va a satisfacer y del cual se debe conocer exhaustivamente las necesidades específicas de estos grupos. Es importante mencionar que un grupo de clientes pertenece a un segmento distinto si sus necesidades justifican una oferta diferente, canales de distribución diferente para llegar a ellos o están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

## **Propuesta de valor**

En este modulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es decir, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes debido a una mezcla específica de atributos. Los atributos pueden ser cuantitativos (precio, mejora del rendimiento, reducción de costos, etc.) o cualitativos (novedad, personalización, diseño, Marca/status, accesibilidad, comodidad, etc.).

## **Canales**

En este modulo se describe como una empresa se comunica o llega a los distintos segmentos para acercarlos una propuesta de valor. Los canales de distribución, comunicación y ventas tienen la función de dar a conocer los productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes compren y brindar atención posventa. Estos canales pueden ser propios o mediante socios comerciales.

## **Relaciones con los clientes**

En este modulo se determina que relación se quiere tener con los clientes. Esta relación puede estar más orientada a la captación, fidelización o estimulación de venta.

## **Fuentes de ingresos**

En este modulo se describe que flujo de caja genera una empresa en los distintos segmentos y como los generar. Algunas de las formas de generar ingresos son a través de venta de activos, cuota por uso, cuota por suscripción, prestamos, alquiler, leasing, concesión de licencias, publicidad, etc. En este paso, es donde se describe también como se fija el precio, el que se puede determinar por variables estáticas como ser lista de precio fija, según características del producto, según segmento de mercado o según volumen, o por variables dinámicas en función del mercado, como ser negociación, gestión

de la rentabilidad, dependiente del stock disponible y el tiempo de compra, en función de la oferta y la demanda o por subastas.

### **Recursos clave**

En este modulo se describen las claves para que un modelo de negocio funcione. Estos recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales, o humanos. Por otro lado, pueden ser propiedad de la empresa, alquilados u obtenerlos a través de los socios clave.

### **Actividades clave**

En este modulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito. Algunas de las actividades clave pueden ser de producción (diseño, fabricación o entrega), resolución de problemas para cada cliente, plataformas o redes, etc.

### **Asociaciones clave**

En este modulo se describe la red de proveedores y socios que hacen posible el modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden distinguir cuatro tipos de asociaciones: Las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, la cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas, los Joint ventures: empresas conjuntas que se unen para crear nuevos negocios y las relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

### **Estructura de costos**

En este modulo se describen los principales costos que se deben cubrir para la puesta en marcha del modelo de negocio. La principal clasificación de costos es entre costos fijos y variables. En este modulo también se definirá si la empresa tomará una estrategia de economía de escala (reducción de costos)

por tener una producción a gran escala) o de scope (reducción de costos por ampliar su ámbito de actuación). (Osterwalder y Pigne 2010).

## **Modelo de negocio propuesto**

En el siguiente apartado se busca describir el modelo de negocio propuesto para crear, proporcionar y captar valor, que las empresas de telecomunicaciones deberían aplicar en los barrios de bajos ingresos. Con este objetivo, se describirán a continuación los 9 módulos de un modelo de negocio contenidos en el CANVAS ya descriptos. (Osterwalder y Pigne 2010)

El proyecto para el que se analizarán los 9 elementos del CANVAS consiste en montar HotSpots de internet, aprovechando la red de ADSL tendida e inutilizada en estas zonas, y habilitar desde estos puntos Wi-Fi a los hogares alcanzados por la señal. Esto permitirá hacer más asequible el servicio ya que un punto será rentabilizado por aproximadamente 20 usuarios. Estos hogares tendrán la posibilidad de acceder mediante sus PCs, Tablets o celulares si cuentan con un usuario y clave, los cuales serán comercializados a través de emprendedores locales, es decir, personas que pertenecen a estas zonas, conocen sus ecología y dinámicas. El usuario y clave comprado dará acceso con una velocidad de 512 Kb, limitando la cantidad de Megabits a descargar y con acceso por una cantidad de horas. Es decir, será un sistema prepago de acceso a internet mediante el cual las familias de bajos ingresos no requerirán contratar un servicio fijo por mes, lo cual resulta más accesible debido que estas familias cuentan con ingresos mensuales variables, muchas veces inciertos y están enfocados en el aquí y el ahora (Anexo 1). Cabe mencionar, que la tecnología Wi-Fi es más rápida y más barata que usar internet a través de la red 3G o 4G.

Para poner en marcha este proyecto, los emprendedores locales se encargarán de comercializar el servicio puerta a puerta y comisionarán por las claves vendidas y activadas. Finalmente, la Fundación tendrá el rol de seleccionar a los emprendedores, capacitarlos y hacer de nexo entre ellos y las Telcos, relevando necesidades para ajustar detalles del proyecto a medida que avance su implementación.

En consecuencia, las Telcos obtendrán rentabilidad sobre la red tendida que actualmente esta desaprovechada y la cual resulta más costoso remover que dejar allí. En este punto es preciso destacar que en Argentina el 40% de las negocios inclusivos tiene una facturación anual superior a un \$1 millón, y un 29% factura entre \$1 millón y \$5 millones. (ComunicaRSE 2013). Además, según el estado de resultados estimado se espera que este proyecto logre un OIBDA de 1 millón de pesos el primer año y 4,5 millones el segundo, de los cuales las Telcos obtendrán el 70% y la Fundación el 30% por ser un socio clave (tabla 3 y tabla 4). Al mismo tiempo, las telcos incrementarán la cantidad de accesos a internet lo cual resulta difícil en un mercado maduro y competitivo. Por otro lado, este proyecto ayudará a estas comunidades a acceder al servicio de internet ya que el mismo se adaptará a su poder adquisitivo y estará comercializado por vecinos del lugar lo cual les dará mayor confianza y una atención personalizada. Adicionalmente, generará una fuente de ingreso para estos emprendedores.

### **Segmentos de clientes y caracterización del mercado**

El segmento elegido es los hogares de barrios de bajos recursos de Capital y Gran Buenos Aires en Argentina. Es necesario definir a estos como un segmento aparte ya que sus necesidades requieren una oferta diferente, como así también, canal y relación. Este segmento asciende a 200 mil personas aproximadamente en la ciudad de Buenos Aires y 2 millones en AMBA. (Ylarri 2010)

Según datos de estudios de mercado realizados por Telefónica de Argentina, del total de hogares en zona de incumbencia (6 millones de hogares al sur del país) el 30% no tiene acceso a banda ancha. Sin embargo en el NSE bajo (48% de la población) este porcentaje asciende a 40%.(Gráfico 5)

Del 40% que no poseen banda ancha 4 puntos porcentuales de hogares tienen al menos un usuario que se conecta desde otro lugar que no es su hogar, mientras que los 36 puntos porcentuales restante no poseen usuarios en el hogar.

De los hogares que no poseen banda ancha pero tienen usuarios de internet en el hogar, el 55% mencionó en una encuesta realizada, que resuelve la necesidad de conectarse a través de su celular a un costo por hora más alto que el que se ofrece en banda ancha el cual es ilimitado, pero este último servicio no permite el fraccionamiento como lo permite navegar consumiendo crédito del servicio prepago de celular con 3G. En este punto, se observa la importancia del celular en los hogares de bajos ingresos donde la penetración de celular es de un 90%, similar en niveles socioeconómicos medios y altos mientras que el acceso a internet fija esta muy por debajo en comparación con el resto de los NSE. Con menor participación, el locutorio o ciber (40%) y la casa de un familiar, amigo o vecino que posea el servicio (34%) ayuda a solucionar el acceso en este grupo de clientes. Cabe mencionar, que los porcentajes no suman 100% debido a que era una pregunta con respuesta múltiple. (Gráfico 6)

De los que mencionaron no tener usuarios en el hogar la principal razón que menciona el 48% es no interesarle o no saber como usar Internet, 33% menciona no poseer PC o no saber usarla, 22% lo atribuye a la edad, 18% a razones económicas y el resto a otros motivos (Gráfico 7). Cuando se les pregunta sobre para qué usarían internet en caso de tener el servicio, el 27% de los clientes de NSE bajo manifiestan que no le interesaría para nada tener internet, mientras que el resto menciona que sí le interesaría acceder a internet principalmente para buscar información, comunicarse, estudiar, para buscar trabajo, divertirse, hacer tramites en forma online y comprar. (Gráfico 8)

De dichas encuestas y de los porcentajes mencionados se desprende la estimación de mercado total objetivo (Tabla 2). En el sur del país (zona de Telefónica) donde existen 6 millones de hogares, 48% son de NSE bajo (2,88 millones de hogares). De estos hogares el 4% no tiene acceso de internet en el hogar pero es usuario de internet lo que lo vuelve más propenso a la contratación si se le ofrece una oferta accesible. Por otro lado, 36% de los hogares no tienen acceso ni usuarios en el hogar y un 73% estarían dispuesto a probar internet y contratar un servicio accesible. En consecuencia, el 30% de los hogares de NSE bajo (872.064 hogares) son prospects en este modelo de negocio.

Por otro lado, 60% de estos hogares se encuentran en Capital Federal y Gran Buenos Aires (mercado objetivo) siendo estos 523.238 hogares. Finalmente, esperando una efectividad de 1,5%, se estiman 7.849 clientes en el primer año y 15.700 acumulados en el segundo año. Siendo 654 nuevos clientes por mes que accederían a este servicio.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor que se ofrecerá es acceso a internet prepago a menor costo que ir a un ciber al cual se podrá acceder mediante la compra de un usuario y clave para navegar por la red Wi-Fi disponible durante una, dos o tres horas dependiente del paquete que compre, a una velocidad de 512 KB. Esto cumpliría con la restricción más tolerada por el cliente que es el límite por horas (Gráfico 12) . Por otro lado, luego de la primera vez que accedió podrá usar en forma gratuita el portal de educación de Aula 365<sup>3</sup> ilimitadamente cubriendo la necesidad de internet más valora por el segmento de NSE bajo (Gráfico 10).

Además, para conectarse no se requiere tener PC ya que dicha clave también se podrá utilizar en tablets, celulares, o cualquier dispositivo que técnicamente permita acceder a Wi-Fi, evitando la necesidad de contar con una PC que resulta más costosa y en consecuencia de difícil acceso en el NSE bajo (Gráfico 7 y Gráfico 9). De esta manera, se reduce una barrera de entrada. Sin embargo, debido al plan Conectar Igualdad<sup>4</sup> la barrera de poseer una PC se redujo debido a que fueron entregadas más de 4,7 millones de netbooks en todo el país (Conectar igualdad 2014).

---

<sup>3</sup> Aula365 es un portal de aprendizaje dirigido a niños y adolescentes, que promueve el apoyo escolar desde el hogar a través del uso de la tecnología Web 3.0 y de la participación de los niños en la creación del conocimiento, basado en los conceptos: Participar, Aprender, Innovar y Crear. En Argentina forma parte del convenio de colaboración para el desarrollo del Programa Escuela 2.0, firmado por el Ministerio de Educación y Telefónica de este país.

<sup>4</sup> El Programa Conectar Igualdad fue creado en abril de 2010 a través del Decreto N° 459/10 firmado por la presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner, para recuperar y valorizar la escuela pública y reducir las brechas digitales, educativas y sociales en el país. Conectar Igualdad recorre el país distribuyendo netbooks a todos los alumnos y docentes de las escuelas secundarias, de educación especial y de los institutos de formación docente de gestión estatal. El Programa contempla el uso de las netbooks tanto en la escuela como en los hogares de los alumnos y de los docentes, impactando de este modo en la vida diaria de todas las familias y de las más heterogéneas comunidades de la Argentina.



Los precios de los planes serán de \$7 el de una hora, \$12 el de dos horas y \$15 el de 3 horas (Tabla 1). Esto resulta más económico que ir a un locutorio donde el precio de la hora oscila entre \$12 y \$18 según la zona.

Por otro lado, hay que considerar como sustituto el precio de un abono de internet por banda ancha el cual no tienen la flexibilidad de pagar por uso. Todas las ofertas en el mercado son abonos fijos por mes independientemente del uso.

Entre los competidores se observa que la oferta es muy similar: Speedy ofrece abonos a partir de \$340 por mes, aunque ofrece promociones de \$289 en los primeros 9 meses, a este abono hay que sumarle el precio del Teléfono fijo (abono mínimo de \$16). Un requisito es que exista la posibilidad, según la zona, de acceder a la red de cobre, ya que esta conexión es por ADSL (Speedy 2015). Por su parte, Fibertel ofrece abonos a partir de \$368 por mes y promoción de \$240 por mes los primeros 7 meses (Fibertel 2015). Por otro lado, Telecentro ofrece su servicio de internet a \$300 por mes sin promoción (Telecentro 2015). Finalmente, Arnet ofrece abonos desde \$350 y una promoción de \$220 por los 6 primeros meses (Arnet 2015). Todas estas ofertas dependerán de que el correo puede entregar el modem o que un técnico pueda acceder a la zona para instalar el servicio, lo que en muchos casos resulta imposible debido a la inseguridad.

En relación a otros aspectos de la propuesta de valor de este proyecto, las empresas de telecomunicaciones lograrán un negocio rentable en un mercado aun no penetrado. Para la Fundación es una oportunidad de volverse referente en la implementación de este tipo de proyectos al tiempo de incrementar su networking, sus ingresos y generar más puestos de trabajo. Finalmente, la sociedad objetivo se beneficia de la propuesta de valor mencionada previamente y la generación una nueva fuente de ingresos.

## **Canales**

El canal de distribución, venta y atención serán personas locales que conozcan los valores, prioridades y hablen el mismo lenguaje que los barrios de bajos ingresos. Estas personas serán seleccionadas y capacitadas por la Fundación

Compañía Social Equidad <sup>5</sup> de la mano de organizaciones locales que están en contacto con la fundación y saben quienes cumplen roles clave en estas comunidades.

La Fundación Equidad cumple una función estratégica y fue elegida debido a cuatro razones fundamentales. En primer lugar, su misión esta alineada con el objetivo de proveer servicios y productos tecnológicos para promover la igualdad de oportunidades y ayudar a cerrar la brecha digital. En segundo lugar, cuenta con la red de contactos necesaria para ingresar eficientemente a los barrios de bajos ingresos. La red la construyó a partir de uno de los frentes de su proyecto que consiste en reciclar, reparar y reacondicionar computadoras donadas por empresas, organismos públicos, etc. para luego, donarlas a escuelas en zonas de bajos ingresos y ONG de todo el país. En tercer lugar, cuenta con el conocimiento, la experiencia y la infraestructura para capacitar a los futuros emprendedores sociales debido al otro frente de su proyecto que consiste en capacitar a personas de bajos recursos sobre informática en general y específicamente sobre reparación de PC fomentando la inclusión social y laboral. Para ello, cuenta con un escuela técnica. Finalmente, la cuarta razón para elegirla es porque cuenta con un equipo especializado y dedicado especialmente a la implementación de proyectos y propuestas sociales, lo que hará más fácil la implementación.

Como consecuencia, se logrará comercializar el servicio de banda ancha de la mano de los propios prospectos al tiempo de generar fuentes de empleo en la zona. Por otro lado, esto resulta muy importante en la atención de posventa ya que estos socios estarán más cerca de las necesidades de los clientes. Sin embargo, el cliente que quiera contactarse al 112, al 611 o en los canales presenciales de atención de Telefónica o Telecom tendrá la posibilidad de hacerlo. De esta manera, los actores locales y la Fundación que coordina esfuerzos, resultan ser uno de los factores clave de éxito ya mencionados para lograr aprovechar esta oportunidad de negocio. En consecuencia, tendrán una participación importante en el flujo de ingresos que se plantea (Tabla 3 y Tabla

---

<sup>5</sup> Fundación Compañía Social Equidad es una organización sin fines de lucro que, en asociación con escuelas y organizaciones de la sociedad civil, crea e implementa programas sociales y educativos para disminuir la brecha digital, utilizando como herramientas las tecnologías de la información y la comunicación.

4). Por su parte, la Fundación generará dos puestos de empleo inicialmente cuya misión será coordinar los frentes de este proyecto. Estos puesto se irán incrementando conforme avance el mismo. Estos puestos serán remunerados y están cubiertos por el estado de resultados esperado (Tabla 3 y Tabla 4). Por otro lado, la Fundación generará experiencia y reconocimiento en puesta en marcha de este tipo de proyectos en Argentina, como así también, una estrecha relación con empresas de telecomunicaciones para potenciar futuras sinergias.

En las fases donde el canal deba dar Información para dar a conocer el producto, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta, ayudarlos en el proceso de compra, entregarles el producto y brindar soporte de posventa se llevará a cabo por parte de los emprendedores locales con apoyo directo de la fundación y soporte de las empresas de telecomunicaciones, quienes brindarán piezas de marketing directo y flyers explicativos, publicidad en vía pública, vestimenta para los emprendedores y un PDA<sup>6</sup> a través del cual podrán vender el servicio.

### **Relaciones con clientes**

Las relaciones con los clientes será principalmente a través de los emprendedores locales al mismo tiempo que se generará una creación colectiva, ya que los emprendedores relevarán puntos de mejora en sus propias comunidades y las podrán proponer e implementar en su zona de incumbencia.

### **Fuentes de ingresos y estructura de costos**

La fuente de ingresos está constituida por el pago de las recargas de internet que el cliente realiza. Como se mencionó anteriormente, el cliente puede acceder a un plan de una hora por \$7, dos horas por \$12 o a 3 horas por \$15. Se estima que los clientes realizarán 13 recargas mensuales en promedio con una combinación de planes que le permitan acceder a 28 hs. mensuales de internet a un precio promedio de \$5,6 la hora, lo que representa menos del

---

<sup>6</sup> PDA, del inglés *personal digital assistant*, asistente digital personal, computadora de bolsillo.

50% del precio abonado en un ciber y sin la necesidad de trasladarse de su hogar.

En el primer año, se espera captar el 1,5% del mercado objetivo compuesto por 523.238 hogares prospects (Tabla 2) lo que representa casi 8.000 nuevos clientes al finalizar el primer año y más de 100 mil recargas promedio por mes. Además, se generarán 200 puestos de trabajo freelance<sup>7</sup> en esta zona con un ingreso por comisiones similar al sueldo básico de \$4.716 mensual (Universidad de Belgrano 2015), si logran captar a 45 nuevos clientes por mes manteniendo el nivel de recargas promedio. Por su parte, las Telcos incrementarían su OIBDA en caso 1 millón de pesos anuales una vez neteado: las comisiones a emprendedores sociales, los gastos adicionales por atención telefónica y atención presencial, gastos de marketing en estas zonas, gastos en administración por los puestos de trabajo adicionales en la fundación que coordinarán las actividades y habiendo descontado el 30% del OIBDA correspondiente a la fundación como socio estratégico. (Tabla 3)

Se espera que en el segundo año la empresa obtenga 3 millones adicionales de OIBDA al lograr un parque de aproximadamente 16.000 clientes. (Tabla 4)

En relación a la estructura de costos, como se observa en el la tabla 3 y 4, el costo más importante son las comisiones a los emprendedores locales (66% del revenue) que asciende a 5,3 millones el primer año y 15,1 millones el segundo año.

Por su parte, la Fundación logrará ingresos para cubrir inicialmente dos puestos de trabajo, generados y costeados por este proyecto. El sueldo establecido es de 12.000 bruto. En los costos se consideraron las contribuciones patronales y S.A.C<sup>8</sup>. Por otro lado, se prevé el ingreso de una persona adicional en los meses 7, 13 y 19. En consecuencia, para el final del primer año el equipo de trabajo de la ONG será de 3 personas y al segundo

---

<sup>7</sup> Se denomina freelance (o trabajador autónomo, por cuenta propia o trabajador independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado. (Wikipedia 2012).

<sup>8</sup> Contribuciones patronales: Jubilación (Ley 24.241) 10,17%, Obra Social (Ley 23.660) 6%, INSSJYP (Ley 19.032) 1,5%, Fondo Nacional Empleo (Ley 24.013) 0,89%, Asignaciones Familiares (Ley 24.714) 4,44% y SAC 8,33%. Total 31,33% sobre el sueldo Bruto. (Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires 2015).

año terminará con 5 personas. Además, obtendrá beneficios por \$345 mil el primer año y 1,3 millones el segundo año por este proyecto.

### **Recursos clave**

Los recursos que permiten crear y ofrecer esta propuesta de va, llegar a este mercado y establecer relaciones con el segmento es la Fundación, en esta caso Equidad y las organizaciones locales que son identificadas e interactúan con la fundación ya que ingresar a estos mercados sin su nexo es imposible para las Telcos. Esto se identifico como clave en la bibliografía mencionada en el capítulo anterior y fue relevado en la entrevista con la Fundación equidad.

### **Actividades clave**

Las actividades clave que debe emprender la empresa para que este modelo de negocio funcione se dividen según los actores involucrados en el proyecto. En primer lugar, Telefónica debe identificar las zonas para ubicar los hotspots de Wifi en función a la geo localización de la demanda. Además, la empresa debe desarrollar un plataforma que permita dividir el ancho de banda de 10 Mb en 20 accesos de 512 para que cuyo 20 usuarios estén conectados al mismo tiempo no excedan la capacidad definida para cada uno. También, debe definir el proceso de recargas de internet, el cual debe converger con el de recargas electrónicas de los móviles debido a que resulta conocido su mecanismo, simple para el usuario y eficiente debido a la red de puntos para recargar. Por otro lado, se debe capacitar a las personas del call center en cómo resolver temas específicos de estas zonas para lo cual es necesario definir los procesos y scripts para este segmento y comunicar a toda la compañía sobre este proyecto y su importancia estratégica.

En segundo lugar, La Fundación debe identificar a las asociaciones u organizaciones informales con mayor presencia y poder informal dentro de estas comunidades para facilitar la incorporación y comercialización del servicio. Es importante destacar que cada barrio es un caso con sus particularidades que la fundación debe identificar y comunicar a las Telcos para realizar ajustes a la oferta, los procesos y la comunicación. En consecuencia, el relevamiento,

seguimiento y feedback del mercado resulta una actividad clave. Además, deberá preparar el material para capacitar a los emprendedores sociales en temas técnico sobre el producto como en temas soft sobre ventas, administración y finanzas básica.

### **Asociaciones clave**

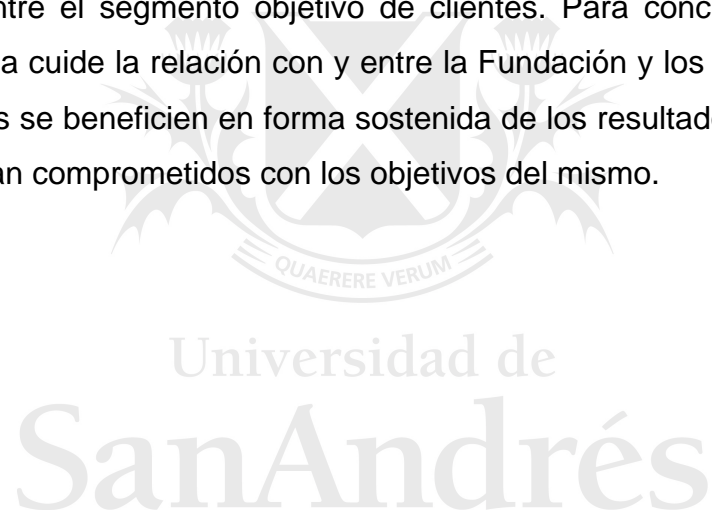
La alianza estratégica entre la fundación Equidad y las Telcos resulta clave para poder implementar este proyecto y lograr resultados. Al igual que con las Telcos la fundación debe estar muy cerca de las asociación locales para poder ser bienvenido en el mercado objetivo.

### **Riesgos del modelo**

Considerando las restricciones que se presentan en la implementación de los modelos de negocios inclusivos se analizarán a continuación los principales riesgos.

En primer lugar, uno de los riesgo del proyecto es poder cambiar los hábitos de consumo de la población objetivo que actualmente se conecta con el celular a través de la red móvil o desde una PC en locutorios. Si bien, el hábito actual resulta más costoso y navega en forma más lenta, romper con éste puede ser difícil y de no lograrse poner en riesgo el proyecto. Por otro lado, la alta heterogeneidad entre barrios de bajos ingresos requiere un esfuerzo por parte de la Fundación para encontrar a los actores locales en cada barrio, por eso resulta relevante contar con una mapeo de los actores clave por barrio. Por otro lado, la limitada información del mercado y su heterogeneidad requerirán que la empresa sea ágil y trabaje muy de cerca con la Fundación y los actores locales para adecuar detalles del proyecto frente a los resultados que se irán obteniendo de la prueba y el error. Sin esta flexibilidad, será muy difícil mantener el proyecto en el tiempo. Por otro lado, la empresa deberá trabajar con el área de legales para estar alineados con el marcos regulatorios en Argentina y poder ajustarlo en función de nueva normativas con el objetivo de cuidar tanto su negocio tradicional como este proyecto. Además, la empresa

deberá analizar su disponibilidad técnica, es decir saber donde posee las antenas y hasta donde podrá ofrecer servicio por el alcance de la señal de los hotspots. De esta forma, guiar a los emprendedores sociales y que solo comercialicen el servicio donde realmente se pueda proveer el mismo. Otro tema a considerar, es la capacitación de los emprendedores locales ya que son los que estarán en contacto con el cliente y los que responderán las dudas de los mismos. En cuyo caso, el riesgo si no se realiza en forma eficiente es perder el apoyo de los actores locales o generar desconfianza hacia ellos por parte de los clientes. Por otro lado, la empresa deberá comunicar a los canales de atención (112, 611 y canales de atención presencial) que podrían recibir consultas sobre este producto con el que deben estar familiarizados y poder responder en forma eficiente. Sin este alineamiento el proyecto podría perder credibilidad entre el segmento objetivo de clientes. Para concluir, es preciso que la empresa cuide la relación con y entre la Fundación y los actores locales para que todos se beneficien en forma sostenida de los resultados del proyecto y se mantengan comprometidos con los objetivos del mismo.



## 5. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha analizado los conceptos de pobreza, pobreza digital y negocios inclusivos. Como así también, se han analizado casos reales, sus obstáculos y factores clave de éxito.

En primer lugar se he definido la pobreza como la inhabilidad de controlar las circunstancias propias y que es un mal endémico que afecta a más del 15% de la población mundial. También, se ha analizado como esta condicional inicial frente a un contexto de revolución en las TICs ponen de manifiesto el riesgo latente de acentuar dicha brecha. En consecuencia, buscando soluciones para cerrar dicha brecha se hace preciso pensar en la necesidad de una participación activa del sector privado como un actor clave en el desarrollo de una sociedad próspera, ya que posee escala, permanencia, eficiencia y eficacia.

En consecuencia, Prahalad presenta el concepto de negocio inclusivo, entendido como una iniciativas empresariales rentables, ambiental y socialmente responsables con una lógica de mutuo beneficio que incorpora en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos para mejorar su calidad de vida. Para profundizar sobre estos y estudiar sus características, beneficios y retos se analizaron cuatro casos de negocios inclusivos en TICs cuyos mayores aprendizajes fueron GrameenPhone presentando su modelo de acceso compartido para áreas rurales. Vodacom Community service mostrando como una exigencia del sector público puede representar una oportunidad de penetrar en forma rentable este segmento al tiempo de generar un impacto social positivo. Smart communications haciendo hincapié en la importante de conocer exhaustivamente al segmento de la base de la pirámide y generar innovación para ellos y finalmente el proyecto SUMA como una iniciativa en Argentina que no logró mantenerse en el tiempo pero que dejó la enseñanza de que es posible llevar a cabo este tipo de negocios en Argentina. También, se analizaron proyectos del sector publico como ser Quetsol, que deja entrever la importancia de estar cerca de las poblaciones de bajos ingresos entender su heterogeneidad, sus características particulares, educarlos y comunicarse en su mismo lenguaje a través de personal de su comunidad. Por su parte Acosama mostró la importancia de la participación de la sociedad como



destinatarios y protagonistas de los proyectos, siendo importante generar confianza y legitimidad. Finalmente, Gas Natural Ban mostró la importancia de generar alianzas para facilitar la innovación y el cambios tanto de la empresa como de la sociedad target para que se abra a nuevas posibilidades.

Esta recorrida por los proyectos elegidos y bajo la estructura del CANVAS se delineó una propuesta de negocio inclusivo para llevar internet a barrios de bajos ingresos de Capital y Gran Buenos Aires que cuenta con infraestructura de red pero que aun no cuentan con las alianzas clave para poder generarlo. Se analizó entonces, la alianza con la Fundación Equidad que cuenta con el conocimiento necesario para seleccionar a emprendedores sociales locales, capacitarlos y hacer de nexos con las empresas de Telecomunicaciones. Técnicamente, se propuso el desarrollo de Hotspot a los cuales el cliente podrá acceder a través de una tarifa prepaga (sin factura fija) que le permitirá no tener que ir a un locutorio, navegar más rápido y a menor costo que vía 3G, o 4G y lo podrá hacer a través de cualquier dispositivo. Las estimaciones económicas permitieron ver que es una oportunidad rentable para los tres actores: Empresa, Fundación y emprendedores locales por lo que se espera, esta oportunidad de negocio sea evaluada y puesta en práctica por las empresas de Telecomunicaciones en Argentina. Cabe recordar que en este tipo de negocios es necesario ir ajustando detalles a medida que se implementa el proyecto y ser paciente poniendo foco en el largo plazo.

## 6. Anexos

### Anexo 1

Estudio de mercado: Base de la pirámide

Resumen de un análisis cualitativos para entender la ecología de vida, el día a día y la forma de consumir de la BoP. Para lo cual se analizó un estudio cualitativo y etnológico realizado durante noviembre y diciembre del 2009 por Telefónica de Argentina S.A. y Brand Consult Research a través de 12 entrevistas individuales de 4 hs. realizadas a amas de casa de la base de la pirámide (NSE DD1) de Florencio Varela, Moreno, José C. Paz, Rafael Calzada, Lomas de Zamora y e Isidro Casanova. De esta manera, se resumirán drivers para optimizar la oferta con los productos existentes o desarrollar nuevos para penetrar este segmento.

Es importante entender las ecologías de este segmento ya que ponen de manifiesto un conjunto de maneras de vivir, de representar el sistema en que estas personas están insertas, desde el cual observan la realidad, deciden, educan a sus hijos, fijan sus metas, plantean sus problemas, etc. A continuación se resumen las ecologías identificadas en dicho estudio que ayudarán a entender la dinámica de la base de la pirámide en Argentina.

- El aquí y el ahora: La planificación es administrar diariamente lo básico. Cada día se inicia una nueva administración donde lo prioritario es cubrir la comida diaria, en segundo lugar la electricidad, colegio de los chicos y finalmente movilización y celulares. Los gastos más allá de la comida se deciden en el momento que ingresa mayor dinero de lo habitual. En consecuencia, hay un gasto condicionado a lo que se tiene ese día y a las necesidades que surgen de una manera siempre fluctuante y cambiante. Además, las decisiones cotidianas se toman desde la emocionalidad sin pensar que pasará el día siguiente. Por ello, se mostrarán decisiones que parecen incoherentes. Por ejemplo comprar zapatillas costosas en lugar de ahorrar para arreglar el techo. El ingreso de estas familias esta compuesto por dinero de planes del gobierno y changas del sostén de familia. Pocas de las mujeres que componen estas familias trabajan.

- Familias ampliadas: La mayoría ha crecido como familia en el terreno de los padres o suegros buscando resolver las necesidades de mayor espacio por la llegada de más integrantes sin planificación. En ocasiones deciden y se asisten colectivamente.
- Pertenencia, posesión, los hijos: Los hijos les permiten acceder a planes sociales por lo que la llega de cada uno contradictoriamente debilitan la economía familiar y al mismo tiempo generan ingresos. “En la conciencia de la inestabilidad del día a día, las madres buscan paliarla con “darle el gusto” a sus hijos, hacer lo necesario para acceder a lo que sus hijos necesitan, en el ahora, porque sienten que tal vez no haya nada distinto en el futuro tampoco para ellos. Los hijos representan esa gratificación inmediata y también la manera concreta de tangibilizar la demanda frente al hombre no proveedor. Los hijos, se transforman de una u otra manera en esperanza por una vida propia mejor (mujeres) y también como una manera de presionar al hombre a que trabaje más, gane más”
- Aceptar un destino: El día a día consume el total de la vida, y en ese vivir no hay conciencia de futuro inmediato, sólo esperanzas, “ojalá mis hijos puedan terminar el colegio” “ojalá mis hijos consigan un buen trabajo”. Las esperanzas de estas familias pasan por la educación, su casa, estabilidad laboral y acceso al crédito.

Se analizaron los servicios de estos hogares. En relación a los servicios básicos se destaca que la luz es el servicio más cuidado en estos hogares contrariamente al gas por cañería, servicio que falta en la mayoría de los hogares analizados. Por otro lado la comunicación y entretenimiento. Todas las familias entrevistadas poseen celular, muy pocas poseen internet y algunas teléfono fijo debido a que estas últimas dos implica un costo fijo frente a ingreso variables e incierto. Además, el celular representa un artículo preciado por los hijos y eso fortalece la relación de la madre con el producto. Desde este lugar, el celular no sólo tiene los atributos de movilidad y de costos controlables con recargas, sino que su tecnología multimedia cautiva a los chicos y se transforma en un sistema de juego e interacción.

En estas familias Todos los servicios que no sea la electricidad, son decididos según la flexibilidad de no pago, corte, pago y restitución del servicio. Si los

cortes son definitivos o comprometen otros productos, como la telefonía y banda ancha, se evalúa muy bien antes de contratar.

Internet es algo percibido como una necesidad en la medida que hay chicos mayores de 6 años. Siempre vinculado al educación y entretenimiento. El principal motor de contratación es que el servicio resulta demandado por los chicos y desde ese espacio entra en la ecología de Pertenencia y Posesión donde las madres quieren satisfacer a sus hijos.

Los inhibidores de contratación principal es el costo fijo que ello implica, más que el valor en sí. Es comprometer un pago mensual y para otras familias implica realizar un gasto de compra de PC.



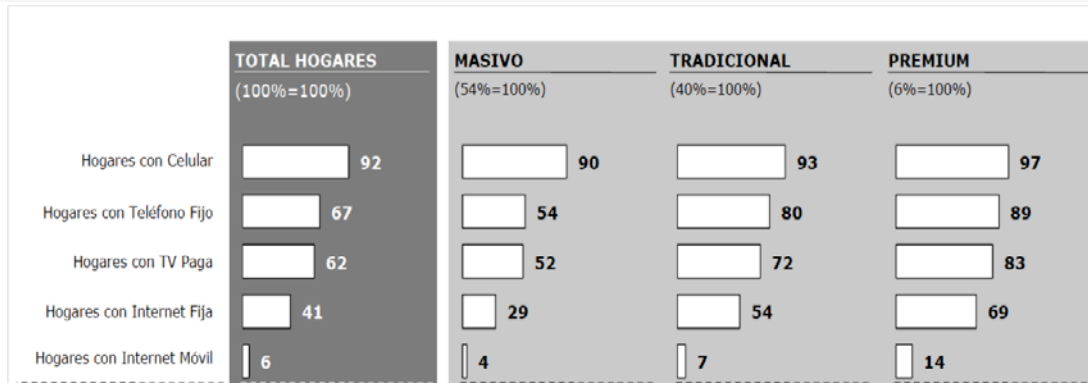
## 7. Gráficos

### Gráfico 4

INVESTIGACIÓN PROPUESTA VALOR 2011 - ARGENTINA

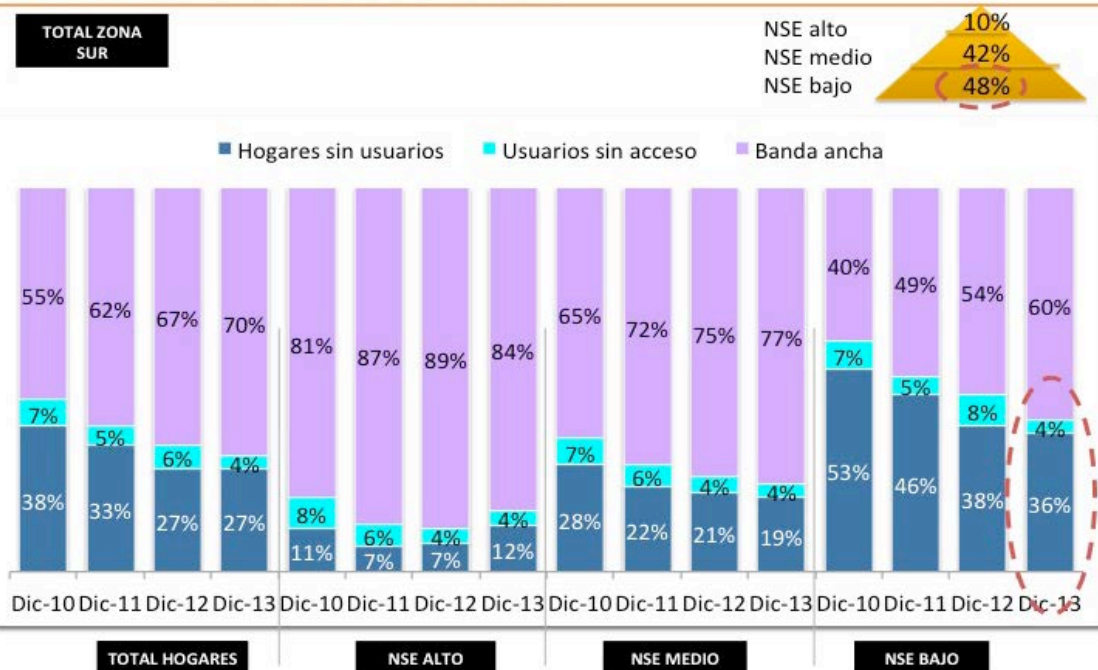
#### PENETRACIÓN DE SERVICIOS Y SEGMENTACIÓN COMBINADA DEL MERCADO POR TELÉFONO FIJO, INTERNET Y TV PAGA POR NSE

Como era de esperar, a medida que aumenta el NSE también aumenta el número de servicios contratados.



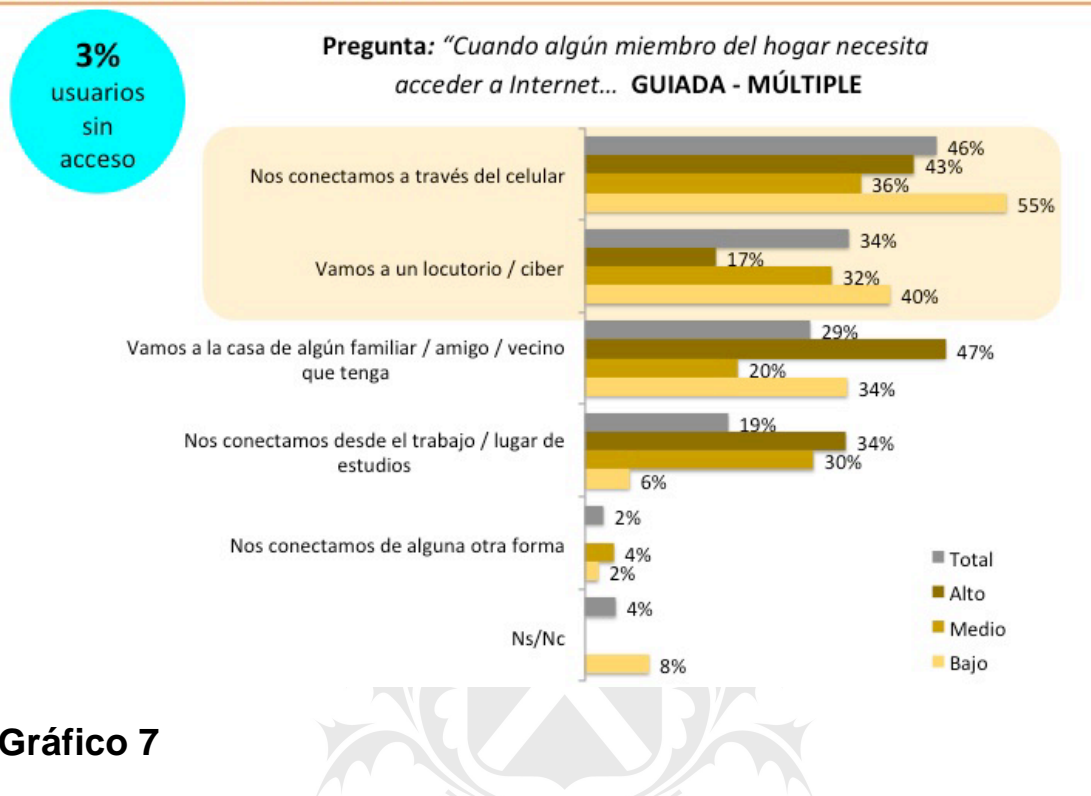
### Gráfico 5

#### Penetración de Internet según NSE



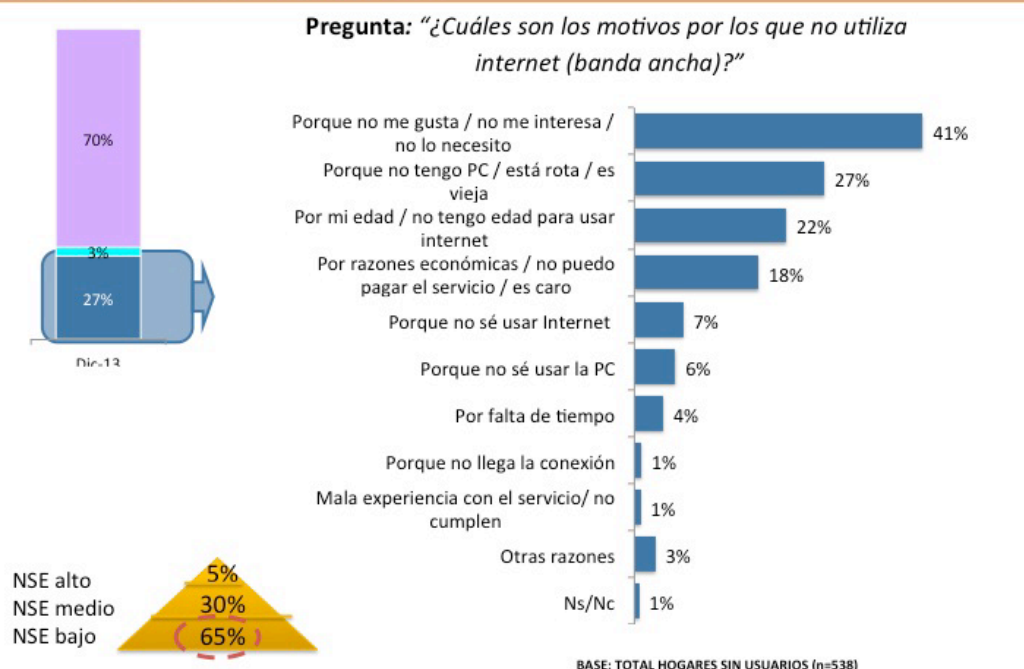
## Gráfico 6

### Formas de acceso a Internet



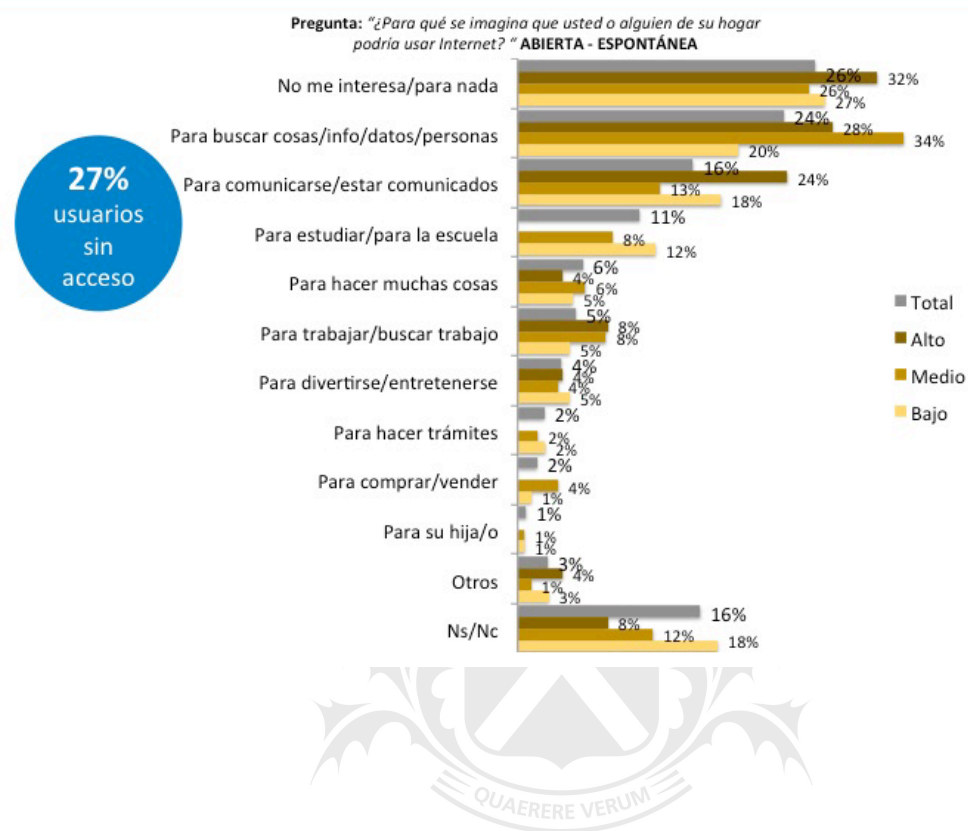
## Gráfico 7

### Razones de no uso de Internet



## Gráfico 8

### Razones potenciales de uso de Internet según NSE



## Gráfico 9

### Razones de no posesión de PC (II)

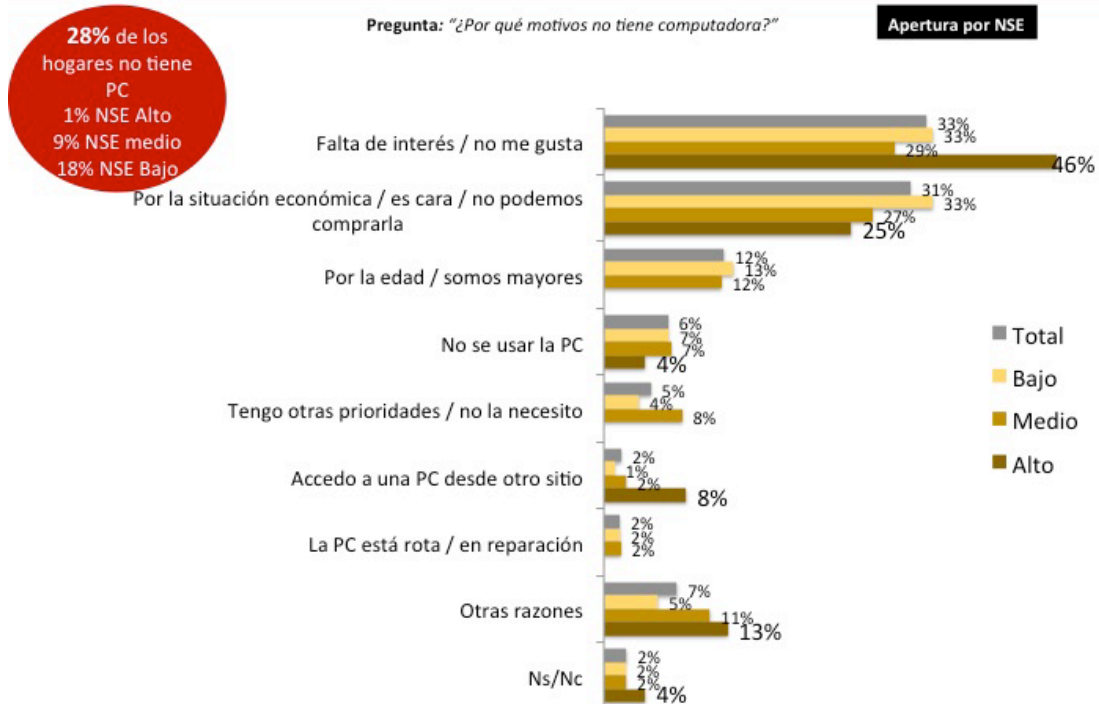


Gráfico 10

**MOTIVOS DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE INTERNET FIJA POR NSE**

HOGARES CON INTERNET  
(41%=100%)  
1.155.999 hogares



Por NSE, una de las principales diferencias es que en los hogares Premium el 1º motivo de contratación es "para mi trabajo".

Cuanto menor es el NSE, mayor importancia se le da a "para las tareas del colegio/universidad".

	TOTAL (100%=100%)	NSE		
		MASIVO (37%=100%)	TRADICIONA (52%=100%)	PREMIUM (11%=100%)
Para las tareas del colegio y de la universidad	58,3	71,0	53,8	37,3
Para tener contacto con amigos y familiares	46,1	46,9	47,0	39,1
Para entretenimiento y diversión	34,7	35,0	33,2	40,9
Para mi trabajo	24,4	9,5	28,4	55,6
Porque es más económico que usar Internet fuera del hogar	18,4	16,9	20,2	14,8
Por seguridad al no tener que salir de la casa	13,6	19,1	11,6	4,9
Ya estaba en la casa al alquilarla / Comprarla	0,8	0,8	0,9	0,0

- 1º más importante
- 2º más importante
- 3º más importante

Gráfico 11

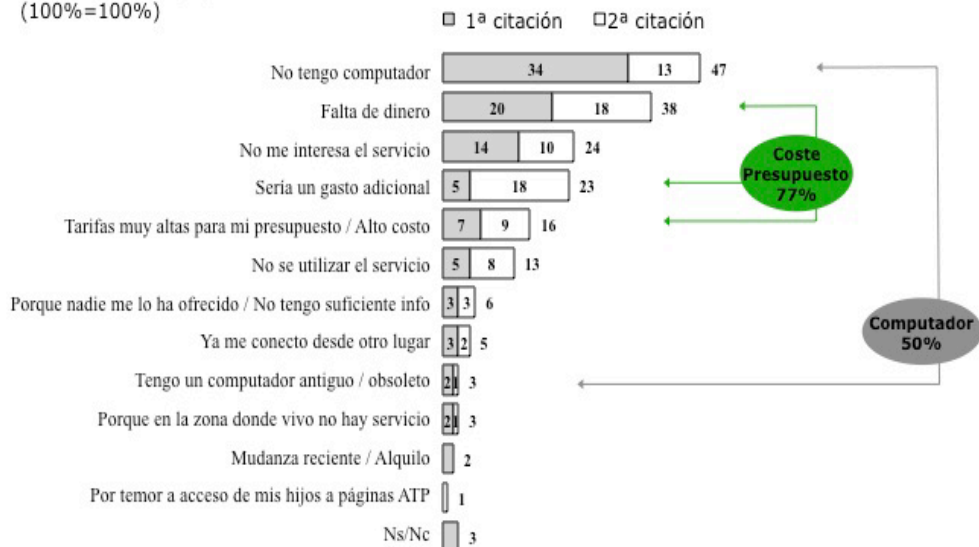
**PRINCIPALES BARRERAS A LA ADQUISICIÓN DE INTERNET**

HOGARES SIN INTERNET FIJA  
(59%=100%)  
1.637.892 hogares



Las principales barreras para la adquisición de Internet siguen siendo las mismas que en 2009: "el coste que supone" y "la falta de computadores".

**TOTAL HOGARES SIN INTERNET**  
(100%=100%)





## Gráfico 12

### TIPO DE RESTRICCIÓN PREFERIDA

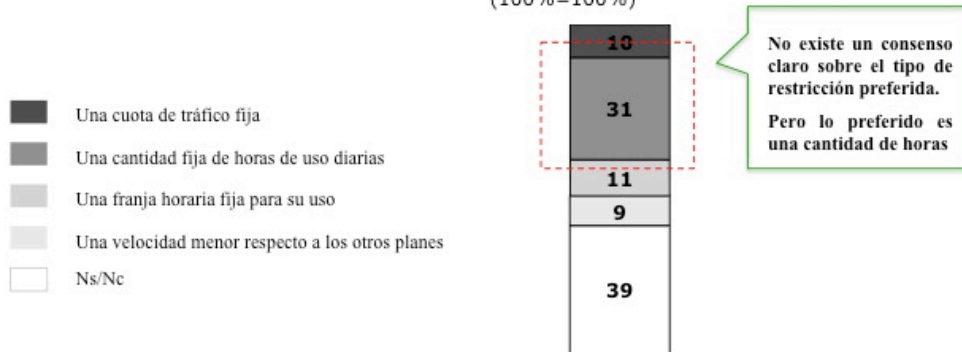
HOGARES SIN INTERNET FIJA  
(59%=100%)  
1.637.892 hogares



#### PREGUNTA:

Suponga que por la razón que fuera, Ud. decidiera contratar para su hogar un servicio de INTERNET que tuviera un precio más reducido a cambio de tener alguna restricción de uso. De estas cuatro restricciones de uso que podrían estar incluidas, ¿cuál de ellas preferiría que tuviera el servicio que contratara?

#### TOTAL HOGARES SIN INTERNET (100%=100%)



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Tablas

### Tabla1

Precio y consumo esperado por cliente promedio

Recarga	Precio	recargas promedio mes	Participacion recargas	Hs conectado	Precio por hora
de 1 Hora	\$ 7	2	15%	2	\$ 7
de 2 Horas	\$ 12	7	54%	14	\$ 6
de 3 Horas	\$ 15	4	31%	12	\$ 5
<b>Total</b>	<b>\$ 158</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>\$ 5,64</b>

### Tabla 2

Tamaño de Mercado y cuantificación del target solo para zona Telefónica (Sur del país) que es comparable con la zona norte de Telecom y costo de módems.

<b>Estimacion del mercado y captación</b>	
a.Hogares zona sur	6.000.000
b.Hogares NSE bajo	48%
c.Hogares sur NSE bajo (a*b)	<b>2.880.000</b>
d.Hogares sin Banda Ancha (Gráfico 5) (%) (e+f)	<b>40%</b>
e.Hogares sin banda ancha y con usuarios (Gráfico 5) (%)	<b>4%</b>
f.Hogares sin banda ancha y sin usuarios (Gráfico 5) (%)	<b>36%</b>
f1.Sin usuarios y NO les interesa tenes NSE bajo (Gráfico 8)	27%
f2.Sin usuarios y SI les interesa tener NSE bajo (Gráfico 8)	73%
g.Hogares prospects (c*(e + f * f2))	<b>872.064</b>
h.Hogares en Capital y GBA (%)	60%
i.Hogares en Capital y GBA (g*h)	523.238
k.Efectividad esperada	1,5%
<b>l.Clientes año (estimación conservadora) (j * k)</b>	<b>7.849</b>
<b>m.Clientes por mes (l/12)</b>	<b>654</b>

<b>Modems</b>	
n.Costo unitario modem	100 US\$
o.Tipo de cambio	10
p.Costo en pesos (n * o)	1.000

q.Megas disponibles por Hotspot	10 mb
r.Clientes por Hotspot	20
s.Megas por cliente (q*1024/r)	512 Kb

**Tabla 3**

Estado de resultados al primer año

	Meses												Total 1er año
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
a.Clientes acumulado	654	1.308	1.962	2.616	3.270	3.924	4.578	5.232	5.886	6.540	7.194	7.848	7.848
b.Facturacion promedio por clte. X mes (\$)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
<b>c.Revenue total (\$) (A*B)</b>	<b>103.332</b>	<b>206.664</b>	<b>309.996</b>	<b>413.328</b>	<b>516.660</b>	<b>619.992</b>	<b>723.324</b>	<b>826.656</b>	<b>929.988</b>	<b>1.033.320</b>	<b>1.136.652</b>	<b>1.239.984</b>	<b>8.059.896</b>
d.Costo modems	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	396.000
<b>e.Gross sales (C-D)</b>	<b>70.332</b>	<b>173.664</b>	<b>276.996</b>	<b>380.328</b>	<b>483.660</b>	<b>586.992</b>	<b>690.324</b>	<b>793.656</b>	<b>896.988</b>	<b>1.000.320</b>	<b>1.103.652</b>	<b>1.206.984</b>	<b>7.663.896</b>
<b>Costos</b>													
f.Gastos de Comerc (Rtdo.Cuadro Emprend.)	65.696	136.085	201.782	272.171	337.867	408.256	473.953	544.342	610.038	680.427	746.123	816.512	5.293.253
g.Gastos total en atención	4.415	8.829	13.244	17.658	22.073	26.487	30.902	35.316	39.731	44.145	48.560	52.974	344.331
h.Gastos total de MKT (c*5%)	5.167	10.333	15.500	20.666	25.833	31.000	36.166	41.333	46.499	51.666	56.833	61.999	402.995
i.Gastos Administracion y ONG	31.519	31.519	31.519	31.519	31.519	31.519	31.519	47.279	47.279	47.279	47.279	47.279	472.788
<b>j.Total Gastos (f+g+h+i)</b>	<b>106.797</b>	<b>186.767</b>	<b>262.044</b>	<b>342.014</b>	<b>417.292</b>	<b>497.262</b>	<b>588.299</b>	<b>668.269</b>	<b>743.547</b>	<b>823.517</b>	<b>898.794</b>	<b>978.764</b>	<b>6.513.367</b>
<b>k.OIBDA (e-j)</b>	<b>- 36.465</b>	<b>- 13.103</b>	<b>14.952</b>	<b>38.314</b>	<b>66.368</b>	<b>89.730</b>	<b>102.025</b>	<b>125.387</b>	<b>153.441</b>	<b>176.803</b>	<b>204.858</b>	<b>228.220</b>	<b>1.150.529</b>
<b>l.OIBDA Telco (70%*k) si k&gt;0</b>	<b>- 36.465</b>	<b>- 13.103</b>	<b>10.466</b>	<b>26.820</b>	<b>46.458</b>	<b>62.811</b>	<b>71.417</b>	<b>87.771</b>	<b>107.409</b>	<b>123.762</b>	<b>143.400</b>	<b>159.754</b>	<b>805.371</b>
<b>m.OIBDA Fundación (k-l)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.486</b>	<b>11.494</b>	<b>19.910</b>	<b>26.919</b>	<b>30.607</b>	<b>37.616</b>	<b>46.032</b>	<b>53.041</b>	<b>61.457</b>	<b>68.466</b>	<b>345.159</b>
<b>Emprendedores</b>													
	Meses												Total 1er año
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
k.Clientes por emprendedor	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
l.Emprendedores necesarios (a/k)	14	29	43	58	72	87	101	116	130	145	159	174	174
m.Facturación por emprendedor (k*b)	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110
<b>n.Comisión emprendedores 66% (m*66%)</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>
<b>o.Costo de comercialización (l*n)</b>	<b>65.696</b>	<b>136.085</b>	<b>201.782</b>	<b>272.171</b>	<b>337.867</b>	<b>408.256</b>	<b>473.953</b>	<b>544.342</b>	<b>610.038</b>	<b>680.427</b>	<b>746.123</b>	<b>816.512</b>	<b>5.293.253</b>

1. b. Surge de la tabla 1 que es el facturado promedio por las 13 recargas al mes.
2. d. El costo del modem surge de la tabla 2. 100 dólares por modem lo que representa 1.000 pesos argentinos cada 20 clientes.  $654/20*1000=\$33.000$  es un costo de una sola vez cuando el cliente se da de alta.
3. g. Los gastos de atención surgen de asumir que llamará el 30% de los clientes por mes, 1,5 veces en promedio a un costo de \$15.
4. h. Es un 5% del revenue total
5. i. Los gastos de la Fundación surgen de asumir que se requerirán dos personas al iniciar el proyecto y que cada 6 meses se incrementará el número en una persona adicional. El salario será de 12.000 bruto más contribuciones patronales por 23% (Jubilación, obra social, INSSJYP, Fondo nacional de empleo y asignaciones familiares) y 8,33% de S.A.C.
6. k. Clientes estimados que puede captar y atender un emprendedor.
7. l. La empresa de Telecomunicaciones tiene asignado un 70% de OIBDA y el riesgo en caso de que haya OIBDA negativo.
8. m. La fundación tienen asignado un 30% de OIBDA.
9. n. El 66% surge de buscar que cada emprendedor logre un ingreso similar al mínimo.

**Tabla 4**

	Meses												Total 2er año
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Ingresos</b>													
a.Clientes acumulado	8.502	9.156	9.810	10.464	11.118	11.772	12.426	13.080	13.734	14.388	15.042	15.696	15.696
b.Facturacion promedio por clte. X mes (\$)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
<b>c.Revenue total (\$) (A*B)</b>	<b>1.343.316</b>	<b>1.446.648</b>	<b>1.549.980</b>	<b>1.653.312</b>	<b>1.756.644</b>	<b>1.859.976</b>	<b>1.963.308</b>	<b>2.066.640</b>	<b>2.169.972</b>	<b>2.273.304</b>	<b>2.376.636</b>	<b>2.479.968</b>	<b>22.939.704</b>
d.Costo modems	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	396.000
<b>e.Gross sales (C-D)</b>	<b>1.310.316</b>	<b>1.413.648</b>	<b>1.516.980</b>	<b>1.620.312</b>	<b>1.723.644</b>	<b>1.826.976</b>	<b>1.930.308</b>	<b>2.033.640</b>	<b>2.136.972</b>	<b>2.240.304</b>	<b>2.343.636</b>	<b>2.446.968</b>	<b>22.543.704</b>
<b>Costos</b>													
f.Gastos de Comerc (Rtdo.Cuadro Emprended	882.209	952.598	1.022.987	1.088.683	1.159.072	1.224.769	1.295.158	1.360.854	1.431.243	1.496.939	1.567.328	1.633.025	15.114.865
g.Gastos total en atención	57.389	61.803	66.218	70.632	75.047	79.461	83.876	88.290	92.705	97.119	101.534	105.948	980.019
h.Gastos total de MKT (5% de revenue) (e*5%)	67.166	72.332	77.499	82.666	87.832	92.999	98.165	103.332	108.499	113.665	118.832	123.998	1.146.985
i.Gastos Administracion y ONG	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	63.038	851.018
<b>j.Total Gastos (f+g+h+i)</b>	<b>1.069.802</b>	<b>1.149.772</b>	<b>1.229.742</b>	<b>1.305.019</b>	<b>1.384.989</b>	<b>1.460.267</b>	<b>1.555.997</b>	<b>1.631.274</b>	<b>1.711.244</b>	<b>1.786.522</b>	<b>1.866.492</b>	<b>1.941.769</b>	<b>18.092.887</b>
<b>k.OIBDA (e-j)</b>	<b>240.515</b>	<b>263.876</b>	<b>287.238</b>	<b>315.293</b>	<b>338.655</b>	<b>366.709</b>	<b>374.312</b>	<b>402.366</b>	<b>425.728</b>	<b>453.782</b>	<b>477.144</b>	<b>505.199</b>	<b>4.450.817</b>
<b>l.OIBDA Telco (70%*k) si k&gt;0</b>	<b>168.360</b>	<b>184.713</b>	<b>201.067</b>	<b>220.705</b>	<b>237.058</b>	<b>256.696</b>	<b>262.018</b>	<b>281.656</b>	<b>298.010</b>	<b>317.648</b>	<b>334.001</b>	<b>353.639</b>	<b>3.115.572</b>
<b>m.OIBDA Fundación (k-l)</b>	<b>72.154</b>	<b>79.163</b>	<b>86.171</b>	<b>94.588</b>	<b>101.596</b>	<b>110.013</b>	<b>112.293</b>	<b>120.710</b>	<b>127.718</b>	<b>136.135</b>	<b>143.143</b>	<b>151.560</b>	<b>1.335.245</b>
<b>Emprendedores</b>													
	Meses												Total 2er año
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
k.Clientes por emprendedor	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
l.Emprendedores necesarios (a/k)	188	203	218	232	247	261	276	290	305	319	334	348	348
m.Facturación por emprendedor (k*b)	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110	7.110
<b>n.Comisión emprendedores 66% (m*66%)</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>	<b>4.693</b>
<b>o.Costo de comercialización (l*n)</b>	<b>882.209</b>	<b>952.598</b>	<b>1.022.987</b>	<b>1.088.683</b>	<b>1.159.072</b>	<b>1.224.769</b>	<b>1.295.158</b>	<b>1.360.854</b>	<b>1.431.243</b>	<b>1.496.939</b>	<b>1.567.328</b>	<b>1.633.025</b>	<b>15.114.865</b>

Universidad de  
San Andrés

## 9. Bibliografía

- Cordobez, Mar, y Beatriz Sanz. *TIC, desarrollo y negocios inclusivos*. Anual, Fundación Telefonica, España: Planeta, 2012, 187.
- Fernández Ardevol, Mireira, Hernán Galperin, y Manuel Castells. *Comunicación Móvil y desarrollo económico y social en América Latina*. Anual, España: Planeta, 2011.
- World Economic Forum. «The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets.» Anual, 2009.
- INDEC. «INDEC.» Censo, 2010.
- Márquez, Patricia, Ezequiel Reficco, y Gabriel Berger. «Negocios inclusivos en América Latina.» *Harvard Business Review*, Mayo 2009: 38.
- Gutiérrez, Roberto, y Iván Darío Lobo. «¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios?» *ReVista Harvard Review for Latin America*, 2006.
- ALADI. «La brecha digital y su repercusión en los países miembros de la ALADI.» *ALADI*. 03 de Julio de 2003. <http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/vpubliantioresweb/169F2E26BFC7A23C03256D74004D6C5F> (acceso 03 de Diciembre de 2014).
- ITU. «Unión Internacional de las Telecomunicaciones.» *Unión Internacional de las Telecomunicaciones*. 22 de Febrero de 2013. <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf#search=facts%20and%20figures> (acceso 30 de Noviembre de 2014).
- Barrantes, Roxana. «Analysis of ICT Demand: What Is Digital Poverty and How to Measure It?» In *Digital Poverty: Latin American and Caribbean Perspectives*, por Hernán Galperín y Judith Mariscal, 29-53. Ottawa: International Development Research Center, 2007.

- Porter, Michael Eugene, y Mark R Kramer. «Creating Shared Value.» *Harvard business review*, Enero 2011.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. *La Oportunidad de Negocios en La Base de La Pirámide*. Bogotá: Norma, 2005.
- Hammond, Allen L, William J Kramen, Robert S Katz, Julia T Tran, y Courtland Walker. *Los Siguietes 4 Mil Millones – Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*. Reporte, World Resources Institute (WRI) e International Finance Corporation (IFC), Washington: World Resources Institute (WRI) e International Finance Corporation (IFC), 2007.
- INDEX MUNDI. *INDEX MUNDI*. 2011. <http://www.indexmundi.com> (acceso 12 de Diciembre de 2014).
- RED SEKN. «Catálogo de casos de la Red SEKN: 10 años de emprendimientos por la inclusión social en Iberoamérica.» Informe, RED SEKN, 2012.
- ONUDI. «Cuestiones de negocios - La luz de la vida.» Editado por Charles Arthur. *MakingIT*, no. 4 (Octubre 2010): 17.
- Coughlan, Anne T. «Targeting the Low-End housing market in Mexico.» Caso, Kellogg School of Management, Chicago, 2011.
- Martínez, Juan Luis, y María Carbonell. «La sostenibilidad de los negocios con la base de la pirámide.» *Harvard Deusto Business Review*, no. 155 (Marzo 2007): 1-8.
- Spicker, Paul. «Definiciones de pobreza: Doce grupos de significados.» In *Pobreza Un glosario internacional*, por Paul Spicker, editado por Paul Spicker, Sonia Álvarez Leguizamón y David Gordon, traducido por Pedro Marcelo Ibarra y Sonia Álvarez Leguizamón, 291-. Buenos Aires: CLACSO-CROP, 2009.
- Grameen Phone. «Informe Anual.» Reporte, 2013, 119.

- Reck, Jennifer, and Brad Wood. *What work: Vodacom's community services phone shops*. Caso, World resources Institute, World resources Institute dividend, 2003, 21.
- Mass Feijoo, María. «Negocios inclusivos y telefonía: Revisión de la literatura y análisis de casos.» Tesis Maestría, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2010.
- SNV and WBCSD. *Negocios inclusivos: Creando valor en America Latina*. Folleto, Comunicacion ambiental Patricia Jaramillo, 2010, 116.
- Mutis, Juliana. «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.» Tesis Doctoral, Departamento d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, 2013, 438.
- Telenor Group. 16 de Septiembre de 2014. <http://www.telenor.com/media/press-releases/2014/grameenphone-and-mozilla-bring-firefox-phones-to-asia/> (acceso 23 de Diciembre de 2014).
- Mass Faijoó, María. «Negocios inclusivos y Telefonía Móvil: Revisión de la literatura y análisis de casos.» Tesis de Maestría en estudios organizacionales, Buenos Aires, 2010, 68.
- *Smart Communications Inc. (A)*. 2005003 (European School of Management & Technology, 1 de Septiembre de 2005).
- Smith, Sharon. «Whats works: Smart communications - expanding networks, expanding profits.» *World resources institute*. Septiembre de 2004.  
[http://www.kiwanja.net/database/document/report\\_smart\\_comms.pdf](http://www.kiwanja.net/database/document/report_smart_comms.pdf)  
(acceso 3 de Enero de 2015).
- Galperín, Hernán, and Andrea Molinari. «Telefonía móvil y negocios inclusivos: El proyecto SUMA en Argentina.» In *Comunicación móvil y desarrollo económico y social en América Latina*, por Mireia Fernández - Ardevol, Hernán Galperin y Manuel Castells, 181-222. Barcelona: Editorial Ariel, 2011.

- Quetsol (energía y desarrollo). (INCAE, 2012).
- PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2014 Sostener el Progreso Humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. Informa anual, Washington: Communications Development Incorporated, 2014, 28.
- DIGESTYC. *Censo 2007*. censo, San Salvador: DiGESTYC, 2007.
- ACOSAMA. SKS045 (SEKN, Julio de 2005).
- Gas Natural BAN y su estrategia hacia los sectores de bajos ingresos. SKS124 (SEKN, 25 de septiembre de 2009).
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigne. *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Traducido por Lara Vázquez. Barcelona: Grupo Planeta, 2010.
- Ylarri, Pedro. *De cada diez nuevos habitantes en Capital y GBA, seis van a las villas*. 18 de 12 de 2010. <http://www.perfil.com/columnistas/De-cada-diez-nuevos-habitantes-en-Capital-y-GBA-seis-van-a-las-villas-20101218-0037.html> (acceso 30 de Enero de 2015).
- ComunicaRSE. «Relevamiento de Negocios Inclusivos de la Argentina - Perfil PYME.» *ComunicaRSE*. 16 de Septiembre de 2013. <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=11265> (acceso 01 de Febrero de 2015).
- Conectar igualdad. *Conectar Igualdad*. 15 de Diciembre de 2014. <http://www.conectarigualdad.gob.ar/noticia/cristina-fernandez-con-millones-de-netbooks-hemos-cubierto-la-brecha-digital-1958> (acceso 10 de Febrero de 2014).
- PNUD. *Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia*. Informa anual, New York: Communication Development Incorporated, 2014, 258.
- AMINT. «Investigación propuesta de valor 2011 - Argentina.» Estudio de mercado, Buenos Aires, 2011, 179.



- epm Gustavo Quiroga. *Portal Publicitario*. 18 de Mayo de 2009. <http://www.portalpublicitario.com/content/view/3499/110/> (acceso 20 de Enero de 2015).
- ITU. «Reporte Post Cumbre Conectar las Américas: Visión General de la Banda Ancha en América.» 2014, 88.
- Smart Communications. *Smart Communications*. 2007. <http://smart.com.ph/about/meet/timeline> (acceso 01 de 04 de 2015).
- —. *Press Releases*. 03 de Diciembre de 2013. <http://smart.com.ph/about/newsroom/press-releases/2013/12/03/smart-bro-brings-the-premium-tablet-experience-to-ph-with-the-lg-g-pad-8.3> (acceso 01 de Abril de 2015).
- —. *Smart Communications*. 2015. <http://smart.com.ph/bro/text-and-surf-packages/bigbytes> (acceso 01 de Abril de 2015).
- Banco Mundial. *El Banco Mundial*. 2013. <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries/1W-AR-BR-CL-UY-CO-PH?display=default> (acceso 01 de Abril de 2015).
- Techpinas. *Techpinas*. 22 de Marzo de 2015. <http://www.techpinas.com/2015/03/smart-offers-free-internet-for-all-via.html> (acceso 02 de Abril de 2015).
- Fibertel. *Fibertel*. 04 de 2015. <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/seccion-2186-fibertel-3megas.html> (acceso 09 de abril de 2015).
- Telecentro. 04 de 2015. <https://www.telecentro.com.ar/productos/internet.html> (acceso 09 de abril de 2015).
- Arnet. *Arnet*. 04 de 2015. <http://venta.arnet.com.ar/DetalleOfertaREL/80009f13-3293-4169-a4f4-024dcdb40402> (acceso 09 de abril de 2015).

- Speedy. *Speedy*. 04 de 2015.  
<http://www.telefonica.com.ar/productos/internet/planes-speedy/speedy/>  
(acceso 09 de abril de 2015).
- Galperín, Hernán. *Precios y calidad de la banda ancha en América Latina: Benchmarking y tendencias*. Documento de trabajo, UdeSA, Buenos Aires: San Andrés, 2012, 23.
- Wikipedia. *Wikipedia*. 18 de 06 de 2012.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Freelance> (Acceso 29 de 04 de 2015)
- Universidad de Belgrano. *El salario*. 01 de 01 de 2015.  
<http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/salario-minimo> (Acceso 26 de abril de 2015)
- Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. *Contaduría General de la provincia de Buenos Aires*. 01 de 03 de 2015.  
<http://www.cgp.gba.gov.ar/Precios-Referenciales/indicadores-costos-laborales-seguridad-social.aspx> (Acceso 29 de abril de 2015)