

# RESUMEN EJECUTIVO: MODELOS DE NEGOCIO PARA UN TRABAJO DECENTE

En este documento se presentan estudios de caso de Afganistán, Zambia, Kosovo y Nigeria en los que se extraen lecciones prácticas sobre cómo los programas de sistemas de mercado pueden servir de apoyo a modelos de negocio que superan la doble prueba de viabilidad comercial e impacto social.

> Lea el informe completo en [www.ilo.org/thelab](http://www.ilo.org/thelab)

# 1. Introducción

El desarrollo de sistemas de mercado (DSM) es un enfoque para la reducción de la pobreza cuyo objetivo es generar un cambio duradero estimulando una mayor inclusividad en el crecimiento. Para lograr una visión de cambio sistémico, los programas de sistemas de mercado se suelen asociar con el sector privado para introducir prácticas, productos y servicios de negocio nuevos o mejorados.

La comprensión del funcionamiento de estos modelos de negocio es fundamental para el éxito del programa. Después de todo, las innovaciones no se sostendrán a menos que estén alineadas a los incentivos fundamentales de negocio que motivan a las empresas a seguir aportando valor después de que el apoyo del programa se haya terminado. Sin embargo, entender las motivaciones del socio puede ser complicado. Los programas operan en entornos pobres en datos, tienen que pasar por complejos procesos de establecimiento de relaciones y a menudo tienen capacidades limitadas para interpretar el rendimiento comercial desde la perspectiva del sector privado.

La tarea de los programas de DSM no consiste sólo en aportar beneficios a los grupos destinatarios, sino también en hacerlo de una manera que aporte valor a todos los agentes del mercado involucrados, de modo que la innovación se convierta en una *nueva norma* en el sistema de mercado. Los beneficios sostenibles no son un producto derivado del cambio; a menudo son el motor para crear resultados que se sostengan a lo largo del tiempo.

Los programas de DSM se han centrado mucho más en analizar, medir, y gestionar actividades enfocadas en los *finés* de producir un impacto, y mucho menos en los *medios* para producirlo: los propios modelos de negocio<sup>1</sup>. Esto ha resultado en una falta de entendimiento de cómo se estructuran y ejecutan los modelos de negocio y la variedad de decisiones comerciales que intervienen, desde los costes pasando por las implicaciones de los flujos de caja hasta el rendimiento del capital. Estos aspectos desatendidos determinan en última instancia si las nuevas formas de trabajo están siendo realmente internalizadas por las empresas, sin hablar de la posibilidad de llevarlas “a escala” en todo el sistema de mercado.

“El reto en la forma de pensar los sistemas de mercado [es este]: Los ejecutores se centran más en el grupo meta y tratan de conseguir valor para él, y descuidan conseguirlo para los demás actores del mercado. El enfoque debe ponerse en la creación de valor agregado y en conseguir valor por parte de todos los agentes del mercado en el ecosistema de la innovación.”

**Golden Mahove**

El presente documento contribuye a colmar esta laguna examinando los modelos de negocio que reciben ayuda de los programas de sistemas de mercado. Su objetivo es comprender mejor a qué se parecen en realidad los modelos de negocio y cuáles son los desafíos que afrontan en la práctica quienes ejecutan los proyectos y sus socios. Ante todo, formula la siguiente pregunta: *¿qué pueden aprender quienes practican el DSM para apoyar modelos de negocio que consigan ser comercialmente viables y a la vez tengan un impacto en el desarrollo?*

1. Véanse, por ejemplo, las conclusiones de Blewett, J., Keddie, J., Van Hummelen, S. (2016) *Pre-intervention investment toolkit: The challenge of achieving impact at scale in MSD (M4P) interventions*.

## ¿Qué es un sistema de mercado?

Un sistema de mercado es la red interconectada de actores y factores que interactúan para dar forma a los resultados de un intercambio económico<sup>2</sup>. En el caso del trabajo decente, el intercambio fundamental se da entre las empresas como empleadoras (demanda de mano de obra) y los trabajadores como empleados (oferta de mano de obra). Estos intercambios se rigen por una serie de:

- *Funciones de apoyo.* Las funciones propias del contexto y el sector que informan, apoyan y conforman la calidad del intercambio, como la información, las aptitudes, la infraestructura, las finanzas y el acceso a los mercados.
- *Reglas y normas.* El entorno legislativo y reglamentario, por ejemplo, políticas, normas voluntarias y normas sociales que guían las actitudes y conductas del día a día.

Las funciones de apoyo y las normas son producidas por una amplia gama de actores en el mercado, desde empresas hasta instituciones financieras, asociaciones

comerciales, reguladores y organismos gubernamentales. Cuando ciertas reglas o funciones no operan bien, surge una restricción en el sistema de mercado que reduce tanto su eficacia como el valor obtenido por las personas y los actores del mercado que intervienen en la transacción.

Los programas de desarrollo de sistemas de mercado persiguen crear cambios positivos en el sistema, que tienen lugar cuando hay una mejora duradera de una o más restricciones del sistema de mercado que produce mejoras de resultados para los grupos destinatarios, ya se trate de trabajadores que sufren de malas condiciones de seguridad y salud o de jóvenes excluidos de la fuerza de trabajo. Los programas descubren por qué los propios agentes del mercado no han afrontado esas restricciones y luego trabajan en la mejora de su incentivación y su capacidad para desempeñar funciones nuevas o mejoradas. El desarrollo de sistemas de mercado para un trabajo decente tiene como objetivo aumentar los ingresos, crear empleos y mejorar las condiciones de trabajo.

## ¿Qué son los modelos de negocio?

Un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y obtiene valor tanto para ella como para sus clientes<sup>3</sup>. Hay muchas maneras distintas de conceptualizar los modelos de negocio. Según el teórico en gestión Peter Drucker, un modelo de negocio debe responder a las preguntas de “quién es su cliente, qué valor puede crear/añadir para el cliente y cómo puede hacerlo a un costo razonable”.

Por lo tanto, un modelo de negocio debe cubrir:

- Todo lo relacionado con el diseño y la fabricación del producto
- Todo lo relacionado con la venta del producto, desde la búsqueda de los clientes adecuados hasta la distribución del producto.
- Todo lo relacionado con cómo pagará el cliente y cómo hará dinero la empresa.

## 2. Estudios de casos de modelos de negocio

Se presentan cuatro modelos de negocio: tres del sector agrícola, en el que interviene la mayoría de los programas de sistemas de mercado, y uno del sector de servicios (TIC). A continuación se exponen extractos muy breves de los cuatro casos. Los modelos completos se pueden consultar en el documento *Business Models for Decent Work (Modelos de negocio para el trabajo decente)*.

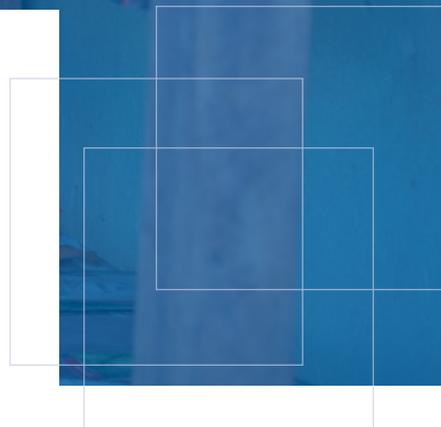
2. La descripción de sistema de mercado está basada en el artículo “Facilitating youth employment in the information technology (IT) sector in Bosnia & Herzegovina”, escrito por Roel Hakemulder y Andrew Wilson para el proyecto MarketMarkers.  
3. European Venture Philanthropy Association.



# Distribución de insumos de última milla

## MODELO DE NEGOCIO

# 1



**País:** Zambia | **Sector:** Agricultura

**Yapasa** | Ejecutado como programa conjunto de Naciones Unidas a cargo de la OIT y la FAO, con financiación del Gobierno de Suecia

**Visión de cambio sistémico:** Los actores del mercado innovan canales de distribución en el último tramo (o “última milla”) comercialmente viables capaces tanto de generar empleos adecuados para los jóvenes como de satisfacer las necesidades de clientes que son pequeños agricultores mediante mejoras en cuanto a disponibilidad, asequibilidad y calidad de los insumos<sup>4</sup>.

**El modelo de negocio:** Yapasa está ayudando a comerciantes agrícolas independientes a ampliar su red de distribución de insumos por intermedio de comerciantes agrícolas comunitarios (CAC). El modelo se basa en la distribución física y la promoción de los insumos. Los CAC actúan como agentes de ventas, realizando actividades de comercialización (como parcelas de demostración), manteniendo existencias y vendiendo por cuenta de los comerciantes agrícolas, y a cambio reciben una comisión. El modelo también cuenta con el apoyo de varios proveedores de insumos, que promocionan los productos e imparten formación a los CAC.

## RECAPITULACIÓN DE LECCIONES PARA QUIENES PRACTICAN EL DSM

1. Basar los modelos de negocio en la realidad de los actores del mercado (que a menudo abarca múltiples cultivos y productos básicos) y no en una visión estrecha del subsector del proyecto.
2. Iterar hacia un modelo de negocio piloto que sea viable proyectando las ideas más allá de los propios actores del mercado.
3. Además de tener un impacto, hace falta que las intervenciones resuelvan un tema sensible entre los actores del mercado: si no hay un imperativo comercial para actuar o si el modelo no cumple un objetivo de negocio fundamental, es más improbable que se sostenga el modelo.
4. Cualquier decisión de inversión empresarial debe ser sometida a la debida evaluación financiera: los proyectos pueden desempeñar la función de ayudar a las empresas a ver en qué puntos del espectro riesgo-rendimiento y de las estructuras de costos hay debilidades en la capacidad del socio.
5. Intentar vías nuevas y mejores de hacer negocios requiere un cierto nivel de inclinación al riesgo. Sin embargo, tiene que ser una toma de riesgo “informada” y con conocimiento de causa, no basada sólo en la intuición y la ambición.

4. El término “última milla”, usado en la gestión de la cadena de suministro, se usa para describir la etapa final en la entrega de un producto al consumidor final.



# Servicios de extensión privados

## MODELO DE NEGOCIO

# 2

**País:** Nigeria | **Sector:** Agricultura

**Programa de desarrollo económico** | Ejecutado por la Fundación Pro Asociaciones del Delta del Níger (Foundation for Partnerships in the Niger Delta–PIND), con financiación de la Chevron Corporation

**Visión de cambio sistémico:** Crear una nueva clase de proveedores de servicios en el mercado que promuevan insumos de mejor calidad y técnicas de cultivo mejoradas para los agricultores.

**El modelo de negocio:** La Fundación PIND está apoyando a una selección de emprendedores para que proporcionen capacitación, asesoramiento e información a piscicultores. El modelo se basa en una combinación de demostraciones en estanques fijos y en la prestación de servicios móviles directamente a los piscicultores. Los emprendedores organizan demostraciones en estanques e imparten cursos breves de formación sobre piscicultura y gestión empresarial. Los piscicultores pagan por asistir a las demostraciones y a las clases de formación y también por recibir asesoramiento técnico. Los proveedores del servicio comparten beneficios con las empresas de fabricación de alimentos para peces: el 50% de los beneficios obtenidos en los estanques de demostración se revierte en esas empresas como forma de costear el suministro de sus alimentos.

## RECAPITULACIÓN DE LECCIONES PARA QUIENES PRACTICAN EL DSM

1. En los proyectos a menudo se intenta ofrecer y “asegurar” un servicio a una empresa vendedora (por ejemplo, un distribuidor agrícola). Esto se basa generalmente en el argumento de que la integración de los servicios puede contribuir al impulso de las ventas y lograr que se repitan las compras. Aunque a veces eso ocurre, no siempre el ofrecimiento del tándem producto más servicio está alineado a las estrategias o los incentivos comerciales. En lugar de tratar de imponer los servicios a los actores existentes, considere si conviene crear nuevos tipos de actores del mercado que se adapten mejor a la función.
2. Esta “creación de mercado” para resolver la total ausencia de una función de apoyo difiere fundamentalmente del tipo de “retoques” y pequeños cambios en los modelos de negocio a los que suelen prestar apoyo los programas de sistemas de mercado. Tal cambio transformacional exige más tiempo, recursos y paciencia. También exige que en su aplicación se proceda con flexibilidad, mediante el aprendizaje y la adaptación, y no “encajonándolo” sin más en los apretados límites de los marcos lógicos y las cadenas de resultados.

“Para que tenga éxito, la creación de mercados requiere un enfoque muy diferente al más general de las estrategias de colocación del producto y de acudir al mercado. Se trata principalmente de impulsar el proceso inicial por el que los consumidores, experimentando a base de probar y errar, “encuentren un sentido” que les invita a sacar sus propias conclusiones de cómo un producto encaja en sus vidas y del valor que tiene, lo que activa un efecto de popularización que, en términos sociológicos, normaliza la oferta y hace que parezca una parte necesaria y vital de la vida de una persona”.

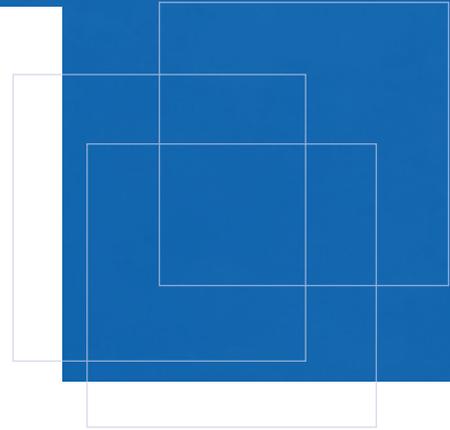
**Erik Simanis, Bringing Bottom of the Pyramid into business focus**



# Gestión de la cadena de suministro

## MODELO DE NEGOCIO

# 3



### RECAPITULACIÓN DE LECCIONES PARA QUIENES PRACTICAN EL DSM

1. Encuentre socios que ya tengan un fuerte incentivo empresarial para probar nuevos modelos. La “voluntad” de cambio es mucho más importante que la “aptitud”: las capacidades siempre pueden crearse, pero es mucho más difícil hacer cambiar las motivaciones.
2. Permita que la forma siga a la función, y no al revés. Así que en vez de obsesionarse por cómo será la solución (un centro físico de acopio de leche), analice las necesidades del mercado (acumulación rentable de leche) y sondee distintas soluciones (que pueden ser una cooperativa, un punto de recogida fijo o uno móvil).
3. Donde hay saturación de donantes y ayudas, puede ser imposible dar con empresas que no hayan recibido una importante ayuda “gratuita”. Trabajar en régimen de asociación y de “coinversión” con estas empresas, y no en régimen de donante-receptor de ayuda, puede exigir de las empresas (¡y a veces del personal del proyecto!) un cambio de mentalidad, lo cual no va a suceder de la noche a la mañana.

**País:** Afganistán | **Sector:** Agricultura

**Road to Jobs** | Ejecutado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con financiación de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA)

**Visión de cambio sistémico:** La mejora de la infraestructura de mercado permite a los productores lácteos expandirse más allá del consumo local y acceder a mercados de mayor valor, lo que puede aumentar sus ingresos y crear puestos de trabajo.

**El modelo de negocio:** Por el lado de la oferta, Pakiza capacita a los granjeros en la práctica correcta de métodos de producción lechera para garantizar un suministro de alta calidad. Los centros de acopio de leche hacen que los granjeros la puedan vender a centrales de procesamiento que la transforman en productos lácteos. Tres centros (cada uno con una zona de captación de entre 5 y 10 aldeas) recogen diariamente en las granjas leche fresca que luego es comprada por la empresa de producción ganadera y lechera Pakiza.

# Educación profesional y colocación en puestos de trabajo

## MODELO DE NEGOCIO

# 4

**País:** Kosovo | **Sector:** TIC

**Enhancing Youth Employment (EYE)** | Ejecutado por Helvetas y Managing Development Associates (MDA), con financiación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

**Visión de cambio sistémico:** El aumento de la confianza y la cooperación en el mercado de las tecnologías de la información (TI) impulsa la innovación en materia de planes de estudio y pedagogía de los cursos de TI que reciben apoyo del sector, haciendo que sean más los jóvenes que mejoran sus competencias y se colocan en empresas de TI. A su vez, el incremento de la oferta de mano de obra cualificada aumenta la confianza de las empresas locales de TI para licitar en proyectos de mayor envergadura, conservar al personal cualificado y consolidar su posición en el mercado de servicios de exportación de TI. En última instancia, se contempla un mayor dinamismo en los sectores de las TI y de la enseñanza que permita que los jóvenes puedan invertir en su educación y entrar en el mercado laboral con buenos empleos.

**El modelo de negocio:** El programa EYE está ayudando a un proveedor innovador de formación en TIC a experimentar una nueva colaboración con empleadores y estudiantes que se sustenta en un contrato condicional. Los empleadores se comprometen a cubrir la mitad de los costos de la formación y a garantizar puestos de trabajo a los estudiantes que superen el curso. Para convencer a las empresas, éstas se implican a fondo en el proceso de selección de los alumnos para el curso. El proveedor de la formación acepta que, en lugar de cobrar la matrícula por anticipado, los graduados le paguen con deducciones de sus salarios una vez que hayan terminado el curso y se hayan colocado en las empresas.

## RECAPITULACIÓN DE LECCIONES PARA QUIENES PRACTICAN EL DSM

- 1. Sea paciente.** La confianza entre los programas y los actores del mercado va surgiendo lentamente con el tiempo; el fracaso de los primeros experimentos puede ser una fuente crucial de aprendizaje.
- 2. Bienvenida la humildad.** Los conceptos transformadores del modelo de negocio surgen cuando se comprenden los problemas del sistema y las realidades de negocio de los actores del mercado. A los proyectos les puede resultar útil verse como colaboradores en este proceso de análisis y creación de ideas y no como la fuente de información para los nuevos modelos.
- 3. El cliente (el socio) no siempre tiene razón.** A veces hace falta que los programas pongan en tela de juicio las suposiciones de los actores del mercado con los que se asocian. En este caso, es necesaria una reducción notable del precio de la matrícula para hacerla asequible a los alumnos. Aunque quizás esto sea contrario a la noción de responsabilización local, puede ser decisivo para superar los puntos que suponen un talón de Aquiles.
- 4. Haz las cuentas.** La modelización financiera detallada, elaborada conjuntamente por el programa y el socio, ayuda a ambas partes a comprender y analizar el reparto de los riesgos partiendo de supuestos y previsiones explícitas sobre el umbral de rentabilidad.

## 3. Recapitulación de lecciones para los encargados de ejecutar los programas

### Lección 1

#### Hacer dinero no es lo mismo que obtener ganancias

Como diría la máxima: las ventas por vanidad, el beneficio para la salud mental. En pocas palabras, quizás parezca que esté bien vender más paquetes de semillas, pero los ingresos, para considerarlos satisfactorios, por un lado tienen que cubrir el coste de las ventas (p.ej. existencias o materias primas) y por otro contribuir a los costos fijos (p.ej. alquileres, salarios) y variables (de distribución y de promoción del producto) del nuevo modelo de negocio, así como generar rendimientos superiores a los demás modelos alternativos de uso de los recursos de la empresa.

Tal vez los pequeños empresarios no sean capaces de hacer cálculos de rentabilidad, pero aquí es donde los encargados de ejecutar el programa pueden añadir valor con su papel de ayudar a los socios a pensar uno a uno en los aspectos financieros del modelo de negocio. Como lo demuestra el caso Yapasa, dedicar tiempo y esfuerzo para hacer esto en primera instancia sería de gran ayuda en las siguientes etapas de proyecto. Aunque también son útiles las medidas blandas de “voluntad” y las preferencias declaradas, al final el factor motivador es la rentabilidad, que sólo puede expresarse cuantitativamente.

### Lección 2

#### Explore la vía que conduce a la rentabilidad, no la rentabilidad desde el día uno

Los programas de DSM dedican muchos análisis y esfuerzos a las previsiones detalladas de impacto, pero muchos menos a las de rendimiento de negocio. En parte, esto puede deberse a que se piensa que las previsiones financieras constituyen una práctica más establecida y de por sí son una tarea para las propias empresas. Pero, como mínimo, los programas deben llevar a cabo la debida diligencia (“*due diligence*”) para asegurar que las innovaciones que están ayudando a introducir sean viables. A tal fin, hay una serie de medidas de rentabilidad<sup>5</sup>. Tanto la PIND (modelo 2) como el programa EYE (modelo 4) elaboraron previsiones de margen neto de flujo de efectivo para asegurarse de que las innovaciones no pondrían a las empresas asociadas bajo demasiada presión financiera, al tiempo que los cálculos también podrían ayudar a los socios a decidir qué niveles de existencias son los adecuados y cuál debe ser el volumen de las líneas de crédito para los clientes.

Estas previsiones son esenciales para sentar expectativas realistas sobre la vía para ser rentable y el plazo para tener “éxito”. En el caso de algunas innovaciones, contribuir positivamente a los beneficios de explotación puede llevar 6 meses, mientras que en el de otras llevará años: la clave radica en tomar decisiones basadas en la forma en que los datos se ajustan a las expectativas y utilizar esos datos para orientar cualquier estrategia de expansión o ampliación. Promover enérgicamente una innovación que está registrando un beneficio bruto sin llegar aún a un beneficio de explotación puede producir más daños que beneficios. Por último, es fundamental revisar y actualizar las previsiones a medida que se vayan iterando las innovaciones y que cambien las condiciones del mercado. Tal es especialmente el caso de organizaciones como la PIND, que se dedican a crear mercados para ofertar un producto o un servicio totalmente nuevo.

5. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/profitability-ratios/>

## Lección 3

### Enfocarse en los parámetros métricos que importan

Las diferentes empresas asociadas pueden medir de manera muy diferente el éxito empresarial. El trabajo de un programa de sistemas de mercado no es de asumir el rol de una consultoría de gestión, sino que consiste en ayudar a las empresas a enfocarse en los parámetros que importan para seguir, supervisar y evaluar el desempeño en innovación desde la perspectiva de la viabilidad comercial. Para ello, no hace falta que los facilitadores de los sistemas de mercado sean contables, economistas ni analistas de empresas, pero sí que manejen la terminología empresarial y un conjunto común de parámetros métricos que puedan utilizar para tener conversaciones respaldadas por datos con los jefes de las empresas. En el Marco de Competencias DSM del BEAM Exchange se exponen algunos de los conocimientos, aptitudes y atributos básicos necesarios para realizar análisis de negocio y financieros en una organización<sup>6</sup>.

En este caso, es fundamental una evaluación de las inversiones, ya que la cuestión no es si la innovación es rentable, sino... si es más rentable que otras opciones. Las empresas se ven limitadas por el nivel de recursos disponible, por lo que hay que elegir entre inversiones que compiten entre sí, en base a sus respectivos perfiles de riesgo y de rendimiento<sup>7</sup>.

Los parámetros de medición financieros guían en las empresas más pequeñas la toma de decisiones, incluso si éstas se adoptan a menudo de forma implícita. Puede que el agregador que suministra semillas a crédito no haga previsiones complicadas de flujo de caja, pero sabrá que seguirá teniendo poca liquidez hasta que pueda recuperar sus costos de inversión iniciales, así que su esperanza es que el rendimiento que obtendrá será superior al que habría obtenido si, por ejemplo, el dinero invertido en las semillas lo hubiera colocado en un banco (o en una caja o cooperativa local de ahorro y crédito). Es posible que los programas no contengan una visión completa de la contabilidad de la empresa, por lo que quizás baste con hacer cuentas de manera informal para encontrarle sentido.

6. <https://beamexchange.org/msd-competency/>

7. Las tres técnicas principales de evaluación de una inversión son el período de recuperación (tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial), el valor actual neto (el valor monetario que tienen hoy los flujos de caja futuros) y las tasas de rendimiento (umbrales de rendimiento previsto).

## Lección 4

### No siempre el crecimiento es bueno

En algunas situaciones, el crecimiento imprevisto y rápido de la empresa puede ser tan perjudicial como la ausencia total de crecimiento. Las empresas pueden verse sometidas a una presión intensa cuando la demanda de los clientes supera a la oferta, surgiendo problemas de gestión de inventarios y flujo de caja. Los sistemas de gestión de recursos humanos procuran no descolgarse, generándose sobrecargas de trabajo y nuevas contrataciones de gente sin la debida formación, comprometiendo la calidad del servicio prestado.

Los estudios indican que el crecimiento de cualquier innovación basada en la empresa debe corresponderse con el crecimiento del ecosistema que la sustenta<sup>8</sup>. Una empresa que ofrece soluciones de almacenamiento en cámaras frigoríficas, por ejemplo, depende del suministro constante de equipos por parte de los fabricantes de frigoríficos. Para el debido examen de viabilidad comercial, es necesario que, además del socio directo, nos fijemos en las fases inicial y final de su cadena de suministro. Como se ha demostrado en el caso de EYE con los vínculos entre las empresas privadas de formación y los empleadores del sector de las TIC, muchos modelos de negocio se basan en asociaciones de correduría entre empresa y empresa ("*business-to-business*", B2B). Luego, el caso de la empresa tiene que adquirir sentido para el socio o los socios y su cadena de valor general. Un crecimiento demasiado rápido puede o bien ejercer una extrema presión a la baja en estas cadenas para satisfacer la creciente demanda, o bien llevar a que se dependa en exceso de un número limitado de proveedores. Los cambios en las condiciones del mercado debidos a las conmociones externas y a las tensiones pueden restar resiliencia a los sistemas de mercado, aumentando el riesgo de que colapsen los nodos de toda la cadena de suministro y de que se interrumpa el flujo de bienes y servicios a los grupos destinatarios.

En el caso de muchos programas, la magnitud del impacto está directamente relacionada con el crecimiento de la empresa. Cuantos más paquetes de semillas venda una empresa, tantos más serán los agricultores a los que el programa afirme que ha beneficiado. Sin embargo, es necesario que los programas tengan cuidado de no empujar demasiado de prisa a las empresas a una fase de crecimiento sin contar con el correspondiente ecosistema de apoyo de los demás actores de la cadena de suministro. La estrategia de crecimiento óptima para determinada empresa dependerá de su contexto específico. Hace falta que los programas de DSM atengan los planes específicos de una empresa a la visión que tiene el programa con respecto al cambio de los sistemas de mercado, la cual se basa en ideas sobre el ritmo y la pauta de lo que debe ser un crecimiento "sano" en el sector.

8. Véase *Right Tech, Wrong Time* en el número de la *Harvard Business Review* de noviembre de 2016.

## Lección 5

### Ponga la mirada en crear valor a largo plazo

Gran parte de la denominada ‘crisis del capitalismo’ actual puede atribuirse a la cultura *cortoplacista* imperante en el moderno mundo empresarial. La presión para cumplir con las cifras de ganancias trimestrales crea incentivos para que los jefes de la empresa impulsen resultados a corto plazo a expensas de las ganancias a largo plazo. En teoría, los programas de DSM deberían ser inmunes a ese cortoplacismo y centrarse en crear modelos de negocio sólidos y resilientes que puedan seguir proporcionando beneficios a los directivos de empresas y a sus clientes mucho después de que el programa y su apoyo se hayan terminado.

Sin embargo, la economía política de la ayuda internacional hace que muchos programas se enfrenten a las mismas presiones a corto plazo: tener que alcanzar los objetivos y mostrar el impacto conseguido, sobre todo cuando las estructuras de pago están vinculadas a los resultados. Esto puede minar los argumentos a favor de la sostenibilidad, generando la tentación de “comprar el impacto” a costa de obrar en pro de la viabilidad de modelos de negocio sostenibles a largo plazo. Afortunadamente, casos como el de la PIND muestran lo que es posible lograr mediante la iteración de modelos de negocio liberados de la necesidad de generar “ganancias rápidas”.

Incluso cuando los propios programas no se enfrenten a esa presión, es probable que operen en un entorno que sí lo hace, por lo que las empresas asociadas no están inmunizadas. Tanto en el caso de Yapasa, en el que algunas empresas parecen depender de donaciones para el desarrollo para financiar sus ingresos y el crecimiento de sus activos, como en el de Afganistán, donde los actores del mercado han desarrollado una gran habilidad para manejar el sistema de propuestas de los donantes en lugar de levantar un modelo de negocio basado en consideraciones comerciales sólidas. Así es como muchas empresas están creando sus modelos de negocio en torno a mecanismos de financiación a través de donaciones.

Los programas de DSM suelen ser sumamente conscientes del nivel de apoyo que proporcionan a las empresas, introduciendo normas estrictas para el reparto de los costes y reduciendo año a año el apoyo financiero. Pero para crear valor a largo plazo, hace falta que los programas basen sus decisiones no sólo en el *nivel* de apoyo que proporcionan, sino también en la *naturaleza* del apoyo y en que esto es intrínseco para la creación de modelos de negocio. ¿Se está proporcionando asesoramiento técnico para una actividad puntual, o bien el funcionamiento permanente del modelo depende de que el programa actúe como intermediario entre los distribuidores y los agentes de ventas? ¿Quién desempeñará esta función cuando termine el programa? Cuando la ayuda se destina a actividades recurrentes, a menudo sucede (como vimos en los casos 1 y 3) que en cuanto un programa “sale”, otro “entra” para llenar el vacío. Distintos proyectos van y vienen, pero los socios siguen siendo los mismos año tras año, creando modelos de negocio de “remiendo” incapaces de mantenerse en pie sin la ayuda externa.



### The Lab: Market systems for decent work

🌐 Website: [www.ilo.org/thelab](http://www.ilo.org/thelab)

✉ Email: [thelab@ilo.org](mailto:thelab@ilo.org)

🐦 Twitter: [@ILOTheLab](https://twitter.com/ILOTheLab)



**HELVETAS**  
Swiss Intercooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**