

**“TU CUPO”**

**LA OPORTUNIDAD DE FINANCIAR TUS ILUSIONES DE UNA VIDA MEJOR**

**CASO DE ESTUDIO**

**YEIMY LORENA BENAVIDES ABADIA**

**LUIS FELIPE OROZCO VERBEL**

**Trabajo de grado para optar por el título de**

**Magíster en Mercadeo**

**Director del trabajo de grado:**

**Mónica Franco Ángel**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CALI, MAYO DE 2013**

## DESARROLLO DEL CASO

### INTRODUCCIÓN

En el 2003, una vez concluida la operación de compra de la nueva empresa Energética S.A. con sede en Colombia, estaba la junta directiva de la multinacional Energy Go en su reunión de abril y para comprender con exactitud las inversiones recientemente adquiridas solicitaron a la firma internacional Specialized Value Added - SVA, compañía especializada en la valoración de empresas, que realizara el análisis de toda la estructura y los activos recibidos. Una vez terminado el estudio, el resultado más importante que arrojó fue el hallazgo de un activo oculto<sup>1</sup> que las empresas prestadoras del servicio público de gas lideradas por Energética S.A. tenían entre sus bases de datos, el activo encontrado era el conocimiento que tenían de cada cliente y de cuanto podrían pagar de forma puntual si se les otorgara un crédito, porque al momento de vincularlos al servicio de gas les habían prestado sin ningún tipo de estudio en promedio COP \$1.000.000 y conocían con exactitud la moralidad de pago de cada cliente en la facturación que generaban a cada predio mes a mes. Posterior al estudio e identificada esta oportunidad, nace la idea de un microcrédito no bancario dirigido a los usuarios de bajos ingresos en la base de la pirámide para facilitarle la adquisición de productos que generaran impacto en sus vidas y que les ofrecieran bienestar. Con esto se logró reactivar y rentabilizar clientes que habían terminado de pagar su conexión y que venían únicamente cancelando el consumo correspondiente al uso del servicio pero que con el análisis y organización de sus bases de datos sabían que podían pagar bien mensualmente (flujo de caja) y qué monto les podían prestar (endeudamiento).

---

<sup>1</sup> Se derivan del funcionamiento natural de un negocio, puede ser utilizado para crear valor a los consumidores y diferenciarse de la competencia.

Cinco años después y al observar los resultados obtenidos, se ha encontrado que al ofrecerle la oportunidad de utilizar un crédito de fácil acceso a la base de la pirámide – BDP, se beneficiaron más de 1/2 millón de hogares, con una cartera que alcanzó los COP \$280.000 MM. Euclides Poeta y Susana Mazzeo, responsables de la estrategia de “**Tu Cupo**”, se preguntan cuál será el camino a seguir para sostener esta senda positiva de crecimiento, esperanza y credibilidad en la sociedad, por la posibilidad que le han entregado durante este tiempo a la población colombiana que se encuentra en la base de la pirámide, de acceder a productos que de otra forma no podrían adquirir, por no tener acceso a un crédito formal, productos que contribuyen notablemente con el mejoramiento de su calidad de vida, y así seguirle demostrando a la comunidad internacional, que el desarrollo de esta línea de financiación como negocio inclusivo realmente es un modelo a seguir y le da la posibilidad a las empresas de devolverle a la sociedad parte de lo que reciben de ella.

## **CONTEXTO**

En 2012 el gas natural continúa siendo, por quinto año consecutivo, el servicio mejor calificado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD. (www.promigas.com, 2013) Destacando de igual forma los resultados de la encuesta anual realizada por las Cámaras de Comercio de las ciudades donde se ubican las empresas distribuidoras de gas natural de Energética S.A., que por octavo año consecutivo, conservan el primer lugar de sus respectivas regiones, entre todos los prestadores de servicios públicos. (www.ccc.org.co, 2012)

El sector gas natural en Colombia muestra un importante crecimiento en los últimos 5 años, el número de usuarios residenciales que tienen el servicio de gas natural superó los 6,2 millones en todo el país (656 municipios), con 1,6 MM de usuarios conectados en este lustro, permitiéndole al 52% de los colombianos tener el acceso. Las inversiones realizadas por las 31 empresas distribuidoras y en general por toda la cadena (Ver anexo 1) para alcanzar estos objetivos, ascendió a US \$2.000 MM, un nivel histórico que confirma el compromiso por desarrollar inversiones que amplíen y mejoren la infraestructura, y demuestra el esfuerzo realizado y el interés del sector privado y del gobierno, de promover este energético amable con el medio ambiente. (www.naturgas.com.co, 2013)

Energética S. A.<sup>2</sup>, fundada en los años 70, es líder de un grupo empresarial en el sector energético y una de las empresas privadas más antiguas en el sector del gas en América Latina. Con más de 30 años de experiencia en el transporte y la distribución de gas natural, moviliza más del 41% del volumen de gas consumido en el país por termoeléctricas, distribuidoras e industrias cementeras, petroquímicas y mineras, en redes de gasoductos que superan los 2.363 kms que equivalen al 31% de la infraestructura total de redes de distribución del país. Contribuye así, de manera importante, en el desarrollo del mercado de gas natural en Colombia y en su consumo masivo.

Por medio de 11 compañías distribuidoras aliadas, distribuye gas natural y energético a 363 poblaciones y atiende a más de 2,6 millones de hogares, 9 millones de personas, 85% pertenecientes a los estratos socioeconómicos más bajos del país que constituyen el 40% del mercado Colombiano. (www.naturgas.com.co, 2013)

---

<sup>2</sup> Los nombres fueron cambiados para proteger la identidad de los protagonistas

Su portafolio de inversiones en Colombia incluye distribuidoras de gas domiciliario, líneas de negocios de diseño, operación y mantenimiento de infraestructuras de transporte de gas; laboratorios de metrología; sistemas de telecomunicaciones; estaciones de servicio de Gas, pionera en el uso de gas natural como combustible para vehículos y comercialización de energía eléctrica. Energética S.A. también tiene presencia comercial Perú, México y Chile.

Dentro de sus fortalezas están la acertada administración de sus recursos económicos, la identificación de oportunidades de inversión para diversificar su portafolio y su consciencia social, estas le permiten tener una relación responsable y respetable con su entorno, buscando siempre un enfoque sostenible de relaciones duraderas, estables y de mutuo beneficio y responsabilidad compartida con sus grupos de interés, ofreciendo altos niveles de rentabilidad a sus accionistas, asegurando el liderazgo en el sector y logrando un crecimiento sostenido para contribuir con el desarrollo social del país.

## **ANTECEDENTES**

El servicio de gas natural trae consigo beneficios significativos para las familias de bajos ingresos en Colombia. Estos contemplan características de seguridad (presenta reducciones en el riesgo de quemaduras y enfermedades respiratorias, especialmente en niños), bajo costo y menores efectos medioambientales si se compara con otros combustibles utilizados para las labores domésticas. (CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008, pág. 63)

A pesar de ser mucho más accesible que otros servicios, el costo de conexión del gas natural es un factor determinante que limita su uso; si se tiene en cuenta que este costo de instalación asciende a cerca de COP \$1.000.000 por hogar, casi tres veces el ingreso promedio mensual de una familia de bajos recursos (COP \$289.000) que tiene entre 5 y 7 miembros, por ello estas deben seguir dependiendo de fuentes de energía menos seguras, ineficientes y en muchos casos con efectos negativos para la salud de sus niños.

Como respuesta a esta necesidad, las compañías distribuidoras aliadas a Energética S.A. han adquirido una amplia experiencia en financiar el acceso al servicio de gas natural a familias de bajos ingresos. La financiación es utilizada por el 98% de los usuarios, se paga con las facturas mensuales del consumo de gas y presenta una recuperación de cartera en promedio del 98%, lo que demuestra los buenos hábitos de pago de las familias.

Después de treinta años de proveer financiación para las instalaciones, y como resultado del análisis del estudio realizado por la empresa SVA dentro de la planeación estratégica realizada por Energética S.A. y sus distribuidoras en 2005, los directivos decidieron aprovechar el activo oculto encontrado en la relación con los usuarios: el conocimiento de los hábitos de pago de las familias.

Con base en esta información y en un seguimiento detallado de su relación con los usuarios, se determinó que, una vez terminada de pagar la conexión domiciliaria, estas familias contaban con recursos disponibles en su flujo de caja (share of wallet), este valor equivalía a una cifra promedio entre COP \$20.000 y COP \$25.000, que correspondían a la cuota

mensual pagada por la financiación de la conexión, cantidad que se podía reasignar hacia otros usos.

La respuesta a esta constatación fue la puesta en marcha de una nueva línea de financiación, ofreciendo préstamos a las familias para mejorar su calidad de vida, negocio que combinaría rentabilidad para la empresa, con la posibilidad de seguir atendiendo a sectores de la población que normalmente se encuentran por fuera del sistema financiero y económico formal, es decir un negocio inclusivo que permitiera a estas familias sumarse a la sociedad mediante créditos de fácil acceso (bancarización).

## **MARCO TEÓRICO**

La posibilidad de crear modelos innovadores de negocio, ha llevado a ejecutivos de grandes compañías y a investigadores a incorporar en sus temas de estudio, la búsqueda de beneficios a través del mercado denominado Base de la Pirámide (BDP), hasta ahora olvidado. (Prahalad, 2010), reconocido como uno de los precursores y creador de hipótesis alrededor de esta nueva generación de oportunidades para las compañías, ha confirmado en sus investigaciones que es posible encontrar modelos de negocio que sean más rentables y a su vez, que representen un apoyo social para las comunidades pobres a las que se dirigen.

A favor de ello aparecen argumentos éticos y económicos, los primeros se centran en que la ayuda a los pobres es necesaria para que puedan superar sus limitaciones; los segundos enfatizan en que la sumatoria de todos los consumidores que se encuentran en la base de la

pirámide mundial, representan una gran oportunidad de negocio para las compañías (Mutis y Ricart, 2008).

(Prahalad, 2010), sostiene que para las compañías es ideal enfocarse en crear escenarios ganadores, de manera que los consumidores de la BDP puedan consumir más, en la medida en que se aumente la capacidad de inventar modos que tomen en cuenta la variabilidad de los flujos de caja de estos, la cual les dificulta el acceso al mercado tradicional de bienes y servicios orientados en su mayoría hacia la cima de la pirámide. De esta manera, estas compañías se verán beneficiadas siendo más rentables.

Con base en estos planteamientos, surgió la inquietud por saber si en Colombia existen empresas que estén aprovechando el potencial del mercado de la BDP. Se realiza una búsqueda de estas empresas en la región, encontrando que Energética S.A., distribuidora de gas natural, generó un modelo de negocio en busca de facilitar el ingreso de sus clientes de bajos ingresos al sistema de financiación.

Estos nuevos modelos de negocio, son definidos por (Prahalad, 2010), como una filosofía para el desarrollo e innovación de productos, que reflejen las realidades de los mercados de la BDP. Dicho autor sugiere los siguientes principios esenciales:

1. ***El desempeño de los precios.*** Comprensión de la relación precio-desempeño, no se trata solamente de ofrecer el precio más bajo, si no productos ajustados a las necesidades del mercado con el compromiso de calidad esperado por esta población.
2. ***La innovación - los híbridos.*** Las oportunidades del mercado de la BDP no pueden satisfacerse mediante versiones simples de las soluciones tecnológicas tradicionales



procedentes de los mercados desarrollados. El mercado de la BDP puede y debe atenderse con las tecnologías más avanzadas, combinadas de manera creativa con la infraestructura existente y en constante evolución.

3. ***La escala de las operaciones.*** Prerrequisito para presentar un argumento económico convincente a favor de la BDP, teniendo en cuenta la importancia de la relación precio-desempeño y los pequeños márgenes por unidad que ésta deja, es importante visualizar entonces como fundamento de los rendimientos sobre la inversión, el nuevo volumen alcanzado por la gran magnitud de este mercado.
4. ***El desarrollo sostenible - benigno para el medio ambiente.*** Todas las innovaciones deben concentrarse en la conservación de recursos: eliminar, reducir y reciclar. La reducción de la intensidad en los recursos debe constituir un principio esencial en el desarrollo de productos dirigidos a la BDP, deben surgir cada vez más soluciones innovadoras y sostenibles.
5. ***Identificación de la funcionalidad.*** La funcionalidad que exigen los productos y servicios del mercado de la BDP puede ser diferente de la que se encuentra disponible en los mercados desarrollados. Las empresas deberán revisar sus experiencias con estos mercados y realizar las modificaciones necesarias para que el producto que se ofrezca en la BDP tenga las características adecuadas a la infraestructura en la cual tienen que vivir y trabajar estos consumidores.
6. ***La innovación de los procesos.*** Es importante redefinir los procesos para adaptarlos a la infraestructura del mercado de la BDP, los productos y servicios deberán ser asequibles para los pobres.

7. ***La sub-calificación del trabajo.*** La capacitación se convierte en un elemento crucial, ya que en el mercado de la BDP las habilidades desarrolladas en la población son bastante deficientes.
8. ***La educación de los clientes.*** Es esencial capacitar a los clientes en el uso de los productos, esto podrá ser un reto interesante debido a la falta de información por el poco acceso de medios de comunicación en estas zonas.
9. ***Diseñar para una infraestructura hostil.*** Los productos deberán ser diseñados para funcionar en ambientes difíciles (ruido, polvo, condiciones antihigiénicas, etc.).
10. ***Interfaces.*** Dada la naturaleza de esta población de consumo, se debe tener en cuenta la heterogeneidad en cuanto a idioma, cultura, habilidades, hábitos familiares, etc.
11. ***La distribución - el acceso al cliente.*** Las innovaciones deben llegar al consumidor, por esto, los métodos de distribución constituyen una gran oportunidad de innovación en este mercado para lograr llegarles a los pobres con bajos costos.
12. ***Los mercados de la BDP esencialmente permiten poner en tela de juicio la opinión ortodoxa en cuanto a provisión de productos y servicios.*** Las nuevas características de productos deberán incorporarse con facilidad en este mercado, lo que pone en tela de juicio los paradigmas existentes.

Con esta teoría, (Prahalad, 2010) afirma que las empresas deberán guiarse finalmente hacia la identificación, uso y aprovechamiento de nuevas capacidades, sobre las cuales puedan competir. Plantea además, que se requiere un nuevo enfoque para lograr ayudar a los pobres, asociándose con ellos para la innovación y lograr escenarios ganadores en los

cuales estén activamente comprometidos, y donde al mismo tiempo, las empresas que prestan esos servicios u ofrecen productos sean mucho más rentables.

## **CASOS DE ÉXITO DE MERCADEO EN LA BDP**

En la curva de aprendizaje sobre innovación, se encuentran muchos ejemplos de empresas que a nivel mundial han experimentado satisfactoriamente en el mercado de la BDP, a la vez que superan el reto de suplir las necesidades de esta población.

A continuación mostraremos algunas experiencias novedosas desarrolladas por algunas de las empresas más influyentes que operan en diferentes sectores de la economía colombiana:

### **1. Bancolombia**

#### **Servicios financieros innovadores: hacia todas las poblaciones colombianas**

Entidad financiera que abrió sus puertas en 1875 con el fin de atender las necesidades de servicios financieros que tenía la economía del país. En ese momento fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro de más de un millón de colombianos.

La institución se consolidó en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración de sus filiales. Así se constituyó en una organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

El modelo de negocio inclusivo se llevó a cabo a través de Puntos de atención móviles (PAM) y corresponsales no bancarios (CNB), donde el gran desafío era consolidar nuevos

mercados con el desarrollo de esquemas novedosos de atención, productos y servicios, que permitían bancarizar a la población de bajos ingresos que vive en sitios remotos del país.

A partir de 2003, Bancolombia puso en marcha un plan piloto en el sur del país para dar inicio a los PAM. Tres años después la legislación colombiana –Decreto 2233 de 2006– permitió que Bancolombia desarrollara los dos primeros esquemas de CNB, que surgieron como posibilidad de ofrecer tanto la asesoría comercial como el acceso a las transacciones

Frente a la necesidad de expandir la cobertura y oferta de su portafolio de productos y servicios a un mayor número de clientes, Bancolombia descubrió la oportunidad de expandir su cobertura a la población donde hoy no llegan los servicios financieros con los medios tradicionales. Desarrolló entonces, mejoras tecnológicas a sus procesos con el fin de lograr mayor eficiencia y un mayor alcance con sus servicios. El resultado fue la iniciativa más novedosa para contribuir a la bancarización: los Puntos de Atención Móvil (PAM), esquemas de atención comercial y de transacción que le han permitido a la entidad llegar a más de 400 poblaciones del país.

La población involucrada fueron cerca de 300 municipios de 23 departamentos del país, de los cuales el 8% está en ciudades capitales y el 92% en municipios y zonas apartadas. (CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008)

## **2. Codensa**

Empresa de distribución eléctrica de Bogotá y Cundinamarca, es controlada por la multinacional española Endesa desde 1997. En los cuatro años siguientes, Codensa abrió 13 centros de atención al cliente, dió facilidades para el pago de las facturas de energía, creó

un sistema de incentivos y castigos para sus clientes, y estableció una comunicación directa con los usuarios a través de programas con las comunidades. En la parte técnica, introdujo en los sistemas mejoras para impedir el robo de electricidad y aumentó el alumbrado público. Las mejoras en la calidad del servicio, el desarrollo de una cultura de pago y las intervenciones técnicas consiguieron disminuir a la mitad las pérdidas de energía producida y a menos de una cuarta parte la morosidad en la facturación mensual.

A partir de 2002, Codensa implementó nuevas estrategias de acercamiento al cliente para enriquecer su oferta de valor. Así nació el programa Codensa Hogar, que aprovecha la plataforma de facturación de la empresa y la convierte en el articulador de una cadena en la que se involucran grandes superficies y marcas de electrodomésticos bajo la premisa de mejorar la calidad de vida en el hogar. Ante la dificultad de encontrar un socio en el sector financiero que asumiera el riesgo de otorgar créditos de consumo para los estratos socioeconómicos bajos, la dirección de Codensa financió directamente los créditos mediante los excedentes de liquidez de la empresa. Al finalizar 2007, Codensa Hogar había prestado cerca de US\$600 millones para la compra de 730.000 electrodomésticos; dos tercios de estos habían sido para personas que nunca antes habían tenido un préstamo formal. (Márquez, Reficco y Berger, 2010)

Codensa pasó a ser percibida, internamente y por sus clientes, como una empresa con dos unidades de negocio fuertes: la distribución de electricidad y el crédito de consumo.

### **3. Colcerámica**

La Compañía Colombiana de Cerámica -Colcerámica- se fundó en 1935 con el interés de conformar una cadena de productos cerámicos verticalmente integrada. Durante la década de 1990, Colcerámica no fue ajena a las consecuencias de la política de apertura económica del gobierno colombiano y en 2004, ante la disminución en sus ventas, decidió ingresar al mercado de los consumidores con bajos ingresos. En 2007 Colcerámica tuvo ventas totales por US\$353 millones, con producción en Colombia y Estados Unidos y exportaciones a varios países de América del Sur, Centroamérica, el Caribe, Europa y Medio Oriente. Durante ese año, el negocio para el segmento de bajos ingresos alcanzó ventas cercanas a US\$300.000 mientras se proyectaba que, en el mediano plazo, sus ventas en este mercado superarían los US\$24 millones anuales.

Introducir y luego expandir la actividad comercial de Colcerámica en el mercado de consumidores con bajos ingresos planteó para la empresa distintos retos, para los que se acompañó de una líder social que conocía y trabajaba con los sectores populares. Con ella iniciaron un proyecto denominado “Tú casa como nueva, paso a paso”, del cual participó activamente la comunidad. Las organizaciones comunitarias existentes en Usme — municipio anexo a Bogotá— fueron las encargadas de convocar y coordinar a promotoras de ventas entre los habitantes de la zona. Tras dos años en Usme, Colcerámica expandió la experiencia a otras zonas de Bogotá y a otras ciudades del país; así la iniciativa pasó de ser un proyecto piloto a convertirse en un canal de venta para los productos de la empresa. Para cumplir con las proyecciones, Colcerámica contaba con su cadena integrada verticalmente, pero enfrentó varios dilemas al definir el esquema de distribución más apropiado para

llegar al mercado de los ciudadanos de bajos ingresos. Además, Colcerámica ha enfrentado la falta de información, los riesgos asociados a las zonas marginadas, los bajos niveles de educación y capacitación de las comunidades, su bajo poder adquisitivo y nivel de bancarización, la desconfianza hacia la empresa privada y la informalidad como norma en las transacciones. (Márquez, Reficco y Berger, 2010).

## **ESTRUCTURA**

### **Una década de crecimiento e impacto del sector gas natural en Colombia**

Desde que Energética S.A. inició la operación de transporte de gas a través del gasoducto de la costa norte en 1977, progresivamente el gas natural se ha convertido en una alternativa energética económica, confiable y segura. En un comienzo se atendió el sector termoeléctrico y posteriormente el servicio se extendió al residencial, comercial e industrial, en los que reemplazó a otros combustibles relativamente más escasos y con un alto valor en el mercado internacional.

El caso colombiano hace parte de la madurez del sector del gas natural en el mundo. Estados Unidos, Rusia, Irán y Canadá son los grandes consumidores de gas natural. Rusia es el país con el mayor número de reservas, seguido en su orden por Irán y Qatar. Venezuela es el único país suramericano con importantes reservas de gas natural, ubicándose en el puesto octavo, debajo de Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Estados Unidos y Nigeria.

Tras la puesta en marcha del gasoducto, se inició en la Costa Caribe la sustitución de combustibles líquidos por gas natural en el sector termoeléctrico. En 1977, Barranquilla fue pionera en conexiones de gas natural a usuarios residenciales, con 440 viviendas en el norte de la ciudad.

En el 2012, 9 millones de personas, en cerca de 363 poblaciones colombianas tenían acceso al servicio de gas natural a través de las empresas asociadas a Energética S.A., perteneciendo el 85% de los beneficiarios a los estratos 1, 2 y 3<sup>3</sup>, lo que demuestra que el uso de este recurso energético dejó de ser exclusivo en los estratos altos.

*“Nos llena de satisfacción evidenciar la expansión del sector que sin duda ha sido decisiva en el mejoramiento de la calidad de vida de más de 24 millones de habitantes, y es muy positivo el impacto en la salud pública debido a la menor cantidad de emisiones de material particulado por el uso en los vehículos como combustible, lo que ubica a Colombia como uno de los países modelo de la región en el desarrollo del gas natural”*, Destacó un dirigente del sector.

---

<sup>3</sup> En Colombia la población está clasificada en seis niveles socioeconómicos, que diferencian las condiciones en las que vive cada hogar: 1 (bajo-bajo), 2 (bajo), 3 (medio-bajo), 4 (medio), 5 (medio-alto) y 6 (alto). (CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008)



## **“TU CUPO”**

### **Un negocio inclusivo**

En el año 2002 ante la solicitud de protección por bancarrota que realizó la firma estadounidense Energorn en Estados Unidos y Europa, los liquidadores de la compañía tomaron la decisión de salir a vender la participación accionaria que esta empresa tenía en otras sociedades. Entre ellas se encontraba una llamada Energética S.A., líder de un grupo de distribuidoras de gas ubicadas en Colombia, Sur América, En esta negociación Energética S.A. fue adquirida por un fondo de inversionistas Ingles llamado Energy Go.

En 2003, una vez cerrada la operación Energy Go solicitó a Specialized Valued Added, compañía especializada en valoración de empresas, el análisis de todos los activos de la empresa recientemente adquirida, es posterior a este estudio que nace la idea de un nuevo negocio “Financiación no Bancaria”, surge de la posibilidad que se encuentra en el estudio de rentabilizar la base de datos de las distribuidoras (activo oculto), aprovechando el conocimiento que se tiene de cada cliente. Es así como en el 2005 Energética S.A. lanza **“Tu Cupo”**, comenzando a explorar la monetización de la base de datos de las distribuidoras de gas, proporcionando más de 780.000 registros de clientes, a los cuales llamaron querubines<sup>4</sup>. Todas estas empresas conocen la capacidad y la moralidad de pago de cada uno de sus usuarios y llegan mensualmente a los hogares con el recibo de servicios públicos más económico de la canasta familiar. El cupo aprobado estaba asociado al valor de la conexión e instalación y oscilaban entre COP \$800.000 y COP \$1.200.000, este valor era prestado un plazo máximo de 60 meses, lo que le dejaba a los clientes una cuota

---

<sup>4</sup> Los querubines son los clientes que han tenido buenos hábitos de pago y cumplen con todas las condiciones para tener un cupo disponible.

mensual similar a la que ya habían pagado por la deuda inicial. La validación y aprobación del cupo, se hacía mediante un estudio sistematizado que establecía cliente por cliente, si había terminado de pagar la conexión y si no se le había suspendido el servicio en un plazo definido.

En este punto, también se puso en consideración cómo estaba el sector financiero respecto al acceso que le podían ofrecer a este mercado de la BDP, ya que aunque representa una gran oportunidad para los bancos incursionar en él, tendrían que cambiar radicalmente para poder ofrecer los diferentes servicios, debido a la relación costo vs. beneficio que se puede generar. Cabe mencionar también, que el panorama del mercado financiero para la BDP no era nada alentador, con 18.3 millones usuarios de servicios financieros, el 62% de la población adulta, el 86% no tiene acceso a préstamos bancarios, el 40% no tiene acceso a otros servicios financieros, solo el 17% tiene tarjetas de crédito y el 2,3% préstamos hipotecarios. En resumen, entidades no financieras informales como cooperativas, fondos de empleados, casas de empeño, pagadario y especuladores, proporcionan el 84% del crédito al consumo a este mercado.

En diciembre de 2006 inicia la financiación no bancaria en las distribuidoras del grupo - Energética S.A., ofreciendo la posibilidad a muchas personas de obtener un préstamo a cuotas, fácil, ágil y sin trámites, que les permitiera adquirir productos que mejoren su calidad de vida.

Para la construcción del modelo y para lograr estructurar la operación se definió un eje rector que tendría como objetivo impartir instrucciones y políticas respecto de la

financiación para todos los operadores. Los canales utilizados para esta comercialización se fundamentan en el conocimiento que han tenido de los clientes desde su vinculación por lo que se inició con una comercialización puerta a puerta.

Al conocer sus preferencias (2.000 clientes encuestados en 13 municipios), respondieron que se financiaban en mayor medida (38%) con préstamos de familiares o amigos, o no utilizaban financiación el 32%, el 86% manifestó estar interesados en utilizar un crédito de la empresa de gas para comprar productos que mejoren la calidad de vida, y de este grupo, cerca del 50% identificó como elemento de mejoramiento de calidad de vida, la remodelación de sus hogares. Con esta información, los directivos de Energética S.A., identificaron diferentes interrogantes por resolver:

- ¿Quién es la competencia? ¿Qué ofrecen?
- ¿Cómo se va a apalancar el negocio? Capital de Trabajo Intensivo.
- ¿Quién va a vender? ¿Cómo llegar al cliente?
- ¿Cómo operar?
- ¿Qué sistema va a apoyar la operación?
- ¿Que contratos se requerirían?
- ¿Cuál sería la logística?
- ¿Cómo se comunicarían con los clientes?
- ¿Qué áreas participarían en el proyecto: BackOffice, Jurídico, Financiero, Comercial, Operativo, y facturación?

Como complemento al desarrollo del modelo, se identificó que las distribuidoras tenían con sus clientes al menos 3 contactos por mes, a través de la lectura del medidor, el reparto de

la factura y el recaudo de la misma, lo que les permite llegar fácilmente a su mercado potencial. También encontraron importante la solidez del software y sus bases de datos y los procesos de administración de créditos, facturación.

A partir de esto, se construyó un sistema organizacional de la mano de todas las distribuidoras, aprovechando las mejores prácticas (experticia) de cada una de ellas. Este modelo involucraba a todos los integrantes (aliados) de “**Tu Cupo**”, distribuidoras con un sistema operacional que integraba el negocio, proveedores de puerta a puerta y de puntos fijos y las marcas que representaban, firmas vendedoras de puerta a puerta, firmas de cobranzas, entre otros.

Se estima que los ítems más importantes dentro del sistema de “**Tu Cupo**” han sido la logística, un buen diseño de software, la asignación de recursos y las herramientas de control, factores que han beneficiado el engranaje, alineando contratistas de ventas y proveedores, logrando beneficios para los clientes, lo que redundaba en una cartera sana. (Ver anexo 2)

Con más de 1/2 millón de hogares beneficiados con “**Tu Cupo**” en 400 poblaciones de Valle del Cauca, Caldas, Risaralda, Quindío, Bolívar, Córdoba, Atlántico, Cesar, Magdalena, Sucre y Guajira, recursos colocados por más de COP \$566.000 MM, el 95% de estos en los estratos de más bajos ingresos (1, 2 y 3) que comprenden la base de la pirámide (BDP), con un cartera que supera los COP \$280.000 MM y un índice de cartera vencida mayor a 60 días que se encuentra por debajo del 2%, varios puntos por debajo del promedio del mercado en créditos de consumo, Energética S.A. está en el momento de definir su

rumbo para un nuevo lustro. Será importante determinar entonces el manejo que se le dará a las diferentes categorías de uso del crédito y los canales más efectivos a través de los cuales se comercializará, para evitar una canibalización de los mismos. De igual forma, empezar a realizar una mayor segmentación de la base de datos, aprovechando la nueva información adquirida de los créditos otorgados y definir campañas para clientes potenciales de acuerdo a la segmentación, aportará nuevas alternativas de crecimiento para el negocio.

## **CIERRE**

Las grandes compañías de diferentes sectores de la economía, están cada vez más interesadas en los clientes de bajos ingresos, conocidos como la BDP, ya que constituyen el porcentaje más importante de la población. En el caso de los créditos a la BDP, los bancos están siendo igualmente más conscientes de esto. **“Tu Cupo”** le apuesta a complementar esfuerzos con sus proveedores aliados para iniciar una culturización financiera que elimine la aversión al riesgo, común en las familias de estrato 1, 2 y 3.

Como puntos de aprendizaje importantes se identifican:

1. La innovación del portafolio de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo que requiere investigación del mercado y un trabajo conjunto con los proveedores y demás aliados en la cadena de distribución.
2. Es primordial el apoyo por parte del gobierno, complementando esfuerzos para llegar con educación a la población, que dé a conocer los beneficios de utilizar créditos formales y regulados, pero sobretodo certificar que sea entendido por la población objetivo.

3. Igualmente, tener regulaciones claras y analizar el sector en donde se establezcan las prioridades de la gente con ingresos bajos y cómo se puede aportar desde el gobierno para minimizar la pobreza.

Con este panorama, el océano en el que navegaba **“Tu Cupo”** dejó de ser azul, los directivos de Energética S.A. Euclides Poeta y Susana Mazzeo ahora se preguntan si el negocio de la financiación seguirá siendo un terreno firme para que **“Tu Cupo”** siga creciendo y fortaleciéndose en su misión de mejorar la calidad de vida de sus clientes. Por esto surgen nuevas alternativas visualizadas a partir de los resultados obtenidos por **“Tu Cupo”**, dada la aceptación de la BDP a los productos y servicios otorgados a través de la facturación del servicio de gas. Entre estas alternativas se encuentran los Microseguros<sup>5</sup>, producto que contribuirá a la sensibilización y mitigación de riesgos ante una calamidad familiar en el hogar. Una vez implementada esta nueva línea de negocio se espera entonces llegar hasta la población objetivo de la BDP, creando la consciencia de tener cubiertos sus riesgos a través de un seguro de bajo valor como una posibilidad de mejorar su calidad de vida. Mientras tanto **“Tu cupo”** continuará fidelizando sus clientes y esperando obtener resultados positivos de su relación con ellos en lo económico y lo social.

Aunque se considera una población de riesgo y las entidades tradicionales de crédito lo pensarían antes de colocar recursos en la BDP, este caso muestra que si los productos se adaptan a sus necesidades, esta población puede llegar a hacer un buen uso del crédito y con esto mejorar su calidad de vida.

---

<sup>5</sup> Seguros personas excluidas de los sistemas formales

## BIBLIOGRAFÍA

CCC, Cámara de Comercio de Cali. Encuesta de Percepción Ciudadana 2012.

CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo sostenible. Los negocios inclusivos en Colombia. Bogotá 2008.

MÁRQUEZ, Patricia; REFICCO, Ezequiel y BERGER, Gabriel. (2010). Negocios inclusivos, iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Bogotá: Amaral Editores.

MUTIS, Juliana y RICART, Joan Enric (2008). “Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación”. En: *Universia Business Review*, Segundo Trimestre 2008. Pp. 10-27.

NATURGAS, Asociación Colombiana de Gas Natural. Indicadores 2013

PRAHALAD, C. K. (2010). La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide.

Buitrago, Affán (traductor). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

PROMIGAS. Informe Anual de Gestión y Sostenibilidad 2011

PROMIGAS. Informe Anual de Gestión y Sostenibilidad 2012



## Anexo1 SISTEMA DE TRANSPORTE DE GAS NATURAL



(Promigas. Informe Anual de Gestión y sostenibilidad, 2011, pág. 28)

## TRANSPORTE DE GAS NATURAL EN COLOMBIA



(Promigas. Informe Anual de Gestión y sostenibilidad, 2011, pág. 29)

Anexo 2      **MODELO DE NEGOCIO “TU CUPO”**

