



PT REKAN USAHA MIKRO ANDA (PT RUMA):

Una Empresa Social con una Doble Misión

Introducción

PT Rekan Usaha Mikro Anda (Ruma), que traducido significa “Tu Socio en Micronegocio”, es una empresa social Indonesia creada para demostrar que las microfranquicias pueden ser una herramienta efectiva para la paliación de la pobreza. Sus fundadores están comprometidos en enfocarse a los problemas sociales y financieros de fondo, Ruma se concentra en aquellos viviendo con menos de \$2.50 por día con negocios prefabricados – operando teléfonos móviles, para los cuales actualmente venden tiempo en antena. El modelo de microfranquicia “negocio en una caja” de Ruma incluye prestamos de capital, un teléfono móvil para vender tiempo en antena, una marca establecida con materiales de marketing asociados, entrenamiento en operaciones comerciales, y servicios de asesoramiento para asegurar que los clientes pueden lanzar el producto satisfactoriamente y sostener sus microempresas.

Dos emprendedores sociales Indonesios, Aldi Haryoprato y Budiman Wikarsa, se incorporaron a Ruma en Julio de 2009 con la visión de otorgarles poder a los pobres ayudándoles a crear negocios rentables. Querían utilizar las habilidades que habían ganado obteniendo sus Grados MBA así como su experiencia en compañías de clase mundial, incluyendo McKinsey & Co., Boston

Empresa Social – Organización o empresa que establece su misión principal como social o medioambiental usando métodos de negocio centrados en la sostenibilidad.

Negocio Social – una empresa sin pérdidas ni dividendos diseñada y centrada en un objetivo social. Los beneficios son reinvertidos en expandir el producto o la base de clientes.

Microfranquicia – microempresas que pueden ser fácilmente replicadas siguiendo conceptos operacionales probados, con el objetivo de aliviar la pobreza, potenciar la confianza en uno mismo y estimular el desarrollo económico.

Consulting Group, Ernst & Young y Kiva – creando una nueva organización en Indonesia que pudiera ser un estándar de oro para la empresa social.

Grameen Foundation y Qualcomm, a través de su iniciativa Wireless Reach™, incubaron Ruma para apoyar la creciente red de micro emprendedores en el programa de microfranquicia Villahe Phone. La Grameen Foundation ha proveído a Ruma con asistencia técnica y fondos para su fase inicial. La asistencia técnica ayudó a Ruma para construir su capital humano, sistemas de tecnología y estructura operacional, mientras que la inversión provino del programa relacionado con la inversión del Pioneer Fund, un vehículo de la Grameen Foundation diseñado para proveer de financiación a nuevas organizaciones con fines sociales, tales como para alcanzar áreas remotas o usando productos innovadores para solucionar las necesidades de los pobres.

Uno de los aspectos únicos del modelo de negocio de Ruma es como sus fundadores incorporaron en su compromiso de doble misión doble en los estatutos de su empresa. Los artículos fundacionales establecen que se conseguirá su misión social si los clientes de Ruma tienen por lo menos 80 por ciento de probabilidad de ser pobres (definido como viviendo con menos de \$2.50 al día) y al menos un 15 por ciento de probabilidad de ser muy pobres (viviendo con menos de \$1.25 al día) cuando entran en el portfolio. Los dirigentes de Ruma querían asegurarse de que se centrarían en los pobres. Los estatutos también establecían que ningún accionista recibirá dividendos, en caso de que hubiera cualquier beneficio del negocio, a no ser que la compañía alcanzará sus objetivos sociales.

Establecer tales objetivos cuantitativos requiere una herramienta cuantitativa fiable que permita a Ruma medir los progresos de tales objetivos. Después de considerar todas sus opciones, los fundadores de Ruma seleccionaron el Índice de Progress out of Poverty Index® (PPI®) como su herramienta de elección.

Ventajas de Ruma

Integrar el PPI dentro de las operaciones de Ruma resulta en varias ventajas:

- **El compromiso de Ruma en su misión social puede ser cuantificado** para probar el éxito del modelo de negocio de la microfranquicia.
- **Ruma puede segmentar su clientela en niveles de ingreso** y desarrollar soluciones diseñadas para clientes con tres niveles de pobreza.
- **Ruma puede mejorar el diseño de su producto** basado en los datos de los informes diseñados por la Fundación Grameen, los cuales han permitido el desarrollo de soluciones diseñadas para intervenir en la probabilidad de abandono de los muy pobres.

¿Porqué el PPI?

Los objetivos principales de Ruma como empresa social incluyen identificar, reclutar, entrenar, apoyar y retener a los pobres como microemprendedores para mejorar los medios de subsistencia económicos de sus clientes. Por tanto la habilidad de Ruma para determinar si realmente está alcanzando a los pobres es determinante para su misión. Los fundadores de Ruma seleccionaron el PPI sobre otras herramientas de evaluación de la pobreza por estas razones concretas:

#1 En primer lugar la naturaleza de la herramienta **específica del país** apelaba a este negocio basado en Indonesia. La Grameen Foundation creó el PPI para Indonesia usando los datos de la Encuesta Socio Económica Nacional 2007, significando que los datos son localmente relevantes y relativamente recientes.

#2 Otra ventaja del PPI es la **facilidad de su implementación**. Los datos para el PPI son recogidos usando una encuesta de 10 preguntas con indicadores fácilmente identificables, tales como el número de niños en su vivienda atendiendo la escuela, el material del suelo y de la cubierta, y si la vivienda del cliente posee un refrigerador.

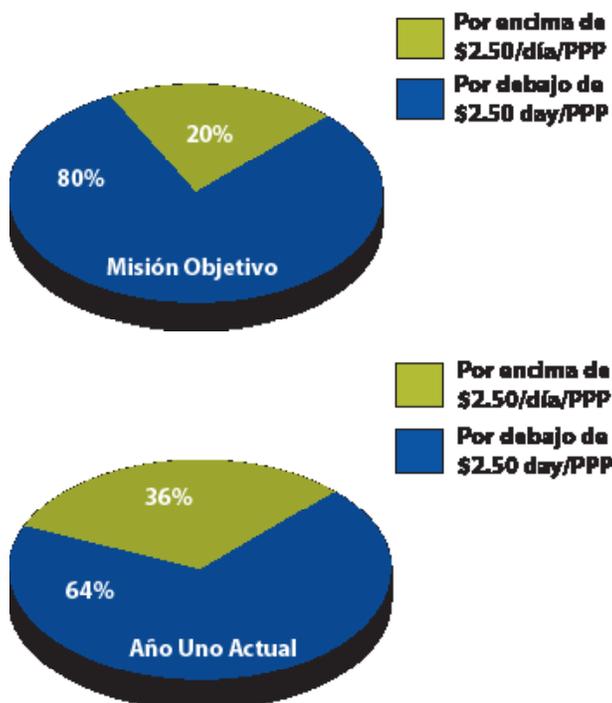
#3 Esta facilidad de implementación significa que **no impone una carga indebida sobre los oficiales de campo** que son responsables de reunir los datos de cada cliente como parte del proceso de ingreso.

#4 Finalmente, el equipo de Ruma conduce la encuesta del PPI anualmente con cada cliente, por lo tanto se construye una línea de base de medición de la pobreza como medio para **controlar su progreso fuera de la pobreza**.

El problema: ¿Cómo llegar a los pobres y a los muy pobres?

Los datos recolectados durante su primer año de operaciones revelaron que el 64 por ciento de los clientes reclutados por Ruma estaban clasificados como pobres, con un 10 por ciento clasificados como muy pobres. Ruma está todavía en una fase temprana y no generó beneficios en su primer año, sin embargo planea ser financieramente auto-suficiente dentro de sus 2.5 primeros años de operación. Incluso si la empresa hubiera generado beneficios, ya que los datos de su primer año revelaron que no había alcanzado sus objetivos de alcanzar 80 por ciento de clientes pobres establecido en los estatutos, no se habría permitido ningún pago a los accionistas.

**Objetivo de PT Ruma vs
Distribución actual de los clientes Año Uno.**



La Solución, Parte 1: Mejor Segmentación de los Clientes de Ruma Usando el PPI

Además de recolectar datos del PPI de sus clientes para evaluar el progreso en su misión, una segunda fuente de información viene de de los propios negocios de los clientes. Ruma es una institución rica en datos ya que los microemprendedores hacen sus transacciones utilizando los teléfonos móviles que se comunican a través de su propio servidor. Como tal, Ruma tiene datos de cada una de las transacciones conducidas en la red. Los teléfonos móviles son una importante fuente de información sobre los negocios y los ingresos de la compañía.

Sin embargo, a pesar de su grande y completa base de datos, Ruma no ha sido capaz de manipular y analizar completamente los datos para su provecho. Una vez mas la Fundación Grameen actúa como un importante socio estratégico para esta su empresa social, llevando a cabo entrevistas y diseñando análisis e informes que satisfacen las necesidades de datos para cada nivel del personal de Ruma. Esa información ha permitido a la compañía segmentar sus clientes y ofrecerles productos y apoyo apropiados. Sin los datos PPI o los datos de transacciones telefónicas, Ruma no habría sido capaz de tener la información necesaria sobre los niveles de ingresos de sus clientes, o cual es la predicción de éxito al iniciar y sostener sus micro-negocios basada en sus niveles de pobreza – una cuestión importante para su negocio social.

Análisis de datos fiables alrededor de tales cuestiones permitieron a Ruma desarrollar productos diseñados específicamente para cada cliente basados en las características de su nivel de pobreza,

incluyendo: tasa de interés para pagos hechos en bancos en lugar de ser recogidos por los oficiales de crédito, tamaños variables para préstamos de capital de trabajo, y cobros más frecuentes. Ninguna de esas intervenciones serían rentables o relevantes si se aplicaran a todos los clientes pero ya que los tipos correcto de apoyo e intervención pueden ser ofrecidos a clientes específicos basados en las puntuaciones PPI, la rentabilidad para Ruma al lograr reclutar y retener a los pobres y los muy pobres en su organización es mucho mayor. Estas intervenciones han incrementado también el ratio de éxito de los clientes más pobres en mantener sus microfranquicias, especialmente durante la fase crítica de arranque.

La Solución, Parte 2: Enfocándose mejor en hacia los pobres usando el PPI

Con una herramienta en uso para medir los niveles de pobreza de los clientes Ruma también necesita ser capaz de reclutar clientes pobres y muy pobres eficientemente. Añadiendo algunas nuevas preguntas al PPI, Ruma se dio cuenta de que el PPI podía ser una herramienta de evaluación más efectiva para ayudarles a seleccionar clientes pobres individualmente. Ejemplos de preguntas que fueron añadidas son: “Es propietario de un bote”, teniendo así en cuenta este activo importante poseído por muchos Indonecios que viven cerca al mar, o “No viviendo en familia” para lograr reclutar a gente joven que vive en casas de acogida u orfanatos. Esta encuesta mejorada de PPI para Ruma fue también combinada con otras técnicas, creando procesos más efectivos para la selección de los clientes. Las referencias boca a boca por parte de clientes sobre otros clientes potenciales con similares niveles socio-económicos probaron ser muy exitosas en reclutar nuevos clientes, probando la importancia de atraer gente

cercana a la comunidad. Ruma también se asocia con ONGs locales centradas en la pobreza para referencias de clientes. Actualmente estas técnicas para identificar pobres y muy pobres son implementadas simultáneamente para asegurar un apropiado reclutamiento de clientes para los servicios de Ruma.

Lecciones aprendidas

La integración consistente del PPI dentro de las operaciones de Ruma mantiene el objetivo de la institución de servir a los pobres, resultando en varios beneficios para la institución e importantes lecciones para la industria en su conjunto:



Las microfranquicias pueden ser un exitoso medio para asistir a los pobres y muy pobres para alcanzar un primer nivel de desarrollo económico, que les preparará para beneficiarse de servicios microfinancieros más avanzados.



El nivel de pobreza del microempresario no determina el éxito final de la microfranquicia, sin embargo sí determina los ratios de abandono de los microempresarios más pobres ya que estos son mayores durante la primera semana que el resto. Aquellos clientes muy pobres que seguían con Ruma después de la primera semana de operaciones de su negocio, alcanzan niveles de éxito comparables a clientes en de todos los niveles de pobreza del portafolio.



El modelo de empresa social de Ruma no ha impedido su habilidad para recaudar fondos de inversión para potenciar su crecimiento y desarrollo. Ruma ha aprovechado exitosamente su compromiso con la base de la pirámide

mide para recaudar fondos iniciales. Qualcomm, a través de su iniciativa Wireless Reach™ trabajó con la Fundación Grameen para incubar Ruma y ha apoyado los esfuerzos para contribuir y probar los servicios móviles específicamente diseñados para la gente pobre.



El compromiso de Ruma para servir a los pobres es central para su existencia como empresa social, los resultados del PPI resultan claves para establecer la credibilidad del modelo social de Ruma y medir su impacto social.



© Nigel Biggar
Grameen Foundation



Lecciones de una Empresa Social usando el PPI

TEMA	HIPOTESIS	REALIDAD	LECCIONES APRENDIDAS
Utilidad del modelo de negocio de la microfranquicia para trabajar con los pobres y muy pobres.	Los pobres pueden ser exitosos implementando negocios de microfranquicias.	Las microfranquicias de telefonía móvil han sido un primer paso exitoso para el acceso de las microfinanzas para miles de pobres en Indonesia.	La Microfranquicia puede ser un medio de éxito para ayudar a los pobres y a los muy pobres para alcanzar el primer nivel de desarrollo económico y prepararles para servicios microfinancieros más avanzados.
Los niveles de pobreza afectan al éxito de los micronegocios, especialmente las microfranquicias.	Los clientes más pobres son menos exitosos con sus micronegocios que aquellos clientes menos pobres.	Los clientes muy pobres tienen ratios de abandono mucho más elevados en los niveles iniciales que los clientes menos pobres. Después de la fase de lanzamiento, todos los clientes, sin importar su nivel de pobreza, tienen ratios comparables de éxito en sus negocios.	Los muy pobres pueden operar exitosamente sus microfranquicias pero necesitan apoyo para acceder a capital y lanzar sus negocios.
Habilidad de la empresa social para acceder capital social de inversión.	Inversores sociales estarían interesados en la doble misión de Ruma, pero requieren una retribución de la inversión para comprometer fondos.	Inicialmente la Fundación Grameen invirtió \$150.000 en Ruma. Qualcomm, a través de su iniciativa Wireless Reach™, también ayudó a incubar Ruma. Adicionalmente un grupo de inversores sociales contribuirá con \$400.000 a las operaciones de Ruma.	El modelo de empresa social de Ruma no ha impedido su capacidad para recaudar fondos comerciales para alimentar su crecimiento y desarrollo.
Usando el PPI para demostrar la línea de base social.	Integrar el PPI dentro de sus operaciones ayudará a Ruma a demostrar su éxito alcanzando su misión social.	El compromiso de Ruma para servir a los pobres está en la esencia de su existencia como empresa social, pero sus resultados en el primer año no alcanzaron sus objetivos de alcanzar a sus clientes pobres.	Los resultados del PPI han sido claves para establecer la credibilidad del modelo de empresa social de Ruma y medir su impacto social.

Este caso de estudio ha sido un producto de la Fundación Grameen. Nos gustaría agradecer a Cara Forster como escritora, Sean DeWitt como Supervisor Técnico del Programa en la Fundación Grameen, y al resto del equipo de Ruma por su ayuda en recopilar la información para este caso de estudio.

Para saber más contacte a PT Ruma y visite el website <http://www.ruma.co.id/>. Fotos y gráficos en el interior proveídos por la Fundación Grameen y Nigel Biggar.

Este caso de estudio demuestra unos de los usos innovadores del PPI como herramienta para avanzar en su misión social, ofreciendo lecciones valiosas a organizaciones pro-pobres.



www.progressoutofpoverty.org