SERIE EMPRESARIAL

RESUMEN EJECUTIVO

El futuro de las cadenas de suministro

Por qué las empresas están digitalizando sus pagos

JUNIO 2018

BETTER THAN CASH ALLIANCE

Prólogo

UNSGSA

Cerca del 30% de los adultos en el mundo lucha para mantenerse sin los servicios financieros básicos que se necesitan para protegerse contra adversidades e invertir en sus futuros. **La inclusión financiera intenta desbloquear las oportunidades económicas para todas las personas, especialmente los pobres, por medio de la expansión del acceso a estos servicios financieros catalizadores.**

En los últimos años, se ha probado que los pagos digitales son una herramienta efectiva para promover la inclusión financiera, permitiendo que cientos de millones de personas puedan realizar transacciones más rápidas, más baratas, y más seguras. Los pagos digitales además de crear incentivos para que las personas puedan abrir una cuenta, pueden reducir el problema de las cuentas en desuso, ofreciendo nuevas aplicaciones que los clientes utilizarían activamente. Por ejemplo, un número cada vez mayor de soluciones innovadoras para pagos digitales están haciendo posible que los individuos puedan pagar y acceder por primera vez a servicios como agua limpia y electricidad.

Los gobiernos de países emergentes y en vías de desarrollo han logrado avances importantes para fomentar los pagos digitales. Están invirtiendo en infraestructura vital como los sistemas de pago y conectividad, y están digitalizando sus propios pagos, incluyendo sueldos y transferencias sociales. Dicho esto, se necesitan medidas adicionales para realmente ampliar este progreso.

Un grupo cada vez más grande de empresas se están dando cuenta cómo la digitalización de pagos puede tener efectos positivos en sus negocios y en la vida de las personas. Los actores privados clave en sectores minoristas, de bienes de consumo, textil, y agroindustria pueden cumplir un rol crucial en la promoción de la inclusión financiera al digitalizar sus pagos de sueldos y cadenas de suministro. Actualmente cerca de 230 millones de personas excluidas financieramente todavía reciben sus salarios en efectivo, y 235 millones de adultos sin acceso a servicios bancarios en países en vías de desarrollo reciben efectivo por sus productos agrícolas.

Los datos del Global Findex del 2017 muestran que más de 500 millones de adultos obtuvieron una cuenta desde el 2014. Pero numerosos grupos como mujeres, agricultores, así como pequeñas y medianas empresas continúan críticamente marginados. He encontrado en mi propio trabajo que un diverso rango de grandes empresas reconocen que la inclusión financiera puede mejorar el rendimiento de sus negocios. Y están dispuestas a dar los pasos necesarios para expandir la inclusión financiera. **Necesitamos más empresas que sigan estas iniciativas–no por el bienestar de la responsabilidad social corporativa (RSC), sino porque tiene sentido desde el punto de vista de los negocios para todos los actores involucrados.**

El presente documento proporciona ejemplos interesantes de colaboraciones importantes que han tenido éxito en la digitalización de pagos de las cadenas de suministro. Espero que estos conocimientos y evidencias ayuden a que los pagos digitales cobren fuerza y a que se proporcionen los beneficios de la inclusión financiera a muchas, muchas más personas.

S.M. REINA MÁXIMA DE LOS PAÍSES BAJOS

Asesora Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Inclusión Financiera para el Desarrollo (UNSGSA)

Declaraciones de los directivos

Si bien los gobiernos han adoptado los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ellos no podrán alcanzarlos por sí solos. **Las empresas globales, como la nuestra, tienen ahora una gran oportunidad para aprovechar el poder de los pagos digitales e impulsar la inclusión financiera.** En Unilever hemos observado de primera mano cómo los pagos digitales pueden empoderar a individuos, a micro y pequeñas empresas, y comunidades en los espacios más marginales del mundo. En definitiva, esto fortalece nuestros propios negocios e inspira profundamente a las personas.

PAUL POLMAN, CEO UNILEVER

El 65% de las personas empleadas en la cadena de suministro del grupo H&M son mujeres, muchas de ellas con acceso limitado a servicios financieros. **Al promover el pago digital de salarios, también promovemos mejores condiciones laborales para las mujeres** y les ofrecemos mejores herramientas para construir una vida mejor para ellas y sus familias.

KARL-JOHAN PERSSON, CEO H&M

El que nuestros proveedores paguen digitalmente a los trabajadores textiles está generando grandes beneficios a nuestra empresa, nuestros empleados, y a nuestros socios. **Los pagos digitales producen una mejor seguridad financiera para los empleados, beneficios para nuestros proveedores, y gran transparencia para la industria.** Hemos visto cómo el establecimiento de nuevas prácticas puede transformar tanto las vidas de las personas como los resultados comerciales.

ART PECK, CEO GAP INC.

Al integrar pagos digitales en las operaciones diarias de los pequeños empresarios, el **Grupo Bimbo ha dado pasos concretos para apoyar el crecimiento de tiendas de barrio y para impulsar el crecimiento inclusivo para los empresarios y sus familias en todo México.** El impacto para nuestro negocio, nuestra cadena logística y nuestras comunidades ha sido extenso, y podemos ver cómo las posibilidades siguen expandiéndose con el acceso de herramientas digitales.

DANIEL SERVITJE, CEO GRUPO BIMBO

Resumen ejecutivo

La transición de pagos con dinero en efectivo al pago digital está tomando ritmo alrededor del mundo. Las empresas con pensamiento progresista han jugado un rol clave para generar esta coyuntura.

Como resultado de la digitalización de pagos, muchas empresas han adquirido beneficios bastante reales para ellas mismas, sus empleados, proveedores, distribuidores, y en muchas instancias, las comunidades en las que trabajan. Hay razones para ser optimistas, ya que el caso a favor de la digitalización de los negocios es cada día más robusto.

Las empresas continúan obstruidas por **las limitaciones exclusionistas, ineficientes, inseguras y opacas del dinero en efectivo.**

A pesar de los claros beneficios, la comunidad empresarial a nivel global está dando aún sus primeros pasos en su transición hacia la digitalización. **Empresas de todos los tamaños alrededor del mundo continúan obstruidas por las limitaciones exclusionistas, ineficientes, inseguras y opacas del dinero en efectivo.** Las ganancias de la digitalización siguen sin estar en la mira de demasiadas compañías y, por lo tanto, continúan fuera de su alcance. Está claro que se necesita urgentemente más acción, más colaboración y más innovación.

El siguiente paso en la transición mundial para dejar atrás el dinero en efectivo requerirá que la digitalización de pagos se haga más extensiva, y que las cadenas corporativas de suministro aprovechen todos sus beneficios. Éstos incluyen una eficiencia y productividad más altas, el incremento en las ganancias y costos más bajos, mayor transparencia y seguridad, y relaciones comerciales más fuertes que generarán más oportunidades económicas. Al darse cuenta de estos beneficios, las empresas están abogando por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a la vez que generan nuevos datos para trabajadores sin acceso a servicios bancarios y para propietarios de pequeñas empresas.

Este reporte parte de la experiencia de casi 40 empresas y organizaciones[1]–en la agroindustria, bienes de consumo inmediato (BCI), e industrias de vestido–además de instituciones financieras, think tanks, y organismos donantes. Se ofrece claridad en seis experiencias de marcas globales y empresas locales que han digitalizado pagos en sus cadenas de suministro en Bangladesh, India, México, Kenia, y Uganda. Sumadas, estas perspectivas diversas ilustran el rol decisivo que las empresas pueden y deben jugar en los esfuerzos a gran escala que hace la economía para lograr la digitalización y cómo ellas mismas pueden beneficiarse.

El término pagos digitales suele entenderse como la transferencia de valor de una cuenta de pagos a otra utilizando un artefacto digital (como un teléfono celular o computadora) y un canal de comunicación electrónica (como una red inalámbrica de datos móviles). Esto incluye los pagos realizados por transferencias electrónicas bancarias, dinero móvil, y tarjetas de pago (por ejemplo, de crédito, débito, prepago).

Los **beneficios** de digitalizar pagos para las empresas

MAYOR EFICIENCIA

- Reducción de costos de transacción
- Mayor productividad
- Mejor administración de efectivo y negocios

INCREMENTO DE INGRESOS

- Crecimiento de proveedores/ distribuidores por medio de acceso a capital
- Analítica de datos para el desarrollo del negocio
- Nuevas oportunidades comerciales

MAYOR TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD

- Transacciones transparentes y rastreables
- Mejor detección de fraudes
- Mayor seguridad personal

RELACIONES COMERCIALES MÁS SÓLIDAS

- Proveedores/ distribuidores: mayor lealtad
- Empleados/trabajadores: mayor permanencia de personal
- Consumidores: mejores productos
- Gobierno: socio estratégico

LOS PAGOS DIGITALES CONTRIBUYEN A LOS ODS

Inclusión financiera

Participación económica de las mujeres

Trabajo decente y crecimiento inclusivo

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

** Las 8 buenas prácticas para pagos digitales responsables de la Alianza Better Than Cash promueven la confidencialidad y seguridad de los datos del cliente.*

Por ejemplo:

- En India, los esfuerzos de **Gap Inc.** condujeron a que aproximadamente el 95% de los trabajadores de sus fábricas fueran pagados digitalmente. Con el tiempo, las fábricas también experimentaron una reducción general de 15-20% del promedio de deserción y rotación en los trabajadores.
- En Kenia, pequeños comercios minoristas en el programa "llene su tienda" (Jaza Duka) de **Unilever** aumentó sus ventas en un 20% en los primeros seis meses de acceso a préstamos digitales de capital para trabajadores, los cuales se basaron en la historia de compras digitales de los comerciantes.
- En Bangladesh, empresas de confección participantes en el programa **HERfinance del Business for Social Responsibility (BSR)**[2] reportaron un 53% en el ahorro de tiempo para los equipos administrativos y financieros de sus proveedores en el primer año de implementación.
- En Uganda, los pagos móviles ayudaron a **McLeod Russel Uganda** (MRUL), una filial de la empresa productora de té más grande del mundo, a incrementar la transparencia y empezaron a eliminar pagos a trabajadores "fantasma".
- En México, los pagos con tarjeta y los servicios digitales como las recargas de teléfonos celulares posibilitaron que empresas minoristas en la red del **Grupo Bimbo** incrementen sus ventas en un 20-30%.

Sin embargo, estos eventos deben ser ubicados en el escenario global del acceso a servicios financieros que tienen trabajadores, agricultores, y pequeñas empresas, como parte de las cadenas globales de valor.

- Un estimado de 1.7 mil millones de adultos a nivel mundial continúan sin servicios bancarios, a pesar que dos tercios de ellos tienen teléfono celular.[3]
- Pagos en cadenas de suministro con valor de billones de dólares– cerca de $6.3 billones en pagos únicamente de minoristas a sus proveedores[4]–todavía son realizados en efectivo.
- En países en vías de desarrollo, casi dos tercios de los empleados asalariados en el sector privado, o cerca de 230 millones de personas, reciben sus sueldos en efectivo.[5]
- En el sector agrícola, 235 millones de los adultos sin servicios bancarios en países en vías de desarrollo todavía son pagados en efectivo.[6]
- De los estimados 180 millones de micro y pequeños empresarios en países en vías de desarrollo, solo el 10% están digitalizados.[7]

1.7 mil millones de adultos a nivel mundial continúan sin servicios bancarios, a pesar que dos tercios de ellos tienen teléfono celular.

© Pagos Digitales Peruanos (PDP)

Las experiencias de empresas en la digitalización de pagos delinean tres bases fundamentales para establecer y montar un programa de digitalización. Estos elementos están interrelacionados y en cierto nivel son interdependientes, pero no necesitan ser implementados secuencialmente:

1. Cómo realizar la digitalización internamente, en especial, mapeando los costos ocultos del efectivo en la cadena de suministros de la empresa, entendiendo las opciones de digitalización para la empresa e identificando defensores;
2. Cómo crear una propuesta de valor para la digitalización dirigida a proveedores, distribuidores, y otros intermediarios a lo largo de la cadena de suministros, reconociendo que muchas empresas no tienen contacto directo con grandes sectores de aquella población sin servicios bancarios; y
3. Cómo colaborar a la construcción de un ecosistema, trabajando con otras empresas, organizaciones de desarrollo, proveedores de servicios financieros, gobiernos, y otros actores interesados, cuando las empresas no pueden completar solas la transición de pagos de efectivo a digital.

Una transición exitosa requiere de la colaboración entre una variedad de actores sociales interesados en crear un ecosistema de pagos digitales inclusivo y responsable. Empresas, instituciones financieras y gobiernos, todos tienen que jugar un rol fundamental para crear un ecosistema robusto, en el cual la gente pueda realizar transacciones sin fricción entre agentes y redes Cash-In-Cash-Out (CICO por sus siglas en inglés) eficientes y funcionales, ofreciendo mayores oportunidades para utilizar dinero digitalmente y reduciendo la necesidad de convertir dinero electrónico en dinero en efectivo. Esta es la clave para concretar todos los beneficios de la digitalización para empresas y el público interesado. Alentadoramente, están emergiendo coaliciones altamente efectivas entre líderes importantes para poder generar este impacto.

Bases fundamentales para el éxito

1 **CONSTRUIR** la propuesta de valor interna

RECOMENDACIONES

- **Mapear** dónde se utiliza efectivo en su negocio
- **Cuantificar** el costo del efectivo y las nuevas oportunidades
- **Integrarse** a roles y programas existentes
- **Identificar** defensores, alinear equipos e incentivos
- **Potenciar** a socios y sus experiencias

2 **COMPROMETER** valor para socios en la cadena de suministros

RECOMENDACIONES

- **Determinar** los puntos sensibles que motivarían a los socios a digitalizar los pagos en la cadena de suministro
- **Agrupar** servicios de valor agregado con pagos para generar incentivos
- **Incorporar** pagos digitales a iniciativas existentes para socios
- **Construir** mecanismos de rendición de cuentas
- **Empezar con pequeña escala** para probar el concepto e incrementar el valor de su oferta

3 **CONTRIBUIR** al ambiente de mercado local

RECOMENDACIONES

- **Trabajar** con socios para abordar las limitaciones del mercado
- **Utilizar** relaciones existentes con bancos, operadores de redes móviles (ORM), y fintech
- **Desarrollar soluciones** con sus socios para fomentar su uso
- **Comenzar** con pioneros y aprovechar su influencia
- **Invertir** en la experiencia de usuario para fomentar hábitos a largo plazo

ESTUDIOS DE CASO DETRÁS DE LOS HALLAZGOS

Estudios de caso accesibles en
www.betterthancash.org

BIENES DE CONSUMO HABITUAL

IMPULSANDO VENTAS POR MEDIO DE PRÉSTAMOS DIGITALES PARA PEQUEÑOS COMERCIANTES
Kenia

© Mastercard

FORTALECIENDO A PEQUEÑOS COMERCIANTES EN MÉXICO POR MEDIO DE LOS PAGOS DIGITALES
México

© Visa Inc.

ROPA PRÊT-À-PORTER

INCREMENTANDO LA TRANSPARENCIA EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO POR MEDIO DE PAGOS DIGITALES
India

© Gap Inc.

REFORZANDO EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES EN FÁBRICAS POR MEDIO DE NÓMINA DE SUELDOS
Bangladesh

© BSR

AGRICULTURA

INCREMENTANDO LA TRANSPARENCIA EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO POR MEDIO DE PAGOS DIGITALES
India

REFORZANDO EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES EN FÁBRICAS POR MEDIO DE PAGOS DIGITALES
Uganda

© MM4P

Quisiéramos agradecer a todas las personas de las siguientes organizaciones que hicieron posible este reporte:

2Kuze

Barclays Africa

Business for Social Responsibility (BSR)

BTPN - Bank Tabungan Pensiunan Business Bank

CGAP

Citi Inclusive Finance

Danone

Diageo

Eko Financial Services

FINO Paytech

Glenbrook Partners

Grab

Grupo Bimbo

GSMA

H&M

Hindustan Unilever

Kheyti

Marks & Spencer

Mastercard

Mobile Money Africa (Eezee Money)

Morgan Stanley, Supply Chain Finance

Neumann Kaffee Gruppe

Nutresa

Olam

Ongo

PepsiCo

Pyrmont Consulting Ltd.

RAFLL Mastercard Foundation

Smart Money

Tata Consultancy Services

TAU Investment Management

Gap Inc.

The Initiative for Smallholder Finance (ISF)

UNCDF - Mobile Money for the Poor

Unilever

VF Corporation

Visa Inc.

World Economic Forum

Metodología

Este estudio se basa en un extenso conocimiento e investigación en el campo de los pagos digitales, y su rol en la promoción de la inclusión financiera. La revisión de la literatura existente ha sido complementada con conversaciones realizadas con más de 40 organizaciones del sector, incluyendo agencias globales de desarrollo, fundaciones filantrópicas, empresas del sector privado, proveedores de servicios financieros, y proveedores de tecnología. El estudio también aprovecha la experiencia de empresas que han experimentado con la digitalización en tres sectores—Bienes de Consumo Inmediato (BCI), prendas preconfeccionadas, y agricultura. La experiencia de seis empresas en estos sectores ha sido capturada a través de estudios de caso, los cuales fueron desarrollados en comunicación con equipos de dichas empresas y están basados en datos recolectados por ellas mismas.

La información presentada en el presente estudio fue reportada por las empresas participantes y no se basa en el estudio de documentos o datos primarios del equipo del proyecto. Dalberg y la Alianza Better Than Cash no son responsables de la exactitud de los datos reportados en este estudio.

Autores: Marjolaine Chaintreau, Vibhor Goyal, Dianne Rajaratnam y Camilo Tellez

Serie Empresarial de la Alianza Better Than Cash

Nuestra serie empresarial buscan resaltar ejemplos específicos de transiciones de pago en efectivo al pago digital realizado por empresas y sus cadenas de suministro. Cada reporte y estudio de caso aspira a proporcionar conocimientos para ejecutivos empresariales así como para una audiencia más amplia, sobre los factores que han ayudado u obstaculizado el proceso de digitalización, además de presentar resultados y beneficios clave de la transición para abandonar el dinero en efectivo. Esperamos que quienes lo lean, puedan adaptar las lecciones de estos casos a sus propios contextos y condiciones locales.

Referencias

1. Por favor ver la lista completa de organizaciones entrevistadas al final del reporte.
2. Una colaboración multilateral que incluye a siete empresas de confección (H&M, Marks & Spencer, Target, Li & Fung, Lindex, Debenhams, and Fast Retailing), Business for Social Responsibility (BSR) y la Fundación Bill & Melinda Gates.
3. Datos del Global Findex del Banco Mundial.
4. Banco Mundial, "Cash vs. Electronic Payments in Small Retailing", 2016.
5. Datos del Global Findex del Banco Mundial.
6. Ibid
7. Banco Mundial, "Cash vs. Electronic Payments in Small Retailing", 2016; Dalberg, "Small Merchants, Big Opportunity: The Forgotten Path to Financial Inclusion", 2016.

WWW.BETTERTHANCASH.ORG

Acerca de la Alianza Better Than Cash

La Alianza Better Than Cash es una alianza entre gobiernos, empresas, y organizaciones internacionales que acelera la transición de pagos con dinero en efectivo a pagos digitales, con el objetivo de reducir la pobreza y generar un crecimiento inclusivo. Con base en las Naciones Unidas, la Alianza tiene más de 60 miembros, trabaja con otras organizaciones globales, y es entidad asociada en la implementación de la Alianza Global para la Inclusión Financiera del G20 (GPFI por sus siglas en inglés).

ISBN 978-1-946173-32-4
90000>
9 781946 173324