

**ACCION**

# Estrategias para optimizar las soluciones financieras para las cadenas de suministro centradas en las MIPYME

UN ESTUDIO DE GHANA,  
ETIOPÍA Y NIGERIA



JULIO 2022

## Agradecimientos



Center for Inclusive Growth

En 2018, Mastercard y Acción lanzaron una asociación pionera que une nuestras redes y recursos globales para transformar a millones de microempresas y pequeñas empresas desatendidas, ayudándolas a participar plenamente en la economía global y beneficiarse de ella. Para resolver este complejo problema, la asociación combina la transformación digital, la innovación fintech, la investigación, el compromiso sectorial y la filantropía del talento para poner herramientas esenciales a disposición de pequeñas empresas, y de los proveedores de servicios financieros que las atienden.

A través de nuestra asociación con el Mastercard Center for Inclusive Growth y con el apoyo del Fondo del Mastercard Impact Fund, estamos trabajando con nueve proveedores de servicios financieros a nivel mundial para orientar y apoyar sus esfuerzos para desarrollar y adoptar productos y servicios digitales y así atender a más pequeñas empresas, de manera más efectiva. Estamos profundamente agradecidos con nuestros socios de Mastercard, incluyendo la dedicación de su equipo de liderazgo, del personal del programa, de los voluntarios de filantropía de talentos y de los equipos de comunicación, por su apoyo entusiasta a nuestra misión compartida de promover la inclusión financiera y el crecimiento inclusivo.

### Acerca del Centro Mastercard para el Crecimiento Inclusivo

El Centro Mastercard para el Crecimiento Inclusivo promueve en todo el mundo el crecimiento económico equitativo y sostenible, y la inclusión financiera. El Centro aprovecha los activos y las competencias medulares de la compañía, lo que incluye las perspectivas que ofrecen los datos, la experiencia y la tecnología. A su vez, administra la iniciativa filantrópica del Fondo de Impacto Mastercard para producir investigaciones independientes, aumentar la escala de programas globales y empoderar a una comunidad de pensadores, líderes y actores a la vanguardia del crecimiento inclusivo. Para obtener más información y recibir las perspectivas más actualizadas, siga al Centro en [Twitter @CNTR4growth](#), [LinkedIn](#) y suscríbese a su [boletín](#).

### Autores

Este informe fue escrito (en orden alfabético) por:

**Adebiyi Fajemisin, Anifat Ibrahim, Raliat Sunmonu**

Con las contribuciones de

**Simon Aderinlola (Nigeria), Kwashie Agbitor, Iain Brougham, Melssaw Gessesse (Etiopía), Ophelia Ama Oni (Ghana)**

Acción desea agradecer a las siguientes organizaciones por compartir sus conocimientos y aprendizajes para este informe:

**Ghana:** Boost, Coca-Cola, CalBank, Diageo, Ecobank, Fidelity Bank, Kasapreko, Pan African Savings and Loans, Pezesh, PZ Cussons, Shopa, y Unilever.

**Etiopía:** Bank of Abyssinia, BGI, Cooperative Bank of Oromia, East Africa Trading, Kifiya, Moha Soft Drinks, Mullege, Nisir MFI, Sinqee Bank, Unilever, y YenePay.

**Nigeria:** 2Sure, Baobab Microfinance, Boost, Credit Clan, Dangote, Diageo, FCMB, GTBank, Innovectives, Nestle, Omnibiz, Sterling Bank, Suntory Foods, y Thrifta.

Los autores también agradecen a quienes contribuyeron con su tiempo y brindaron aportes, orientación y perspectivas editoriales (en orden alfabético): Charlene Navarra, Prateek Shrivastava y Victoria White.

## ABREVIATURAS Y ACRONIMOS

**CICO:** Depósitos y retiros de efectivo

**SFD:** Servicios financieros digitales Fintech: Tecnología financiera

**PSF:** Proveedor de servicios financieros

**BCAR:** Bienes de consumo de alta rotación

**KD:** Distribuidor clave

**KYC:** Conozca a su cliente

**IMF:** Institución Microfinanciera

**OTM:** Operador de telefonía móvil

**MIPYME:** Micro, pequeñas y medianas empresas

**PMV:** Producto mínimo viable

**BSP:** Bancos de servicios de pago

**A&P:** Ahorro y préstamos

**FCS:** Financiamiento de cadenas de suministro

**SVA:** Servicios de valor agregado

# Prefacio

A medida que la propagación de COVID-19 se expandió por primera vez a niveles aterradores, las naciones del mundo entero tomaron medidas drásticas, y los confinamientos y las restricciones de viaje cogieron desprevenidas a millones de pequeñas empresas. Muchas cerraron sus puertas, mientras que otras lograron adaptarse a estas circunstancias. A nivel mundial, muchas todavía se están recuperando de la conmoción de la pandemia.

El financiamiento de las cadenas de suministro (FCS) es el uso de mecanismos de financiamiento para optimizar la gestión de la liquidez vinculada a los procesos de las cadenas de suministro. Los grandes bancos ofrecen soluciones de FCS desde hace mucho tiempo a grandes corporaciones, como las empresas de bienes de consumo de alta rotación (BCAR), para apoyar al comercio.

Hoy en día, las técnicas de FCS están siendo transformadas por la tecnología, lo que expande su mercado potencial a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Las mejoras de conectividad, la mayor disponibilidad de datos de clientes y las nuevas tecnologías, reducen los costos y acercan las soluciones digitales de FCS a las MIPYME situadas al final de las cadenas de suministro globales.

Al vincular el crédito al flujo de bienes, el FCS facilita las operaciones comerciales y hace más eficiente la gestión del flujo de caja para todos los actores a lo largo de la cadena, lo que se traduce en mayores ventas, una facturación más rápida y, en última instancia, mayor rentabilidad y crecimiento.

Un modelo basado en plataformas que satisfaga las necesidades interdependientes de múltiples actores que utilizan simultáneamente innovaciones digitales, es muy adecuado para proporcionar soluciones de FCS. Los modelos de plataforma consolidan los datos digitalizados producidos por los flujos de bienes y de dinero a lo largo de la cadena de suministro, lo que genera confianza y facilita la toma de decisiones coordinada. El efecto neto es generar perspectivas de mayor profundidad sobre el comportamiento de las MIPYME y de los consumidores. África está a la vanguardia de muchas innovaciones digitales para los desatendidos, y todos tenemos mucho que aprender de lo que ha estado sucediendo allí.

En noviembre de 2018, el Centro Mastercard para el Crecimiento Inclusivo y Acción lanzaron una asociación para transformar a millones de MIPYME desatendidas en todo el mundo y ayudarlas a participar y a beneficiarse de la economía digital.

Entre otros esfuerzos, la asociación está alcanzando este objetivo al catalizar la transformación digital de los proveedores de servicios financieros y de los actores del ecosistema. Como se evidencia en el informe [Global Findex](#) publicado en junio de 2022, este trabajo coincide con cambios importantes en el comportamiento del consumidor que se han acelerado como resultado del COVID-19.

Dado lo urgente de la transformación digital para una recuperación inclusiva, este documento ofrece perspectivas oportunas sobre cómo activar los modelos de FCS en tres países africanos, y aborda preguntas clave sobre dónde comenzar y en qué enfocarse. Acción comparte los conocimientos obtenidos de este trabajo, como parte de nuestro esfuerzo para hacer que nuestras labores y logros sirvan como modelos de demostración para el sector.

**Hoy en día, las técnicas de FCS están siendo transformadas por la tecnología, lo que expande el mercado para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Las mejoras de conectividad, la mayor disponibilidad de datos de clientes y las nuevas tecnologías, reducen los costos y acercan las soluciones digitales de FCS a las MIPYME al extremo de las cadenas de suministro globales.**



**Prateek Shrivastava**

Vicepresidente de lo digital  
Accion Global Advisory Solutions



# Contenido

Resumen ejecutivo	4
Introducción	7
<b>PARTE 1</b>	
<b>Las cadenas de suministro de BCAR en Ghana, Etiopía y Nigeria</b>	11
Descripción general del país e introducción a las cadenas de suministro, tendencias emergentes, actores clave y sus puntos débiles.	
<b>PARTE 2</b>	
<b>El panorama cambiante del financiamiento de las cadenas de suministro</b>	14
Entender los modelos de FCS existentes y emergentes, y los desafíos y consideraciones clave en la construcción de modelos expandibles.	
<b>PARTE 3</b>	
<b>Enfoque para construir y ampliar el financiamiento de cadenas de suministro</b>	18
Elementos críticos a ser considerados al construir o ampliar modelos de FCS para satisfacer mejor las necesidades de los pequeños y micro minoristas.	
<b>PARTE 4</b>	
<b>Optimización del financiamiento de las cadenas de suministro centradas en las MIPYME de África</b>	26
Recomendaciones específicas para crear nuevas soluciones de financiamiento de cadenas de suministro en África, o para mejorar las existentes.	
<b>Conclusiones</b>	30
<b>Referencias</b>	31





## Resumen ejecutivo

La pandemia mundial y las correspondientes crisis económicas pusieron de relieve la cruda realidad de lo que la exclusión de la economía digital realmente significa para los pequeños comerciantes de África. A medida que los confinamientos restringían por igual los accesos de clientes y proveedores, las disrupciones en las cadenas de suministro conducían a estantes vacíos, y a que se secan los canales formales e informales de financiamiento de propietarios de pequeñas empresas, exacerbando la usual falta de acceso a fondos. La adopción de soluciones basadas en lo digital para comprar, operar y vender mejor se convirtió en un imperativo para la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que constituyen el 90 por ciento de las empresas, y crean el 80 por ciento de los puestos de trabajo en el continente.

Para las MIPYME en particular, la pandemia catalizó la proliferación y expansión de soluciones basadas en plataformas, adaptadas para cadenas de suministro. Puede que actores emergentes como Boost, OmniBiz y Wasoko tengan diferentes modelos, pero comparten un objetivo común: simplificar los flujos tradicionales de las cadenas de suministro, y resolver los persistentes desafíos que enfrentan los pequeños comerciantes africanos en cuanto a crédito, distribución y productividad.

Las soluciones de financiamiento de las cadenas de suministro (FCS) apuntan a aprovechar las relaciones y los flujos de datos entre los actores del ecosistema de las cadenas de suministro para ofrecer financiamiento de alta calidad y con menor riesgo a los actores en el ecosistema. Aprovechando nuestro trabajo anterior que exploraba cómo las cadenas de suministro digitalizadas pueden ayudar a las pequeñas empresas a crecer, Acción emprendió un estudio en tres mercados africanos clave para identificar oportunidades para mejorar y ampliar las soluciones digitales de financiamiento de cadenas de suministro, y así acelerar el crecimiento de los comerciantes de las MIPYME.

Para comprender mejor las especificidades de los mercados y las influencias a nivel de macro sistema, Acción seleccionó tres países de África que han emprendido rutas similares de inclusión financiera digital, pero que se encuentran en diferentes etapas de madurez en el viaje de transformación digital: Ghana, Etiopía y Nigeria. Una tendencia común en los ecosistemas de las cadenas de suministro de los tres países fue la aparición (incipiente en el caso de Etiopía) de fintech que utilizan plataformas para enfocarse en los comerciantes, y otros actores que complementaban o, en algunos casos, competían con los distribuidores tradicionales, para aprovechar las relaciones de las cadenas de suministro, los

**Las soluciones de financiamiento de cadenas de suministro (FCS) apuntan a aprovechar las relaciones y los flujos de datos entre los actores del ecosistema de las cadenas de suministro para ofrecer financiamiento de alta calidad y con menor riesgo a sus participantes.**

datos y las tecnologías digitales para abordar las ineficiencias en materia de inventarios, logística, crédito y cobranzas, típicas de los modelos tradicionales. Estos actores están desarrollando soluciones de cadenas de suministro orientadas a pequeños comerciantes, que incorporan soluciones que van más allá del acceso al crédito e incorporan diversos servicios, como el manejo de inventarios, la inteligencia de mercados y el apoyo logístico.

Si bien estos modelos seguirán coexistiendo e incluso desempeñando funciones complementarias en cualquier mercado, los componentes básicos de un modelo exitoso y, en última instancia, sostenible, deben incluir:

- **Un enfoque integrado y de múltiples canales para captar, involucrar y apoyar a los comerciantes:** los actores del ecosistema despliegan diversos canales y personal, que van desde los agentes de campo utilizados por proveedores de plataformas hasta funcionarios bancarios, pasando por agentes de empresas/distribuidores de BCAR que entregan mercancía y brindan otros tipos de apoyo. Hay muchas oportunidades para hacer participar, o a veces confundir, a los comerciantes. Una estrategia para lograr el compromiso de los comerciantes, que les brinde apoyo, que esté bien diseñada y que sea explícita sobre las responsabilidades de cada participante del ecosistema, y que además brinde una experiencia de cliente sin problemas, a pesar de las complejidades inherentes, es fundamental, pero muy difícil de lograr.
- **Enfoque multifacético para convertir transacciones en efectivo en mecanismos de pago digitales:** A pesar de los grandes avances en el campo de los pagos digitales, particularmente en Ghana y Nigeria, las transacciones en efectivo siguen representando el 90 por ciento del total; y las regulaciones como el impuesto del 1,5 % de Ghana sobre los pagos digitales, no ayudan. Si bien las asociaciones con proveedores como los operadores de dinero móvil, las redes de agencias bancarias y los sistemas internacionales de tarjetas seguirán siendo clave, la aceleración de la conversión a pagos digitales requiere ayudar a los comerciantes no solo a utilizar, sino también a aceptar, los instrumentos de pago digitales de sus propios clientes.
- **Disposición de los bancos socios a ofrecer crédito:** La clave para una implementación exitosa del financiamiento de las cadenas de suministro es la disposición de los proveedores de servicios financieros (PSF) a ofrecer productos de crédito a las MIPYME en función de los datos que generan las cadenas de suministro, que es algo con lo que los PSF pueden no sentirse cómodos. Este riesgo se puede mitigar trabajando con proveedores de garantías de crédito. Una vez que el PSF está dispuesto a avanzar, necesita prever mayor liquidez debido a la nueva demanda que se genera a través de los productos de FCS. El costo de financiar mediante deuda en moneda extranjera los préstamos locales, además de las limitadas opciones de garantías de riesgo crediticio, crean barreras y costos potencialmente prohibitivos para los PSF.
- **Mejorar los servicios de valor agregado para mantener a los comerciantes activos:** Una conclusión clave fue que, si bien la adopción de diversas soluciones para cadenas de suministro experimentó un crecimiento exponencial en los mercados objetivo, la proporción de comerciantes que siguieron activos comparada con la base de clientes general, resultó mucho más modesta. Esto sugiere que el que los comerciantes se mantengan activos depende de las mejoras en la forma como manejan sus negocios, compran y venden bienes, y que los beneficios que reciben sean tangibles.

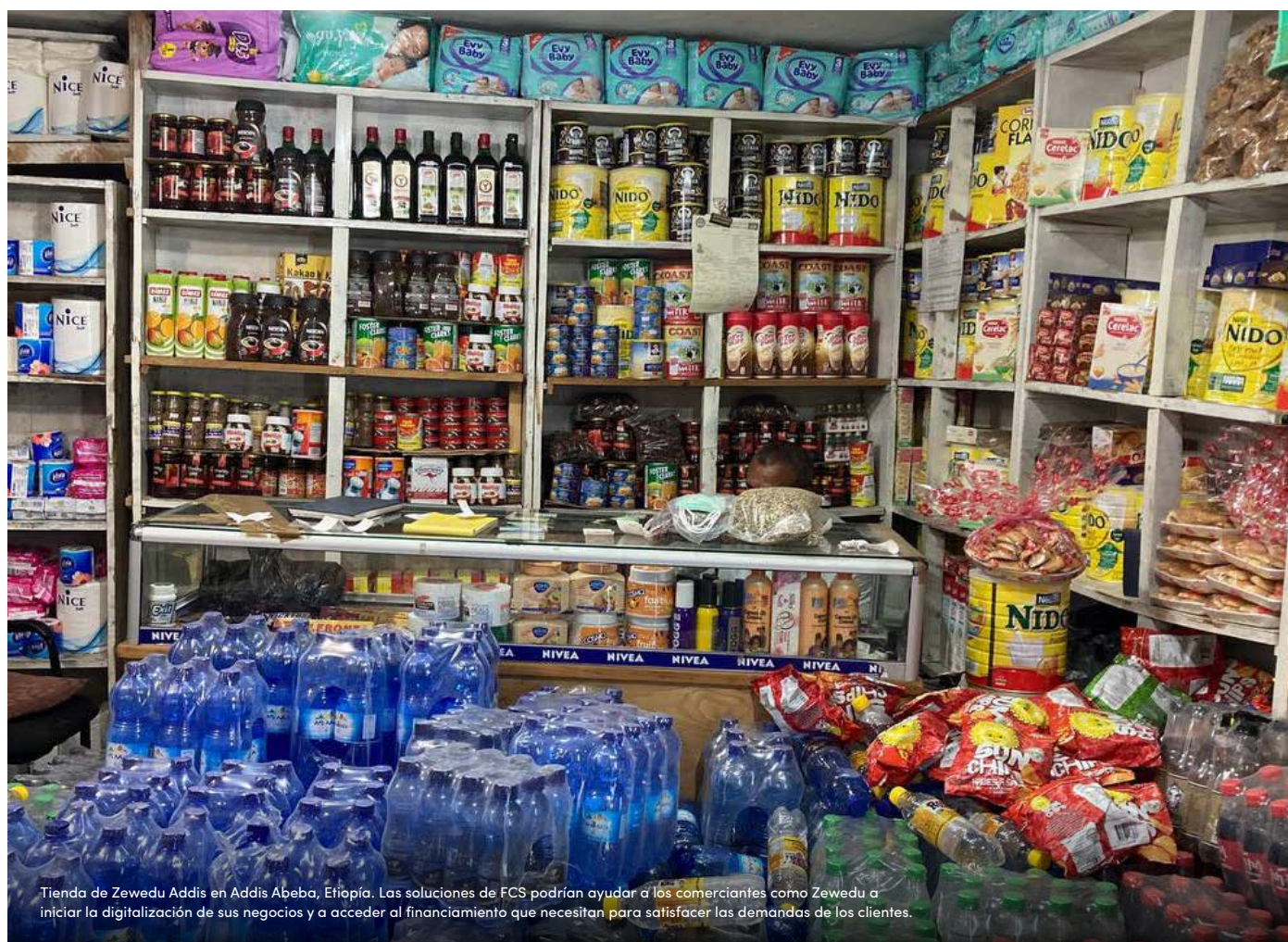


Wale Aribilola, un micro minorista en Lagos, Nigeria



Resulta evidente que existe apetito por parte de las instituciones financieras, las empresas de BCAR y otros proveedores de servicios para ofrecer soluciones de FCS a las MIPYME, de manera sostenible y rentable. Sin embargo, a pesar de los grandes avances logrados por los nuevos actores y los emergentes, todavía queda un largo camino por recorrer, y muchas oportunidades para que los actores fuera de la cadena de suministro aumenten sus ganancias:

1. **Financiamiento para catalizar la innovación:** Las instituciones de financiamiento del desarrollo (IFD) y otras similares pueden proporcionar financiamiento en forma de esquemas de garantía de crédito, subvenciones, préstamos a bajo interés y otros financiamientos catalíticos para desarrollar modelos de demostración, ofrecer mitigación de riesgos a prestamistas comerciales, y brindar mejores opciones de despegue a empresas incipientes.
2. **Experiencia global accesible para implementaciones locales:** Las empresas internacionales de consultoría y asesoramiento con experiencia en atender a micro y pequeños comerciantes pueden ofrecer localmente esas destrezas globales, ayudando así a polinizar ideas, aprovechar los aprendizajes de otros mercados y estimular la innovación. Esta experiencia puede ser aplicada para posicionar las soluciones de FCS de manera más enfocada para atender mejor a subsegmentos de clientes con necesidades específicas, como los de mujeres o de jóvenes empresarios.
3. **Mejorar el desarrollo de capacidades y la colaboración entre actores:** actores internacionales como las empresas de BCAR o los PSF que han desarrollado diversos modelos de demostración en África y otras regiones, pueden compartir las lecciones aprendidas y facilitar el desarrollo de capacidades a otros que buscan construir o incrementar sus propios modelos de financiamiento de cadenas de suministro. En cuanto a la colaboración, los esquemas de pago internacionales pueden brindar soluciones personalizadas a adquirentes y emisores que sean más asequibles, sencillas y fáciles de adoptar por los comerciantes. Esto ayudará a facilitar una mejor aceptación de los pagos digitales en toda la cadena de valor.



Tienda de Zewedu Addis en Addis Abeba, Etiopía. Las soluciones de FCS podrían ayudar a los comerciantes como Zewedu a iniciar la digitalización de sus negocios y a acceder al financiamiento que necesitan para satisfacer las demandas de los clientes.





# Introducción

Mucho se ha hablado sobre la importancia crítica de las micro, pequeñas y medianas empresas africanas para la supervivencia y el crecimiento del continente; y las barreras que enfrentan, principalmente el acceso a créditos en condiciones razonables, mercados y servicios de apoyo a las empresas. Los gobiernos, en asociación con el sector privado han iniciado, como parte de las amplias estrategias nacionales de inclusión financiera, diversas reformas normativas, macroeconómicas y estructurales para abordar estos desafíos y estimular el crecimiento. Aunque los países se encuentran en diversas etapas de implementación de estas estrategias, y que la preparación ambiental, política y de infraestructura difiere, entre Marruecos y Mozambique, o entre Ghana y Etiopía, y en los demás países, se pone énfasis en explorar oportunidades para aprovechar la digitalización y las herramientas digitales para lograr mayor escala y encontrar nuevas formas de resolver los desafíos seculares.

Gracias al apoyo del Centro para el Crecimiento Inclusivo de Mastercard y como parte de una iniciativa global más amplia para mejorar las vidas de 10 millones de personas a través de la transformación digital de sus proveedores de servicios financieros y permitir que 4 millones de MIPYME operen, compren y vendan mejor, Acción emprendió un proyecto en tres mercados africanos para explorar las oportunidades de atender mejor a las MIPYME en el sector minorista de bienes de consumo de alta rotación (BCAR), a través de un acceso más confiable a capital de trabajo y otros servicios.

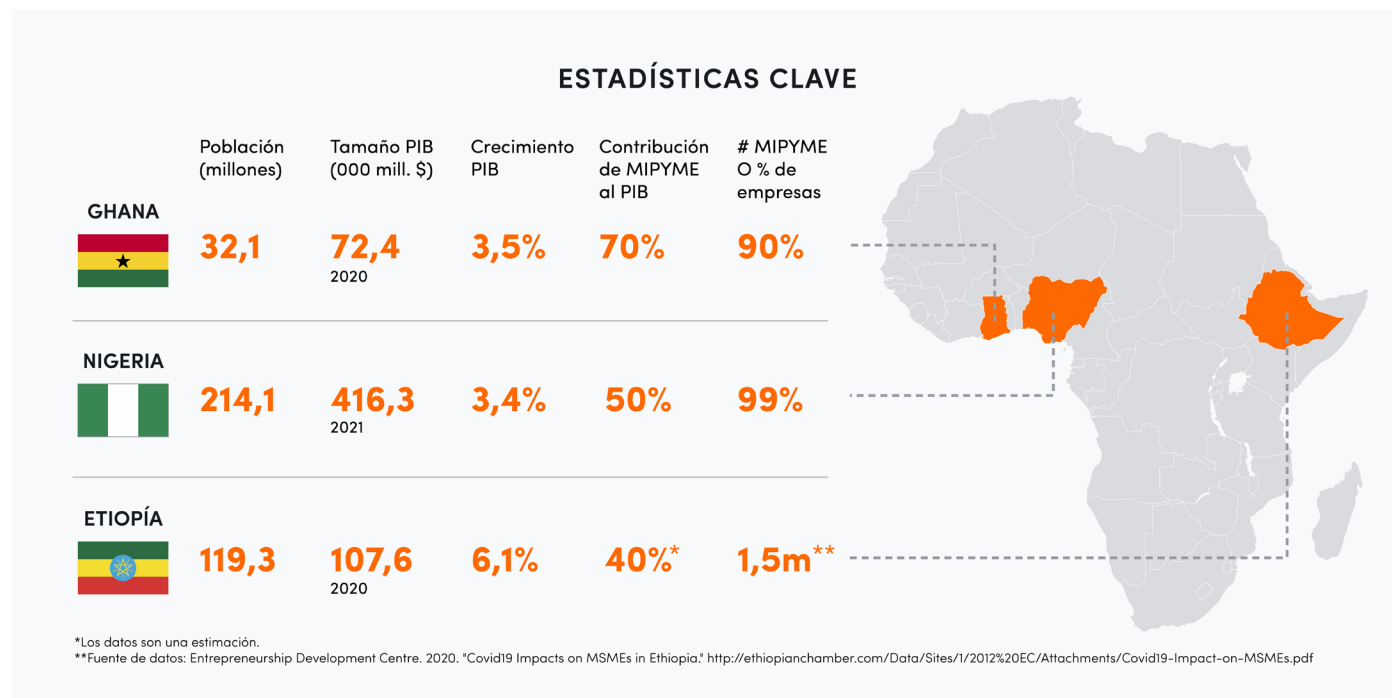
Las MIPYME contribuyen significativamente a los ingresos de las grandes empresas de BCAR y, en los últimos años, han surgido nuevos actores digitales, muchos enfocados en ayudar a las MIPYME a acelerar la digitalización de sus negocios y su necesario financiamiento, la inteligencia de mercado y los servicios de apoyo empresarial. Estos nuevos actores están cambiando el panorama de las cadenas de suministro, creando nuevos modelos que mejoran o reemplazan las estructuras existentes y, al hacerlo, ayudan a las MIPYME a superar desafíos tradicionales y a la recuperación y reconstrucción luego de la pandemia. Las mujeres, a las que los modelos tradicionales plantean aún más obstáculos en materia de financiamiento y acceso a mercados, pueden beneficiarse enormemente de estos nuevos enfoques.

**En los últimos años, han surgido nuevos actores digitales, muchos enfocados en ayudar a las MIPYME a acelerar la digitalización de sus negocios y su necesario financiamiento, la inteligencia de mercado y los servicios de apoyo empresarial.**

Header photo: Olajide Omolabake, un micro minorista en Lagos, Nigeria



Acción seleccionó tres de los mercados más prometedores del África subsahariana para la inclusión financiera digital orientada a las MIPYME: Etiopía, Ghana y Nigeria. Las actividades de Acción se centraron en: a) entender el panorama general de las cadenas de suministro, los desafíos específicos de cada país, los puntos débiles y las oportunidades para abordar las necesidades latentes o insatisfechas de los actores clave; b) identificar los componentes clave específicos del contexto, para ofrecer y ampliar con éxito el financiamiento de las cadenas de suministro para pequeños y micro minoristas, así como explorar las alternativas y los factores clave de éxito; y c) proveer recomendaciones prácticas para su implementación, y sobre el papel de terceros en el ecosistema del FCS. Esta investigación de mercado se basa en nuestro trabajo previo, The Supply Chain Finance Opportunity, que explora cómo pueden las cadenas de suministro digitalizadas ayudar a las pequeñas empresas a crecer.



## Perfiles de países

**Ghana** es un pequeño país de África Occidental con una población de aproximadamente 32 millones de habitantes<sup>1</sup>, pero es una de las economías de más rápido crecimiento de África<sup>2</sup>. Es una economía descrita como “acelerada”, y el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su Perspectiva Económica Mundial predijo que la economía de Ghana sería la de más rápido crecimiento en 2019, con un 8,8 por ciento<sup>3</sup>. Aunque el crecimiento económico de Ghana se detuvo por la pandemia de COVID-19, el Banco Mundial estima que el crecimiento habrá alcanzado el 4,1 por ciento en 2021, y proyecta que logre el 5,5 por ciento en 2022.<sup>4</sup> Ghana disfruta de estabilidad económica y política, con un entorno propicio para los negocios. Las MIPYME desempeñan un papel importante en Ghana, representando más del 80 por ciento del empleo (frente al 67 por ciento a nivel mundial) y más del 70 por ciento de la producción del sector privado (frente al 52 por ciento a nivel mundial).<sup>5</sup>

Ghana es un líder en innovación conocido por haber lanzado la primera política de servicios financieros digitales (SFD) del mundo y el primer país africano en lanzar la solución interoperable de aceptación de pagos conocida como códigos QR universales. El gobierno está impulsando la transformación digital de la economía con impulsores clave como la tarjeta de Ghana, el sistema de direcciones digitales, la interoperabilidad del dinero móvil, los códigos QR universales y la plataforma Ghana.gov como facilitadores del crecimiento económico. En 2020, Ghana lanzó tres políticas para profundizar la inclusión financiera y acelerar el cambio a los pagos digitales: la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y Desarrollo (NFIDS, por sus siglas en inglés), la política de Servicios Financieros Digitales (SFD) y la Hoja de Ruta Cash-Lite.<sup>6</sup> Existen más de 70 servicios fintech en Ghana que ofrecen servicios especializados a personas, empresas y al gobierno.<sup>7</sup> El Banco de Ghana, el regulador clave de los servicios financieros en el país, estableció la Oficina de FinTechs e Innovaciones, que provee directrices para las actividades permitidas a los emisores de dinero electrónico y a los proveedores de servicios de pago.

## ESTADÍSTICAS Y TENDENCIAS DIGITALES



### GHANA CARD

La introducción de una identificación nacional biométrica que será la única para acceder a servicios financieros a partir del 1º de julio de 2022



### MONEDA DIGITAL

El Banco de Ghana ha contratado una solución tecnológica para el desarrollo de una moneda digital de banco central



### GPS DE GHANA POST

Este esquema oficial para establecer direcciones digitales basado en GPS coordina y mejora los procesos de KYC para los clientes



### USUARIOS ÚNICOS DE INTERNET

**16,9M**

Penetración 53,0%



### USUARIOS ACTIVOS DE REDES SOCIALES

**8,8M**

Penetración 27,4%



### LICENCIA NBE PARA EMPRESAS PRIVADAS

Empresas privadas no bancarias ahora pueden ofrecer servicios financieros y operar sin asociarse con instituciones financieras existentes



### PRIVATIZACIÓN PARCIAL DE ETHIO-TELECOM

La venta del 49% de participación en el monopolio estatal debe abrir el sector de telecomunicaciones a actores internacionales y a su vez promover competencia en los servicios financieros digitales



### INTEROPERABILIDAD DE PAGOS ELECTRÓNICOS

El sistema de conmutación nacional, Ethswitch, ha lanzado la interoperabilidad de los puntos de venta (POS) para mejorar los Servicios Financieros Digitales (SFD) en Etiopía



### NUEVA LICENCIA DE TELECOM

En mayo de 2021, La Autoridad Etíope de Comunicaciones (ECA) otorgó una nueva licencia de telecomunicaciones a la Global Partnership for Ethiopia (GPE)



### ASOCIACIONES

Creciente colaboración entre Fintechs, start-ups e instituciones financieras para proveer servicios financieros digitales

\*La gente tiene más de una conexión móvil

Fuente de datos: DataReportal (2022), Digital 2022: Ghana Report, retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ghana>

Con alrededor de 119,3 millones de habitantes en 2022,<sup>8</sup> **Etiopía** es la segunda nación más poblada de África después de Nigeria. El ingreso nacional bruto per cápita de USD 890.<sup>9</sup> lo hace uno de los países más pobres del mundo. A pesar de que el país tiene una alta tasa de pobreza, el Banco Mundial informa que Etiopía ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en los últimos 15 años. Etiopía tiene un estimado de 1,5 millones de MIPYME<sup>10</sup> que desempeñan un papel importante en la economía, y empleaban unos 4,5 millones de personas antes del confinamiento parcial del Covid-19. Dado que Etiopía es un país con bajo nivel de empresas privadas per cápita, es importante apoyar a las MIPYME cubriendo el déficit financiero y estableciendo políticas económicas favorables para permitir que estas empresas prosperen.

Actualmente, la misión socioeconómica del gobierno etíope se centra en transformar al país en uno de ingresos medios para 2025. Se ha dado prioridad a la industrialización como principal motor del crecimiento económico y la creación de empleo. El gobierno lanzó un plan de desarrollo a 10 años que facilitará el cambio hacia una economía liderada por el sector privado, mediante la introducción de sectores competitivos que faciliten el crecimiento (energía, logística y telecomunicaciones) y la mejora del ambiente general de negocios.

## ESTADÍSTICAS Y TENDENCIAS DIGITALES



### POBLACIÓN TOTAL

**119,3M**

Urbanización 22,7%



### CONEXIONES MÓVILES\*

**58,5M**

Penetración 49,1%



### USUARIOS ÚNICOS DE INTERNET

**29,8M**

Penetración 25,0%



### USUARIOS ACTIVOS DE REDES SOCIALES

**6,4M**

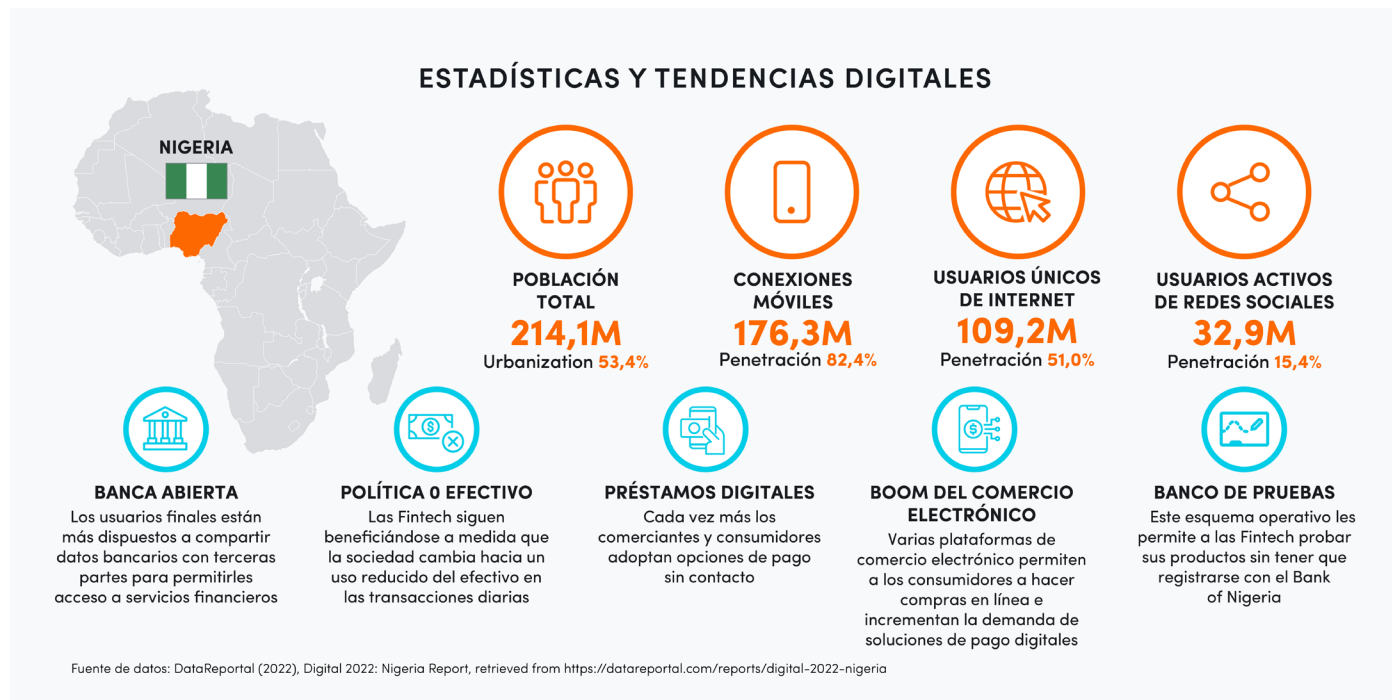
Penetración 5,3%

\*La gente tiene más de una conexión móvil

Fuente de datos: DataReportal (2022), Digital 2022: Ethiopia Report, retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ethiopia>

**Nigeria** es la mayor economía de África, y representa aproximadamente la mitad de la población de África Occidental, con aproximadamente 214 millones de habitantes.<sup>11</sup> Nigeria es una economía mixta de ingresos medianos con perspectivas de expansión en los sectores manufacturero, servicios financieros, tecnología y entretenimiento. Nigeria también cuenta con uno de los ecosistemas de startups más exitosos del continente, habiendo logrado el 42 por ciento de las entradas de capital del continente en 2021, y tres unicornios (empresas valoradas en \$ mil millones o más). Una gran proporción de estas startups son fintechs enfocadas en banca digital, préstamos y pagos digitales.

Las microempresas constituyen el 99,8 por ciento del sector de las MIPYME de Nigeria<sup>12</sup>, y son empresas en su mayoría no registradas, informales y en gran medida incapaces de participar plenamente en la próspera economía digital.



En este informe, compartimos aprendizajes y ofrecemos perspectivas sobre cómo pueden los actores colaborar para facilitar que más pequeños y micro comerciantes accedan a financiamiento confiable, administren mejor sus negocios y crezcan. El informe describe los modelos usuales de financiamiento de cadenas de suministro en los países objetivo y, si bien reconoce que no hay un modelo que se adapte a todas las necesidades, también hemos explorado los elementos fundamentales de cualquier modelo sostenible y con capacidad de crecimiento, y ofrecemos orientaciones prácticas de implementación para diversos actores. Esperamos que este informe sea útil para los actores de las cadenas de suministro (por ejemplo, instituciones financieras, proveedores de logística, plataformas digitales) y para el ecosistema en general, ya que trazan un camino para acelerar la recuperación, la resiliencia y el crecimiento de millones de micro y pequeños comerciantes.

**En este informe, compartimos aprendizajes y ofrecemos perspectivas sobre cómo pueden los actores colaborar para facilitar que más pequeños y micro comerciantes accedan a financiamiento confiable, administren mejor sus negocios y crezcan.**



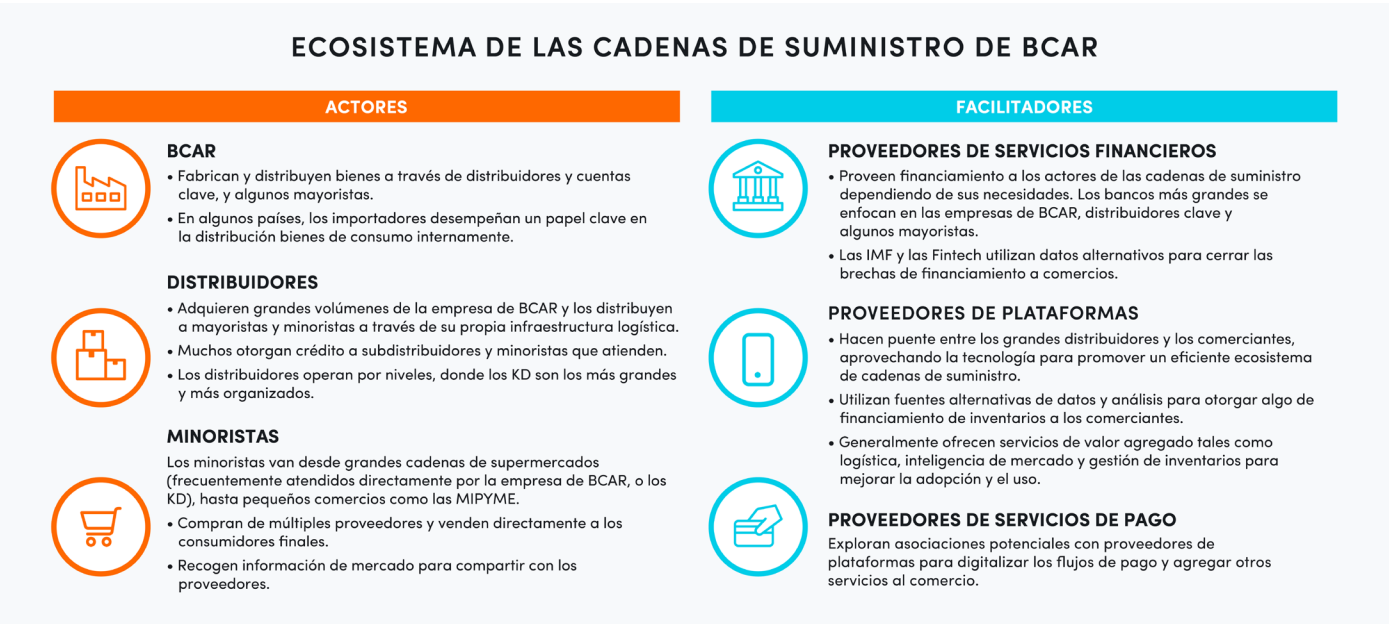


PARTE 1

# Las cadenas de suministro de BCAR en Ghana, Etiopía y Nigeria

El ecosistema de las cadenas de suministro de BCAR comprende una red de agentes intersectoriales que desempeñan funciones únicas en el traslado de bienes de los fabricantes a los consumidores finales. Las operaciones dentro del ecosistema de las cadenas de suministro de Ghana, Etiopía y Nigeria que se evalúan en este informe son similares, con solo unas pocas diferencias, especialmente en el caso de Etiopía. Los tres países tienen actores locales e internacionales (empresas de BCAR, proveedores de servicios financieros (PSF), distribuidores y minoristas) que conforman el modelo tradicional de cadena de suministro, así como actores emergentes como los proveedores de plataformas.

Los roles de cada uno de los actores se pueden resumir de la siguiente manera:



En el modelo tradicional de cadena de suministro, el flujo de bienes comienza desde la empresa o importador de BCAR y transcurre a través de varias capas de distribución antes de llegar al minorista de última milla, a menudo una MIPYME. Este modelo presenta varios desafíos para las MIPYME, así como para los demás actores de la cadena.

Header photo: Anaekwu Bernadette, una micro minorista en Lagos, Nigeria





**Abdurahaman Sadik, un micro minorista en Addis Abeba, Etiopía**

Las ineficiencias y la falta de apoyo a las MIPYME, en particular dentro de las cadenas de suministro tradicionales, les dificultan la ampliación de sus empresas, independientemente del tiempo que hayan estado en funcionamiento.

**Abdurahaman Sadik** es un comerciante minorista de segunda generación en Addis Abeba, Etiopía. El negocio fue iniciado por su padre y su tío hace 15 años en la misma pequeña tienda. Vende refrescos, agua embotellada, dulces y productos para el hogar y el cuidado personal. Abdurahaman comenzó a manejar el negocio desde hace solo dos años y aún enfrenta los mismos desafíos que obstaculizaron el crecimiento del negocio desde sus inicios.

Operar una tienda minorista es difícil para los pequeños comerciantes como Abdurahaman, sin importar cuánto tiempo hayan estado en el negocio. El reabastecimiento de la tienda de Abdurahaman es estresante, caro y consume mucho tiempo. Tiene que cerrar su tienda durante medio día para ir a comprar productos a los mayoristas en el mercado abierto. Estos mayoristas le venden productos a precios altos, dejándole un estrecho margen de beneficio. Más allá de esto, incurre en costos adicionales como transporte, carga y descarga de mercancías, que reducen aún más sus pequeños márgenes.

Abdurahaman comentó que optimizar el capital de trabajo y mantener un flujo de caja estable es difícil, porque la mayoría de los proveedores no le ofrecen crédito, mientras que muchos de sus clientes compran productos a crédito y pagan más tarde. Al igual que muchas MIPYME, Abdurahaman experimenta dificultades para obtener préstamos de los PSF. Según él, los PSF no suelen estar dispuestos a ofrecer préstamos a pequeños comerciantes como él. Exigen garantías y otros requisitos que son difíciles de cumplir, tienen procesos complicados que consumen mucho tiempo con un alto costo de oportunidad para un solo empresario, y tardan tanto en responder que incluso si aprueban el préstamo, ya el comerciante perdió la oportunidad de utilizarlo. Por supuesto, para los PSF y otros prestamistas tradicionales, los comerciantes como

**Abdurahaman comentó que optimizar el capital de trabajo y mantener un flujo de caja estable es difícil, porque la mayoría de los proveedores no ofrecen crédito, mientras que muchos de sus clientes compran productos a crédito y pagan más tarde. Al igual que muchas MIPYME, experimenta dificultades para obtener préstamos de los PSF.**



Abdurrahman, que solo mantienen registros de ventas escritos a mano (si acaso), tienen bajos niveles de alfabetización digital y rara vez separan las finanzas comerciales de las personales, son de alto riesgo y costosos de atender.

Muchos actores en el ecosistema de las cadenas de suministro no tienen posibilidad de entender y acceder a los datos relacionados con las operaciones comerciales de los pequeños comerciantes al extremo de la cadena; por ejemplo, con el fin de optimizar las eficiencias operativas, para llegar a los mercados las empresas de BCAR utilizan “distribuidores clave” (KD), subdistribuidores y grandes minoristas seleccionados para manejar las ventas, el soporte y el procesamiento de pedidos de los comerciantes más pequeños. Esta falta de visibilidad de las operaciones de última milla reduce su capacidad para apoyar y empoderar a los actores de las últimas cadenas.

Los distribuidores clave tampoco están bien posicionados para apoyar a los pequeños comerciantes. Sus modelos de negocio suelen ser dictados por las empresas de BCAR, que a menudo carecen de oportunidades o de motivación para profundizar las relaciones con los pequeños comerciantes más allá de venderles y procesar sus pedidos, lo que conduce a una relación básicamente transaccional con los comerciantes. Si bien los mayoristas están mucho más cerca de los pequeños minoristas, carecen de la capacidad, los sistemas y las eficiencias operativas, ya que muchos de ellos utilizan procesos manuales para la contabilidad, los pedidos y la gestión de inventarios, lo que les impide actuar como puentes efectivos entre los actores más grandes y los comerciantes.

Los pequeños comerciantes como Abdurahaman están deseosos de crecer y aprovechar nuevas oportunidades de negocio y, para hacerlo, necesitan cambiar sus prácticas comerciales y adoptar soluciones con base digital que los posicionen para acceder a nuevas fuentes de crédito, a clientes, y crecer. Cambiar la forma en que operan sus negocios significa cambiar la forma en que el ecosistema colabora y opera.

Han surgido modelos más novedosos y disruptivos basados en plataformas, orientados a las MIPYME. Estos proveedores de plataformas ayudan a los minoristas a superar diversos desafíos, incluyendo la disponibilidad inconsistente de inventarios, los problemas de logística y transporte, el acceso limitado a los servicios financieros y las poco confiables tendencias de precios del mercado. Este modelo es similar en operaciones a la cadena de suministro tradicional, pero aprovecha la tecnología para conectar a los comerciantes en línea, muchos de ellos por primera vez, y servir como corredor entre ellos y la cadena de distribución. Al digitalizar la cadena de suministro a través de las plataformas emergentes, los minoristas pueden pedir productos a su conveniencia y tener acceso a servicios adicionales que pueden ayudarles a ampliar sus negocios. Específicamente, los proveedores de plataformas ofrecen distribución desde la fábrica hasta los minoristas de bienes de BCAR, digitalizan la cadena de distribuidores a minoristas y brindan servicios adicionales de valor agregado basados en tecnología, para pequeños y micro comerciantes. Pueden proporcionar servicios de logística a los comerciantes directamente o a través de asociaciones con proveedores independientes de logística. Los proveedores de plataformas también utilizan los datos generados en sus sistemas para evaluar la solvencia de los comerciantes y los utilizan para proporcionar diferentes formas de financiamiento de inventarios, dentro o fuera de balance.

Estos actores de las plataformas están creciendo rápidamente en Nigeria y Ghana, donde muchos han surgido en los últimos cinco años. La situación es diferente en Etiopía, donde la débil infraestructura normativa para los SFD ha limitado hasta hace poco el surgimiento de soluciones de préstamos digitales y servicios conexos.

## El auge de los actores de plataformas en Ghana y Nigeria

En particular, Ghana y Nigeria han experimentado un aumento en el número y los tipos de proveedores de soluciones de FCS basadas en plataformas para las MIPYME. Los ejemplos son Boost y Shopa en Ghana, Innovectives, Omnibiz y Tradedpot, que operan en Nigeria, y cada uno de ellos ofrece diferentes formas de financiamiento de inventarios, dentro o fuera de balance.



## PARTE 2

# El panorama cambiante del financiamiento de las cadenas de suministro

Tradicionalmente, el acceso al crédito dentro de las cadenas de suministro se orientaba a los actores de mayor tamaño, proporcionado por el proveedor, un PSF, la propia empresa de BCAR y, más recientemente, las fintech. Por lo general, los PSF se centran en las empresas y tienden a atender a las empresas de BCAR y a los grandes operadores (por ejemplo, importadores, distribuidores clave y mayoristas), ofreciendo acceso al crédito en forma de préstamos de capital de trabajo, financiamiento de activos y descuento de facturas, lo que a menudo requiere garantías reales u otras formas de garantía. Incluso los PSF, como las instituciones microfinancieras que prestan servicios a actores más pequeños, como los mayoristas y las MIPYME, también requieren garantías de estos clientes.

Dirigir un negocio minorista en crecimiento puede resultar muy difícil para los pequeños y micro comerciantes con poco o ningún acceso al financiamiento empresarial. Según la Corporación Financiera Internacional, el déficit de financiamiento para las MIPYME asciende a 5.200 millones de dólares cada año<sup>13</sup>, lo que hace que muchos pequeños comerciantes y microempresarios a menudo dependan de medios informales para ampliar sus operaciones comerciales y satisfacer las necesidades de los consumidores. Los comerciantes suelen tener fluctuaciones en las ventas, pero a menudo experimentan ventas más altas de lo normal en ciertos períodos del año, como las temporadas festivas, lo que hace que quieran tener más inventario en sus tiendas para satisfacer la demanda. Desafortunadamente, muchos no tienen los recursos financieros para aumentarlo, mejorar la variedad de productos o introducir marcas en boga. En una situación ideal, estos comerciantes deberían poder solicitar préstamos comerciales de las instituciones financieras, pero este no es el caso ya que este segmento se suele considerar como poco atractivo y de alto riesgo por los proveedores de servicios financieros. También deberían poder acercarse a los distribuidores para que les vendan productos a crédito, pero estos sólo venden a crédito a un pequeño porcentaje de comerciantes, a menudo basados en relaciones comerciales de largo plazo, probadas y de confianza, y en otras externalidades. Lo que exacerba la situación es el hecho de que los comerciantes

**El proporcionar financiamiento a los comerciantes al final de la cadena minorista requiere que una digitalización significativa de procesos y datos. Este nivel de digitalización se traduce en que el esquema financiero debe estar respaldado por la tecnología adecuada, que permite a los actores consolidar y compartir datos en tiempo real producidos por los flujos de dinero y bienes.**

Header photo: Maa Afia, un micro minorista en Accra, Ghana

tienen operaciones que suelen ser manuales y que apenas generan datos que puedan demostrar sus posiciones financieras o ayudarles a construir perfiles de crédito.

Las soluciones de financiamiento de las cadenas de suministro (FCS) tienen como objetivo aprovechar las relaciones y los flujos de datos entre los actores en el ecosistema de las cadenas de suministro, para ofrecer financiamiento de alta calidad y menor riesgo a los actores en el ecosistema. El financiamiento de las cadenas de suministro es diferente de los préstamos tradicionales en que el financista (prestamista) paga al proveedor por adelantado, utiliza el inventario del comprador como garantía para la línea de crédito y utiliza los datos de lo que se suministra y compra para optimizar el acuerdo de préstamo.

El proporcionar financiamiento a los comerciantes al final de la cadena minorista requiere una digitalización significativa de procesos y datos. Este nivel de digitalización se traduce en que el esquema financiero debe estar respaldado por la tecnología adecuada, lo que permite a los actores consolidar y compartir datos en tiempo real producidos por los flujos de dinero y bienes. Esto requiere poner a los pequeños y micro comerciantes en línea (algunos por primera vez) y trabajar con ellos a través de un proceso continuo y evolutivo de digitalización de aspectos clave del negocio, desde pedidos de mercancía hasta la gestión de inventarios y servicios de pago.

El brindar financiamiento y otros servicios a pequeños comerciantes en la cadena de suministro de BCAR es una propuesta que beneficia a todos los actores de la cadena de valor. Más allá del beneficio a corto plazo de proporcionar capital de trabajo confiable a los comerciantes que generalmente no pueden obtenerlo de manera asequible porque carecen de garantías y otros requisitos, también ayuda a los comerciantes a construir perfiles de crédito comercial más sólidos, mejorar sus relaciones con sus proveedores (distribuidores), permitirles disponer de flujos de efectivo más estables y ayudarlos a seguir enfocados en sus objetivos personales y comerciales. Debido a que frecuentemente muchas micro y pequeñas empresas mezclan los negocios y las finanzas personales, el financiamiento de las cadenas de suministro les facilita una imagen más clara de sus obligaciones comerciales. Para los distribuidores, el FCS les permite controlar mejor su flujo de caja, tener un acceso más rápido a los pagos y construir relaciones más sólidas con sus comercios aguas abajo.

### El modelo tradicional de financiamiento de las cadenas de suministro

El modelo tradicional de financiamiento de las cadenas de suministro no es nuevo, especialmente en el ecosistema de las cadenas de suministro de BCAR. Aun así, su enfoque se ha centrado en los actores más grandes, como los distribuidores clave, los distribuidores por nivel y las cuentas clave respaldadas por las compañías de BCAR. En este esquema, la empresa de BCAR desempeña un papel esencial proveyendo algún tipo de garantía con el objetivo general de facilitar el financiamiento y los flujos de efectivo entre la empresa de BCAR y aquellos con quienes interactúa directamente.



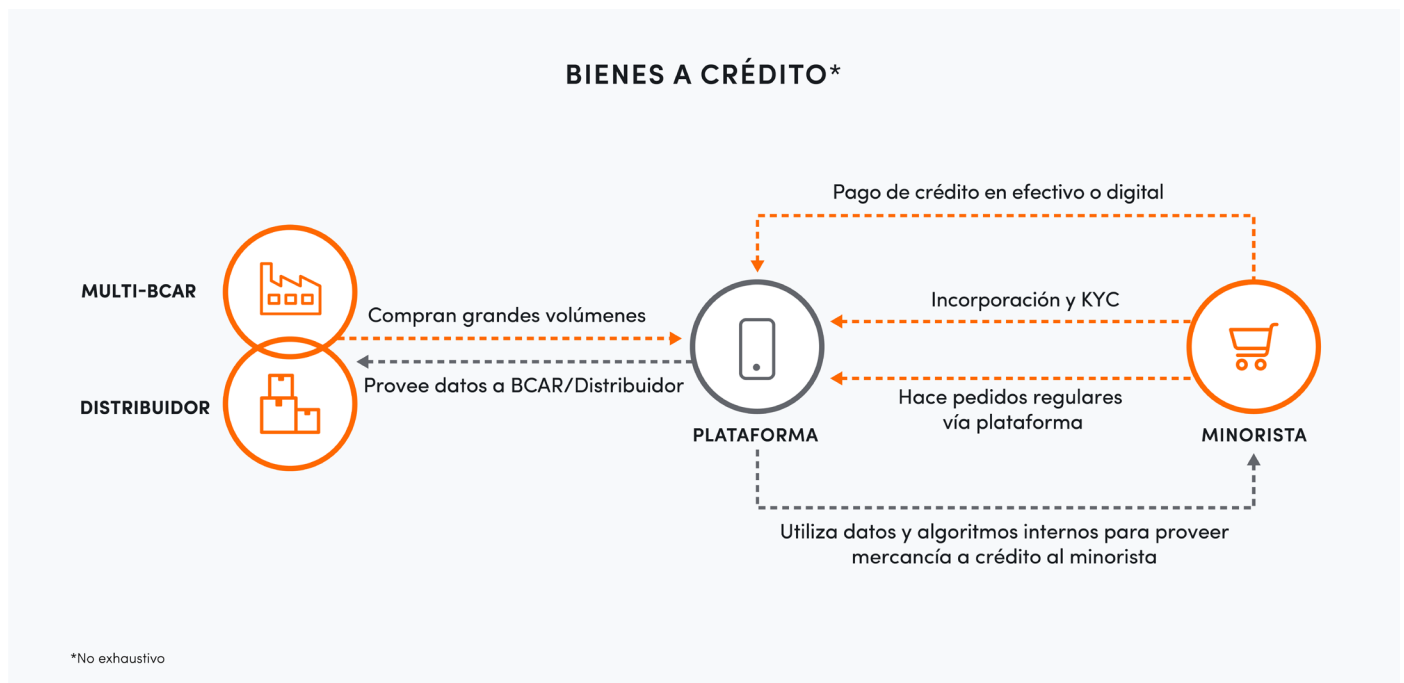


Más allá de esto, hay financiamiento ocasional de la cadena de suministro entre el distribuidor y los comerciantes, donde el primero ofrece bienes con opciones de crédito. En muchos casos, este esquema no está formalizado ni garantizado y se basa en relaciones personales entre el distribuidor y el comerciante.

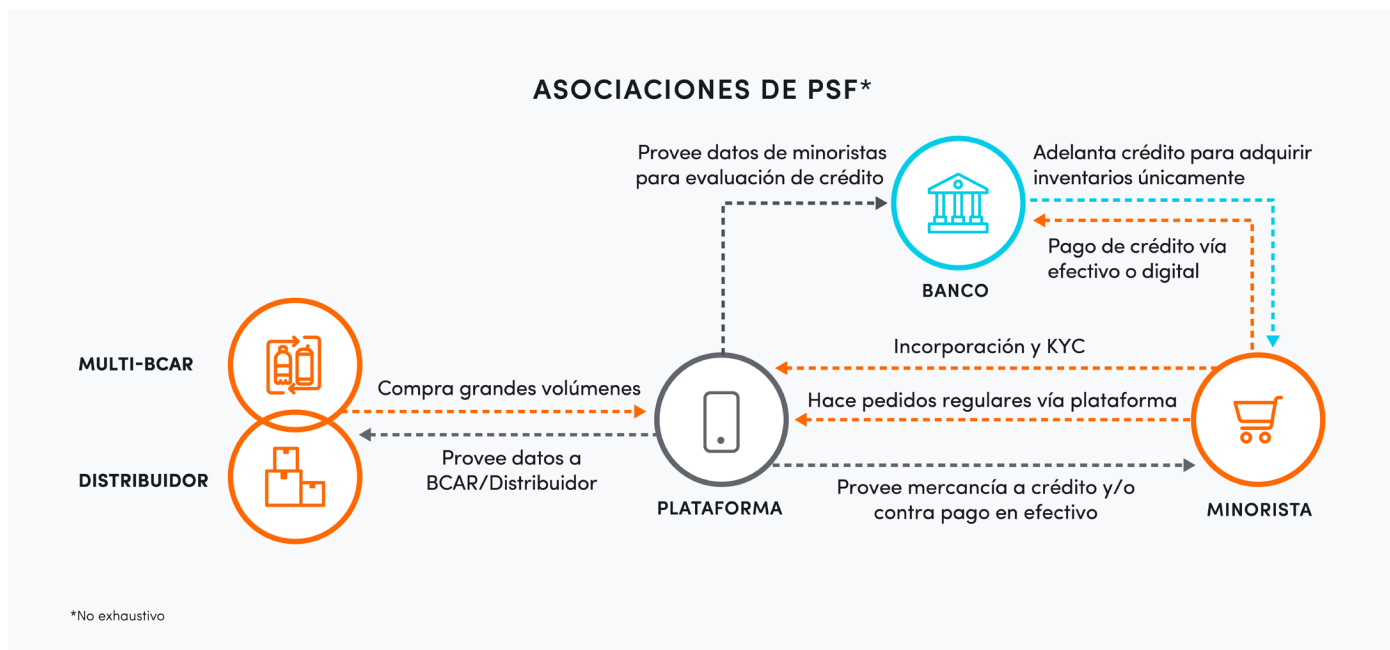
Dada su naturaleza y estructura, plantea varias limitaciones ya que el financiamiento es accesible solo para un grupo selecto de actores (distribuidores clave, distribuidores por nivel y cuentas clave), mientras que los pequeños y micro comerciantes generalmente están excluidos y, por lo tanto, no pueden beneficiarse a pesar de su importante contribución a las ventas y a todo el ecosistema.

### Modelos emergentes de financiamiento de las cadenas de suministro

Los arquetipos de financiamiento basados en plataforma en Nigeria y Ghana son principalmente de dos tipos: el modelo de bienes a crédito y el modelo de asociación del PSF.



En el **modelo de bienes a crédito**, el proveedor de la plataforma financia el inventario con su patrimonio y asume el riesgo total. Es responsable de conocer y verificar a su cliente (KYC), y gestiona activamente la incorporación y las relaciones con los clientes a través de agentes que se despliegan en el terreno. Utiliza datos comerciales generados a través de la plataforma y, gracias al análisis de datos y la inteligencia artificial, evalúa y determina el puntaje de crédito (*credit score*) y los montos por comerciante calificado. Los proveedores de plataformas generalmente comienzan con este modelo y evolucionan hacia asociaciones o la búsqueda de opciones de préstamo, ya que la demanda de crédito va más allá de lo que su balance puede manejar. Ejemplos de actores que utilizan este modelo son: Boost en Ghana y TradeDepot y Omnibiz en Nigeria.



**El modelo asociativo de PSF** es como el modelo de bienes a crédito, pero en este caso participa un PSF enfocado en las MIPYME que asume el riesgo. Sin embargo, en algunos casos, la plataforma puede ofrecer una garantía de primera pérdida al PSF a cambio de una participación en sus ingresos. Los proveedores de plataformas se asocian con un PSF para ofrecer crédito directamente a los minoristas para adquirir inventario, utilizando datos comerciales para precalificar a los comerciantes y luego pasar esta información de calificación de los créditos a su socio PSF. Gestiona activamente la incorporación y la verificación del KYC y tiene agentes en campo para gestionar activamente las relaciones con los clientes y la resolución de problemas. Aunque se considera un mejor modelo, ya que no impacta el balance de la plataforma, los proveedores de plataformas han tenido dificultades para asociarse con los bancos tradicionales debido a los requisitos de riesgo compartido. Algunos ejemplos son Shopa y Pezesh en Ghana, e Innovectives and Cowries Microfinance Bank en Nigeria.

Aunque tanto los modelos de bienes a crédito como los de asociación de PSF parecen similares en la mayoría de las áreas operativas, hay algunas diferencias en la forma como se toman y desembolsan las decisiones de crédito; sin embargo para el comerciante hay poca diferencia funcional. En el primero, la plataforma proporciona crédito en forma de bienes a los minoristas, generalmente por un periodo de hasta tres semanas, mientras que en el modelo de asociación con un PSF, el prestamista externo proporciona crédito para comprar inventario para los minoristas con los acuerdos de reembolso existentes.

El FCS basado en plataforma ha abordado algunos de los problemas del FCS tradicional, pero no está exento de desafíos. Aparte de los modelos que lentamente ganan terreno en Nigeria y Ghana, estos dos modelos enfrentan retos estructurales y económicos mucho más profundos que amenazan su capacidad de crecimiento. Muchos pequeños y micro comerciantes atendidos tienen bajos niveles de alfabetización digital, y sigue habiendo una gran dependencia de los agentes de campo para apoyar la incorporación de clientes, su involucramiento activo y el apoyarlos. Muchos proveedores de plataformas también han cambiado de aplicaciones exclusivas a bots de WhatsApp para poder atender a estos comerciantes.

La conversión del efectivo al digital sigue siendo un desafío. Aunque se han llevado a cabo varios intentos de integrar diversas opciones, estas no han generado el efecto deseado porque el foco ha estado en los requisitos de pago del comerciante, sin involucrar al consumidor final ni a sus proveedores.

Según estos modelos, los proveedores de plataformas también pueden tener que asumir costos logísticos adicionales de entrega de productos al minorista de última milla, ya que el distribuidor con el que tienen relaciones puede que no cumpla con los pedidos cuando la demanda es alta.

La introducción de modelos de cadena de suministro basados en plataformas ha brindado la oportunidad de repensar cómo se puede implementar el financiamiento de las cadenas de suministro para el extremo inferior de la cadena minorista. Los proveedores de plataformas han seguido explorando diferentes metodologías y enfoques con diversos grados de éxito, pero queda claro que están comenzando a llegar a, y a abordar, algunos de los puntos débiles clave de los pequeños y micro comerciantes. Si bien ha habido progresos, hay algunos factores relevantes que los participantes con base en plataformas deben tener en cuenta al crear y hacer crecer sus modelos, que se abordan en las secciones posteriores de este informe.



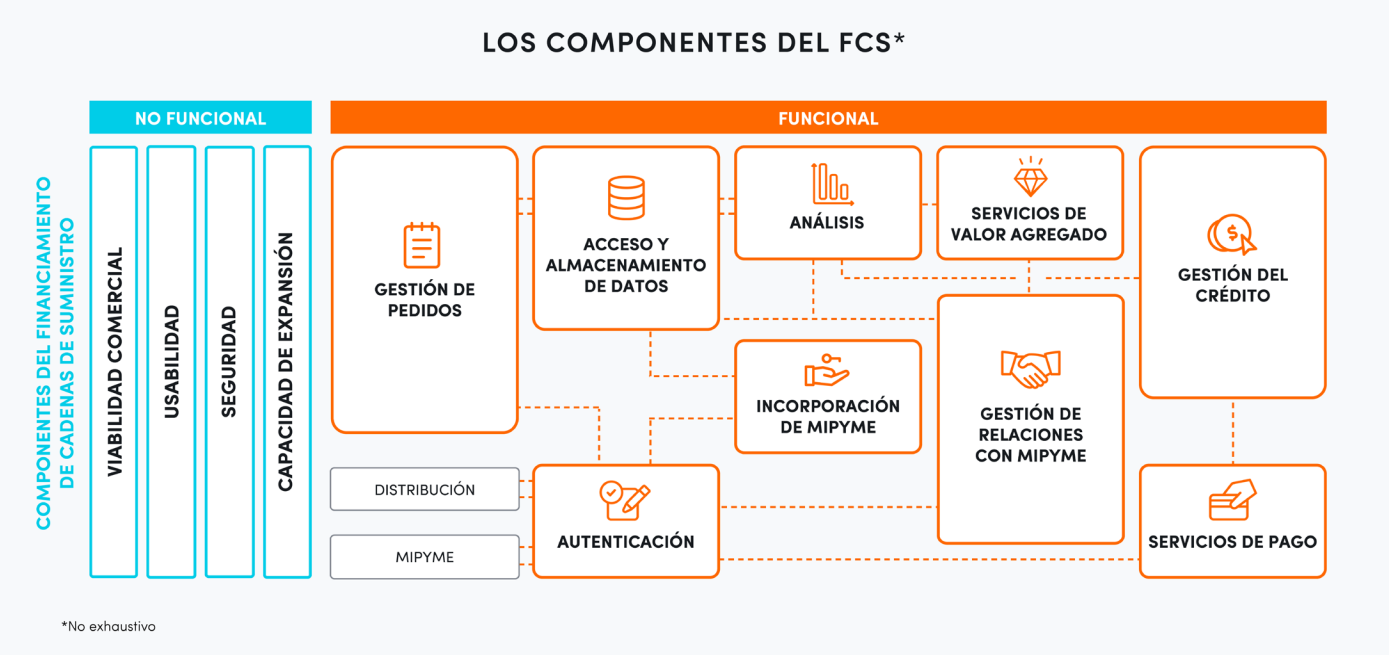


PARTE 3

# Enfoque para construir y ampliar el financiamiento de cadenas de suministro

La implementación de un modelo basado en plataformas para ofrecer capital de trabajo y otros servicios a los pequeños comerciantes puede abordar las barreras clave que históricamente han llevado a la exclusión de muchos comerciantes del sistema financiero formal. Las diversas soluciones que hemos observado en los tres mercados han empleado diferentes modelos de negocio y enfoques para resolver puntos débiles clave para su mercado objetivo. Nuestra revisión de estos modelos y lo aprendido a través de su implementación en otros mercados, como *Jaza Duka* en Kenia, sugieren que **seis factores** en particular contribuyen significativamente al éxito de un modelo de financiamiento de cadenas de suministro enfocado en las MIPYME.

## 1 Construir la base apropiada (los componentes SCF)



Header photo: Okoye Onyinye, a micro retailer in Lagos, Nigeria

El éxito de un modelo plenamente integrado de financiamiento de cadenas de suministro exige que los actores de la cadena y los PSF tengan en cuenta varios componentes. A partir de nuestra investigación, hemos identificado algunos componentes básicos transversales a consideraciones funcionales y no funcionales que forman los requisitos generales necesarios para satisfacer un modelo de FCS basado en plataforma.

**Los actores deben considerar los siguientes problemas funcionales al construir o expandir un modelo FCS basado en plataformas para pequeños y micro comerciantes:**



**Incorporación:** ¿Cuáles son los requisitos mínimos de KYC y cómo se puede dar cumplimiento a este requisito normativo de manera rentable? ¿Cuáles son los datos mínimos necesarios para incorporar a un cliente? ¿Cuál es la combinación correcta de canales digitales y en persona que mejor se adapte al mercado objetivo?



**Stock order management:** How and where should retailers order their stock, and how can the data be maximized for analytics and credit assessment? What are the stock fulfillment processes and roles of relevant actors? What integration is required between distributors and FMCG companies? How should logistics be addressed — internally, outsourced, or both?



**Gestión de pedidos de mercancía:** ¿Cómo y dónde deben los minoristas hacer sus pedidos, y cómo pueden ser utilizados al máximo los datos para el análisis y la evaluación crediticia? ¿Cuáles son los procesos de pedidos de mercancía y los roles de los actores relevantes? ¿Qué integración se requiere entre los distribuidores y las empresas de BCAR? ¿Cómo debe abordarse la logística: internamente, subcontratada, ¿o ambos?



**Gestión de crédito:** ¿Qué datos de KYC adicionales se requieren para completar los procesos de apertura de cuenta de préstamo y cómo obtenerlos? ¿Cómo se realizará la calificación de los créditos (credit scoring) y cuáles son los roles específicos de la plataforma y los prestamistas? ¿Cómo será aceptado el crédito por el comerciante, y desembolsado cuando se inicien las compras a crédito? ¿Cuáles son los roles específicos de la plataforma y los prestamistas en las cobranzas y la gestión de la morosidad?



**Servicios de pago:** ¿Cuáles son los servicios digitales de pago relevantes, disponibles para los comerciantes, y cómo se pueden integrar en la plataforma para impulsar la adopción de los pagos digitales? ¿Existen incentivos que puedan ofrecerse para garantizar que los comerciantes pasen de pagos en efectivo a los digitales?



**Servicios de valor agregado:** ¿Qué servicios de valor agregado específicos, como inteligencia de mercado, educación financiera y creación de capacidades empresariales, serían relevantes para el mercado objetivo y cómo se pueden incorporar al modelo? ¿Cuál es el modelo financiero más efectivo que garantice que los servicios de valor agregado sigan siendo válidos?



**Autenticación:** ¿Cómo deben ser autenticados los distribuidores y comerciantes para garantizar la seguridad y minimizar el fraude durante las transacciones?



**Acceso y almacenamiento de datos:** ¿Cómo y dónde deben almacenarse de forma segura los datos de KYC y las transacciones del comerciante? ¿Existen limitaciones regulatorias sobre dónde pueden ser almacenados los datos? ¿Cuáles son las leyes de privacidad de datos existentes/previstas y sus implicaciones para los procesos de recopilación de datos y el intercambio de datos entre los actores?



**Análisis:** ¿Cuál es el motor de reglas de análisis de datos? ¿Cuáles son los requisitos de panel de control para cada actor? ¿Cómo se pueden aprovechar los datos para proporcionar inteligencia de mercado a los participantes?

# 2

## Lograr la propuesta de valor correcta

El materializar y acumular los beneficios potenciales, como se muestra a continuación, requiere una orquestación cuidadosa y una colaboración efectiva entre estas partes del ecosistema. En los modelos basados en plataformas, este papel de orquestador/facilitador a menudo lo asume, por diseño o de hecho, el proveedor de la plataforma; pero puede ser asumido por cualquiera de los proveedores de servicios de la cadena (por ejemplo, empresas de BCAR o un PSF). El éxito de la empresa depende en parte de la alineación de intereses y la habilidad de la entidad facilitadora para gestionar intereses dispares en aras de un objetivo común.

ACTORES	PROPUESTA DE VALOR
 <p><b>EMPRESAS DE BCAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de las ventas y crecimiento del negocio a través de la consistencia en la demanda de productos y la mejora de la eficacia de la oferta.</li> <li>• Acceso a datos a nivel de minoristas que permiten conocerlos mejor, y dinámicas de mercado a nivel minorista y de consumidor.</li> <li>• Mejores procesos de planificación empresarial, con buena información, que conducen a una mayor resiliencia ante las crisis económicas y de mercado.</li> </ul>
 <p><b>DISTRIBUIDORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del flujo de caja a través de la consistencia en la demanda de productos.</li> <li>• Oportunidad de fortalecer las interacciones comerciales con los minoristas principales a través de los datos disponibles.</li> <li>• Oportunidad de digitalizar aún más sus negocios, ya que la plataforma ofrece integración digital y transformación de las operaciones comerciales medulares.</li> </ul>
 <p><b>PEQUEÑOS Y MICRO COMERCIANTES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso rápido, asequible y recurrente a fondos, formal, sencillo y que garantice la continuidad del negocio.</li> <li>• Mejora del inventario y las ventas gracias a un mejor poder adquisitivo.</li> <li>• Acceso a múltiples proveedores lo que facilita adquirir una amplia variedad de marcas.</li> <li>• Oportunidad de aprovechar la conveniencia y los menores costos durante la entrega, así como una mejor gestión de los riesgos de mercancías en tránsito.</li> </ul>
 <p><b>PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de aumentar la base de clientes dentro de un segmento sin explotar, de forma rentable aprovechando datos adicionales.</li> <li>• Acceso a datos a nivel minorista para evaluar el riesgo de crédito, y complementar los esfuerzos de formalización y digitalización del segmento de mercado.</li> </ul>
 <p><b>PROVEEDOR DE PLATAFORMAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos mediante acuerdos de honorarios/comisiones.</li> <li>• Oportunidad de expansión rentable con socios adicionales de la cadena de suministro y mayor acceso al financiamiento de los PSF.</li> </ul>



## 3

## Adoptar un enfoque de múltiples socios

Los comerciantes obtienen sus productos de varios proveedores e incluso en el mercado abierto para asegurarse de que pueden ofrecer la variedad de productos que sus clientes desean. Por lo tanto, es esencial asociarse e integrarse en múltiples fuentes de mercancía (múltiples empresas de BCAR y sus distribuidores) y fuentes de financiamiento (múltiples PSF), para que los comerciantes tengan un acceso de “ventanilla única” para la mayoría de sus requerimientos de mercancía y el financiamiento adicional que puede ser necesario para adquirirlo.

Los proveedores de plataformas proporcionan préstamos con sus propios fondos o impulsan una asociación con un PSF. Si bien hemos visto que la primera es restrictiva en función del riesgo que pueden asumir en su balance, la mayoría de las asociaciones con PSF también lo han sido con IMF y fintech de menor tamaño, lo que también limita los montos y volumen de crédito otorgable. Los bancos comerciales convencionales tienen gran acceso a fondos y podrían impulsar fácilmente el volumen de préstamos mediante estos modelos, pero son reacios a hacerlo ya que perciben a los pequeños y micro comerciantes como de alto riesgo, y con alto costo de adquisición y atención.

No obstante, los proveedores de plataformas deben impulsar múltiples asociaciones con estos grandes bancos, y trabajar para abordar sus inquietudes de riesgo de crédito. Los grandes PSF han utilizado históricamente datos estáticos (estados financieros) y, a veces, el historial de las cuentas bancarias para evaluar a las MIPYME, solicitando garantías para mitigar aún más su riesgo y proteger su patrimonio. El proveedor de plataformas puede demostrar que el uso de datos alternativos, como el historial de pedidos, el historial de ventas y el historial de transacciones de pago, puede mejorar la evaluación de la solvencia de un comerciante y lograr bajos niveles de pérdidas. Los proveedores de plataformas también pueden mostrar sus enfoques de adquisición y gestión de clientes y trabajar con los PSF para explorar combinaciones de estrategias que convierten estos enfoques de gestión de relaciones en mejores mecanismos de cobro y garantizan que la morosidad se pueda mantener al mínimo.



Tienda de Mary Adjei en Accra, Ghana. La asociación con múltiples fuentes de mercancía permitirá a Mary ofrecer la variedad de productos que sus clientes desean.

# 4

## Definir claramente las funciones clave de los actores dentro del ecosistema FCS

Los roles mal definidos dentro de un ecosistema crean falta de claridad, superposición de actividades e ineficiencias a largo plazo. Por lo tanto, es importante que todos los actores tengan claridad y estén plenamente alineados sobre qué roles desempeñan dentro de los ecosistemas de FCS. Basándonos en nuestra investigación y experiencia, sugerimos a continuación algunos roles críticos a lo largo de los componentes clave para las empresas de BCAR, los PSF y el proveedor de plataformas. Si bien estos roles no son exhaustivos, sí proporcionan una base fundamental para que los actores pueden debatir y acordar.

COMPONENTES	EMPRESA DE BCAR	PSF	PROVEEDOR DE PLATAFORMAS
 <b>INCORPORACIÓN</b>	<p>Apoya en la generación de prospectos al proporcionar una lista de comerciantes calificados.</p>	<p>Realiza la apertura de cuentas digitales (cuenta de préstamo y/o transacción) para minoristas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la generación de prospectos aprovechando la relación con otros actores.</li> <li>• Lleva a cabo la incorporación a través de una combinación de mecanismos digitales y presenciales.</li> <li>• Lleva a cabo el KYC y autentica la información del comerciante.</li> </ul>
 <b>GESTIÓN DE PEDIDOS DE MERCANCÍA</b>	<p>Recibe y entrega los pedidos de los comerciantes.</p>	<p>Otorga financiamiento a los comerciantes elegibles para la compra de mercancía a crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra los ítems de productos en la plataforma, incluyendo los precios.</li> <li>• Recibe, procesa y transmite pedidos a las compañías / distribuidores de BCAR para su ejecución.</li> <li>• Facilita la logística y las entregas de última milla.</li> <li>• Facilita el pago a la empresa/distribuidor de BCAR.</li> </ul>
 <b>ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO</b>			
<b>Evaluación crediticia</b>	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona criterios de calificación de los créditos.</li> <li>• Recibe la evaluación de crédito y comunica la decisión final de crédito a la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona puntuación crediticia para minoristas (parámetros de scoring, decisión).</li> <li>• Comunica la decisión de crédito al PSF y al comerciante.</li> <li>• Comunica el monto del crédito disponible al comerciante.</li> </ul>
<b>Desembolso</b>	<p>Garantiza que los sistemas internos puedan recibir datos de las opciones de pago digital y del PSF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliza la aceptación y documentación de la línea de crédito.</li> <li>• Desembolsa fondos de la cuenta de préstamos del comerciante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfiere fondos a la compañía / distribuidor de BCAR después del desembolso por el PSF.</li> </ul>



COMPONENTES	EMPRESA DE BCAR	PSF	PROVEEDOR DE PLATAFORMAS
 <b>ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO</b>			
<b>Gestión de cobros y morosidad</b>	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza el monitoreo de la cartera, incluyendo las reglas y estrategias integradas para garantizar que se mantenga la calidad, probando límites y haciendo seguimiento de las métricas basadas en desempeño.</li> <li>Pone a disposición mecanismos oportunos para pago de créditos.</li> <li>Da seguimiento a los préstamos vencidos a través de mecanismos internos o de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza datos e IA para manejar de forma continua la capacidad de los minoristas y predecir su comportamiento y niveles de riesgo.</li> <li>Se comunica con, y gestiona continuamente a, los minoristas para garantizar de manera proactiva que se cumplan los términos y condiciones de reembolso.</li> <li>Proporciona apoyo a las cobranzas.</li> <li>Apoya a los PSF con informes de alerta temprana y con préstamos vencidos.</li> </ul>
<b>Herramientas de gestión de liquidez y de gestión de riesgos del PSF, como garantías de riesgo de crédito o garantías de primera pérdida</b>	Comparte garantía de primera pérdida ya que los datos se basan en el uso de la plataforma de BCAR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza que haya suficiente liquidez disponible para los préstamos y así apoyar la expansión de los productos de FCS.</li> <li>Desarrolla un enfoque prudente de gestión de riesgos para reducir la dependencia del crédito y de las garantías de primera pérdida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza datos e IA para gestionar continuamente los niveles de riesgo y las posibles necesidades de dinero en toda la plataforma para informar las proyecciones de liquidez.</li> <li>Comparte la garantía de primera pérdida ya que los datos se basan en el uso de la plataforma.</li> </ul>
 <b>SERVICIOS DE PAGO</b>			
	Garantiza que los sistemas internos puedan recibir datos de las opciones de pago digital y del PSF.	Garantiza que los sistemas internos puedan recibir los reembolsos de crédito realizados por los minoristas a través de diversas opciones de pago digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se integra con el PSF para instrucciones de pago.</li> <li>Se integra con varias opciones de pago digital (por ejemplo, dinero móvil, agentes CICO).</li> </ul>
 <b>GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES</b>			
	<p>Apoya la gestión de las relaciones con los clientes a través de representaciones de ventas, siempre que sea posible.</p> <p>Proporciona recursos y canales dedicados para administrar la relación plataforma-empresa / distribuidor de BCAR.</p>	Proporciona recursos y canales dedicados para administrar la relación plataforma-PSF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsa la gestión de relaciones en persona para el acompañamiento y el apoyo.</li> <li>Establece y promueve opciones de autoservicio.</li> </ul>
 <b>SERVICIOS DE VALOR AGREGADO</b>			
	Provee soluciones SVA relevantes para comerciantes; por ejemplo, acuerdos de descuento formalizados.	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte los datos de transacciones de pedidos de mercancía con la empresa de BCAR para obtener información.</li> <li>Estructura soluciones SVA relevantes para comerciantes.</li> <li>Evalúa continuamente el impacto y establece asociaciones adicionales para satisfacer las necesidades del cliente.</li> </ul>

Los proveedores de plataformas son el núcleo de un ecosistema de FCS, ya que consolidan los datos producidos a través del

## 5

## Entender lo que sustenta la viabilidad y la capacidad de expansión del negocio

ecosistema y comparten información oportuna para facilitar la toma de decisiones para las actividades y el financiamiento de las cadenas de suministro. Por lo tanto, es fundamental que los proveedores de plataformas garanticen la sostenibilidad de sus empresas y continúen impulsando el crecimiento, para que las propuestas de valor prometidas a otros actores y comerciantes se cumplan. Hemos identificado algunas palancas financieras y no financieras que los proveedores de plataformas pueden utilizar, en asociación con otros actores, para impulsar el crecimiento y la viabilidad, que incluyen:



#### Aumentar la proporción de comerciantes activos.

Los actores pueden explorar estrategias como aumentar la canasta de productos, lo que animará a más comerciantes a usar la plataforma, aprovechar las relaciones de las empresas de BCAR para mejorar la calidad de los comerciantes a través de la adquisición y ampliación del alcance geográfico de la plataforma.



**Aumentar el valor del pedido promedio.** A medida que los comerciantes tienen acceso a inteligencia de mercado a través de la plataforma, pueden comprender y predecir mejor los ciclos de demanda. Los proveedores de plataformas pueden aprovechar esto y, además de ofrecer productos relevantes y diversificados, pueden aumentar el valor promedio de los pedidos.



**Aumentar el porcentaje de solicitudes de préstamo.** Para lograr esto, los actores pueden explorar un enfoque de múltiples PSF y aumentar el número de aquellos enfocados en los comerciantes dentro del ecosistema. Esto ayudará a ofrecer más opciones de financiamiento y aumentará el acceso de los comerciantes al financiamiento u otros servicios financieros relacionados.



#### Reducir los costos de captación y atención a comerciantes.

Sigue habiendo una fuerte dependencia de los agentes de campo por parte de los proveedores de plataformas para captar clientes del mercado abierto, y para impulsar la participación y el soporte al cliente. Los actores pueden colaborar para reducir los costos de incorporación al aumentar potencialmente los referidos de empresas y distribuidores de BCAR asociados. A medida que la tecnología de plataforma madura y los comerciantes se sienten más cómodos con ella, puede que sirva para impulsar y abordar las interacciones básicas con los clientes, lo que conduciría a una estructura de agentes más ágil y eficiente y una reducción general de los gastos operativos.



**Mejorar los términos con los socios.** Los ingresos de los proveedores de plataformas provienen de compartir tarifas y obtener comisiones de sus socios. Los proveedores de plataformas deberán negociar las mejores tarifas con los PSF (participación en los ingresos de las actividades de préstamo), las empresas/distribuidores BCAR (comisiones por ventas de productos) y las empresas de logística (tarifas de logística).

**Los proveedores de plataformas son el núcleo de un ecosistema FCS, ya que consolidan los datos que produce el ecosistema. Por lo tanto, es fundamental que los proveedores de plataformas garanticen la sostenibilidad de sus empresas y continúen impulsando el crecimiento, para que las propuestas de valor prometidas a otros actores y comerciantes se cumplan.**

# 6

## Tener una estrategia de implementación claramente definida

Si bien reconocemos que los actores se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, el siguiente marco de implementación sugiere una lista de actividades importantes que los participantes deben considerar al desarrollar un nuevo modelo o expandir uno existente.



### PLANIFICACIÓN

- Evaluar y seleccionar socios potenciales
- Diseñar y configurar el modelo y su flujo.
- Acordar roles y responsabilidades.
- Llevar a cabo procesos legales y acuerdos contractuales entre socios.
- Evaluar las implicaciones del ecosistema propuesto para los modelos de negocio existentes.
- Evaluar los requerimientos de recursos y la capacidad interna para impulsar la implementación.



### EXPANSIÓN

- Continuar perfeccionando el modelo para cumplir con los requerimientos adicionales.
- Incorporar proveedores de servicios financieros adicionales para ampliar servicios y productos financieros.
- Incorporar empresas/distribuidores de BCAR adicionales para ampliar la variedad de productos.
- Incorporar a otros actores adicionales como proveedores de servicios logísticos y de pago.



### PREPARACIÓN

- Definir el estado final y las principales iteraciones para lograrlo.
- Reunir los requerimientos de todos los actores.
- Desarrollar una plataforma para cumplir con los requerimientos (MVP o adicional).
- Llevar a cabo integraciones con PSF y desarrollar un credit scoring. Utilizar los datos existentes para las pruebas, si los hay.
- Realizar integraciones con otros actores: empresas/
- Distribuidores de BCAR, proveedores de servicios logísticos y de pago.
- Preparar un plan de mercadeo e involucramiento.



### SEGUIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO

- Medir el impacto
- Incorporar lo aprendido en los procesos y la plataforma de negocio.



### PRUEBA PILOTO

- Seleccionar a comercios existentes, o incorporar nuevos comercios para el piloto.
- Realizar una prueba reducida y luego un piloto; trabajar con distribuidores y territorios limitados.
- Incorporar lo aprendido en los procesos y la plataforma de negocio.



## PARTE 4

# Optimización del financiamiento de las cadenas de suministro centradas en las MIPYME de África

Las lecciones que hemos aprendido en Ghana, Etiopía y Nigeria son muy valiosas, ya que cada uno de estos países representa diferentes niveles de desarrollo del ecosistema. Por lo tanto, las recomendaciones siguientes ofrecen una buena base y un plan para otros actores que buscan construir nuevas soluciones de financiamiento de cadenas de suministro, u optimizar las existentes, lo que les permite obtener más información de los detalles específicos sobre cualquiera de los tres países, que tienen que ver con los matices y los problemas individuales que enfrentan actualmente. Para garantizar la coherencia, nuestras recomendaciones se han estructurado en torno a los elementos básicos mencionados anteriormente en este informe.



**Incorporación e integración en fuentes de datos existentes:** La creación de asociaciones más sólidas con empresas de BCAR es clave, ya que esto puede crear opciones más eficientes para incorporar, retener y apoyar a los comerciantes que interactuarán con la plataforma; muchos de ellos por primera vez. Esta asociación permite a los proveedores de la plataforma acceder e incorporar a comerciantes de calidad a través de referencias, ofrecer opciones de productos más amplias y mitigar los problemas de falta de disponibilidad o calidad de los productos, lo que es vital para los comerciantes. Es posible que las asociaciones deban llevarse a nivel de la empresa de BCAR en lugar de hacerlo a nivel de distribuidores o mayoristas, que es el statu quo actual y que desafortunadamente suelen ser de naturaleza transaccional. El salir de tales acuerdos transaccionales permite que la empresa de BCAR participe plenamente en el ecosistema del FCS y se beneficie al máximo de él. Las compañías de BCAR pueden entonces incorporar a sus distribuidores clave para que trabajen estrechamente con la plataforma y así cumplir con los pedidos de mercancía a través de ella, lo que garantizará la integración entre la plataforma y los sistemas de entrega de pedidos y otros sistemas operativos relevantes. Además, los proveedores de plataformas deben considerar un enfoque de múltiples canales en materia de incorporación. Al hacerlo, deben evaluar los canales más eficientes para la incorporación, y brindar acompañamiento y gestión de cambio a los comerciantes, sin olvidar el manejo eficaz de sus costos y la reducción de ineficiencias. Esto incluye opciones como agentes de campo (que también podrían servir como gerentes de relaciones), centros de llamadas, datos de servicios complementarios no estructurados (USSD) y el uso de canales de redes sociales con los que los comerciantes están familiarizados y faciliten la adaptación, como WhatsApp.



**Gestión de pedidos de mercancía:** una vez lograda la incorporación, se debe animar a los comerciantes a hacer pedidos a través de la plataforma para que las transacciones y los datos generados visibilicen el negocio del comerciante. Esto es fundamental, ya que permite a la plataforma y a otros socios utilizar dicha información para la calificación de créditos, los análisis y una mejor toma de decisiones. Se podrían hacer innovaciones adicionales para recibir pedidos a través de un centro de llamadas; sin embargo, esto será de carácter limitado y solo dirigido a comerciantes que estén interesados pero que tardan en adoptar el canal digital. Los datos del pedido pueden ser



reenviados a distribuidores clave de BCAR o a distribuidores multi-BCAR, que integran sus sistemas operativos en la plataforma, para cumplir con los pedidos. Para garantizar que se mantengan los plazos de entrega, el proveedor de plataformas podría explorar la entrega de mercancía directamente al comerciante o ampliar sus asociaciones hacia proveedores de servicios logísticos externos que puedan hacer entregas de última milla.



**Gestión de relaciones:** la gestión continua de las relaciones es fundamental, ya que garantiza que el proveedor de plataformas pueda recibir comentarios de los comerciantes y abordar rápidamente los problemas relacionados con pedidos de mercancía y reembolsos de créditos. Aprovechando su enfoque de múltiples canales, los proveedores de plataformas deben tener un buen equilibrio entre el autoservicio y el servicio asistido, dependiendo de la madurez digital de los comerciantes y del entorno tecnológico. En la medida de lo posible, los proveedores de plataformas deben esforzarse por desarrollar y migrar a los comerciantes a sus canales digitales y posicionar el servicio asistido como una opción alternativa para los comerciantes que tardan en adaptarse, utilizando agentes de ventas en el terreno, o centros de llamadas.



**Servicios de pago (conversión de efectivo a pagos digitales):** es importante incentivar y mover tácticamente a los comerciantes que usan efectivo, hacia los pagos digitales. La plataforma, al trabajar con las empresas de BCAR, y sus distribuidores, debe aprovechar más el crecimiento de los pagos digitales en sus respectivos países. Esto requerirá integrar la plataforma y los distribuidores con infraestructuras de pago digitales alternativas, pero ampliamente utilizadas, como las de dinero móvil, billeteras bancarias y agentes de depósito/retiro de efectivo. Los socios podrían explorar opciones, trabajando con operadores de pago digital, para minimizar el impacto de las tarifas transaccionales para incentivar a los comerciantes a probar y a seguir con los pagos digitales.



**Gestión del crédito:** la creación de asociaciones sólidas con múltiples proveedores de servicios financieros es fundamental, ya que esto mejora la disponibilidad de fondos y permite al proveedor de la plataforma ofrecer servicios financieros adicionales. Si bien existen varias formas como los proveedores de plataformas financian a las cadenas de suministro, también ha habido un aumento en el número de PSF que han iniciado sus propias experiencias de préstamos digitales, desarrollando y ofreciendo préstamos digitales no garantizados directamente a los comerciantes para sus necesidades de capital de trabajo. Si bien este es un avance positivo, muchos PSF desearían asociarse con proveedores de plataformas que mantienen buenas carteras de préstamos dentro de límites de pérdida aceptables. Corresponde a la plataforma demostrar esta capacidad y mostrarla como un proceso eficaz de gestión y seguimiento de créditos, respaldada por un enfoque eficaz de gestión de relaciones. Gracias a los datos disponibles, el proveedor de la plataforma puede trabajar con posibles PSF para utilizar algoritmos y análisis de datos para evaluar la solvencia de los comerciantes y ofrecerles préstamos directamente para la compra de mercancía. Esto requeriría su integración en estos PSF, y los PSF tendrían que adaptar los modelos de crédito existentes, la infraestructura tecnológica y los procesos para utilizar los datos que reciben de la plataforma. Tras el desembolso exitoso, el monitoreo, los reembolsos y las cobranzas serían responsabilidad conjunta del PSF y el proveedor de la plataforma.



**Liquidez para los PSF:** para muchos PSF, esta puede ser una nueva experiencia, ya que se desvían de sus actuales productos de capital de trabajo para las MIPYME; por ejemplo, el uso de datos alternativos en lugar del historial habitual de transacciones de cuentas bancarias, así como las solicitudes de garantías. Los PSF necesitarán acceso a financiamiento asequible para suministrar liquidez adicional y gestionar el riesgo de préstamos no garantizados a este segmento. Este financiamiento podría ser una combinación de préstamos a bajo interés, planes de garantía de crédito y subvenciones proporcionadas por el gobierno o las instituciones de financiamiento para el desarrollo (IFD).



**Servicios de valor agregado:** para mejorar la aceptación y el uso, el proveedor de la plataforma deberá ir más allá de ofrecer solo préstamos y mercancía. Es importante que trabajen con los comerciantes en el desarrollo de su capacidad de desarrollar sus negocios y la resiliencia necesaria para mantenerlos. Si bien pueden existir diversas soluciones, es importante que el proveedor de la plataforma evalúe e identifique adecuadamente qué soluciones prefieren los comerciantes a los que atiende. Con base en nuestra investigación, los servicios de valor agregado como los esquemas de lealtad, el desarrollo de capacidades y los seguros les parecen muy bien a muchos comerciantes. De acuerdo con esto, el proveedor de la plataforma deberá establecer asociaciones para validar, diseñar, probar y evaluar la viabilidad de aquellas soluciones de valor agregado que el mercado objetivo valora. Las empresas de BCAR asociadas también pueden ampliar su nivel de participación ofreciendo incentivos directamente a los comerciantes, como descuentos formalizados.

## Ghana

La implementación de un ecosistema complejo y de múltiples socios en Ghana sería un reto dado que el ecosistema del FCS se encuentra aún en su etapa de desarrollo, solo algunos actores basados en plataformas intentan demostrar sus conceptos y ganar terreno. Esto brinda una oportunidad importante para profundizar el mercado y mejorar las ofertas actuales, pero los actores existentes deberán ser flexibles y estar dispuestos a modificar ciertos elementos de su modelo de negocio para que el ecosistema del FCS funcione de manera efectiva según lo previsto.

Si bien muchos proveedores de plataformas han integrado sus plataformas a múltiples infraestructuras de pago digital, como el dinero móvil y los agentes de depósito/retiro de efectivo, el nuevo impuesto electrónico del 1,5 por ciento introducido en Ghana puede hacer que las asociaciones con operadores de redes móviles (OTM) sean necesarias, ya que podrían proporcionar un enfoque de bajo costo para las transacciones digitales o proporcionar diversas formas de incentivar a los comerciantes a comenzar o continuar con los pagos digitales.



## Etiopía

Las limitaciones regulatorias y el subdesarrollo de la infraestructura han generado un lento crecimiento en el desarrollo de los servicios financieros digitales. Desde una perspectiva de financiamiento de las cadenas de suministro basado en plataformas, Etiopía sigue siendo un mercado virgen carente de conceptos de FCS. Sin embargo, los cambios recientes en las políticas del gobierno, las nuevas iniciativas como la identificación (ID) nacional y la introducción de nuevos actores en varios sectores clave (por ejemplo, Safaricom y M-PESA que comienzan operaciones en el país), así como el creciente número de asociaciones que prueban soluciones digitales, ofrecen oportunidades estimulantes para trabajar con los actores existentes para desarrollar, probar y, finalmente, expandir soluciones de FCS enfocadas a las MIPYME.

La falta de casos reales de uso de FCS en Etiopía se traduce en que muchos actores, específicamente los PSF y las empresas de BCAR, no tienen experiencia en la implementación completa de tales soluciones basadas en plataformas. Un camino viable podría ser el aprovechar los programas piloto incipientes, como los pilotos de préstamos digitales no garantizados, y trabajar con los promotores de estos pilotos para adaptarlos a los requisitos de financiamiento de las cadenas de suministro. Esto garantizaría que el marco FCS aproveche diversos aprendizajes de estos pilotos, acorte el tiempo de salida a mercado y pueda abordar con los problemas de los comerciantes.

Estas soluciones de FCS deberán encontrar formas de abordar las limitaciones específicas de Etiopía, incluyendo un esquema de identidad nacional (ID) rudimentario, datos escasos de burós de crédito y requisitos regulatorios que pueden inhibir los contratos de préstamo completamente digitales. Para Etiopía, la captación y la incorporación de proveedores/fabricantes locales de BCAR y otros populares artículos locales, como las especias, es clave para las posibilidades de crecer, ya que forman la mayor parte de la participación en la cesta de compras para muchas MIPYME.

Los PSF en Etiopía verán esto como una nueva y necesaria experiencia, a realizar con mucha precaución, y puede que requiera asistencia técnica adicional y otros apoyos para actualizar las políticas de crédito, los procesos y los sistemas operativos existentes para respaldar productos de FCS. Por ejemplo, los proveedores de servicios financieros deberán aprender a integrar los historiales de pedidos de mercancía y los datos complementarios sobre el comerciante en sus modelos de evaluación crediticia.



## Nigeria

El financiamiento de las cadenas de suministro en Nigeria se encuentra en fase de crecimiento con varios actores en el mercado, que van desde proveedores de plataformas de tamaño importante, que atienden a varios miles de comerciantes, y que han construido modelos viables pero requieren fondos adicionales para ofrecer crédito a sus comerciantes en crecimiento, hasta proveedores de plataformas más pequeños que buscan demostrar su concepto y actualizar su modelo de negocio y/o infraestructura tecnológica.



Esto coloca a Nigeria en una posición única, ya que algunos de los actores están familiarizados con los modelos de financiamiento de la cadena de suministro basados en plataformas, mediante asociaciones establecidas con empresas de BCAR, sus distribuidores y con distribuidores y mayoristas independientes de múltiples productos, pero no tanto con los PSF. A pesar de que el dinero móvil no está tan bien desarrollado en Nigeria como en Ghana, la aparición de bancos de servicios de pago (BSP) y esquemas de dinero móvil gestionados por operadores multinacionales constituyen una oportunidad para crear asociaciones con estas entidades e impulsar la digitalización de los pagos a gran escala, así como para aprovechar a los ubicuos operadores de agencias de servicios bancarios como agentes de depósito/retiro de efectivo.

La viabilidad a largo plazo de muchos de estos modelos es aún cuestionable y los desafíos sistémicos, incluyendo la débil infraestructura de distribución, hacen que el servicio a las MIPYME fuera de los principales centros urbanos resulte prohibitivamente caro. Las asociaciones con proveedores de servicios logísticos serán clave para impulsar el crecimiento de las soluciones de FCS basadas en plataforma.



Photo: Joy Ajaekwe, una micro minorista en Lagos, Nigeria





Zewedu Addis, un micro minorista en Addis Abeba, Etiopía

## Conclusiones

**Zewedu Addis** es un pequeño comerciante en Addis Abeba que ha estado en el negocio minorista durante 13 años. A lo largo de los años, ha visto pasar diferentes tendencias comerciales. Con el rápido crecimiento poblacional en Etiopía, Zewedu ha notado cambios significativos en las preferencias de los consumidores finales. Ha observado que hay una gran demanda de productos en general, pero los comerciantes no pueden satisfacer lo que quieren sus clientes debido al inadecuado capital de trabajo. Y dice: *“Si puedes comprar, puedes vender porque la demanda siempre está ahí, pero para comprar, necesitas dinero”*.

Zewedu ve mucho potencial en un producto de FCS y utilizaría una herramienta financiera así para aprovechar las oportunidades de la creciente demanda de productos de BCAR en Etiopía. Un producto de FCS ayudaría a comerciantes de última milla como él a expandir sus negocios y por lo tanto a aumentar sus ingresos. Les daría la flexibilidad para adquirir diferentes productos y ofrecerá a los consumidores finales más variedad, lo que les permitiría hacer frente a los shocks económicos y ser más resilientes.

Esta historia de Zewedu resume la esencia de este informe. El financiamiento de cadenas de suministro tiene el potencial de ayudar a los comerciantes de última milla, que buscan estabilizar o hacer crecer sus negocios. Estos comerciantes valoran el acceso oportuno al crédito y a los insumos que el FCS puede generar, así como el asesoramiento comercial y los servicios adicionales que pueden adaptarse a ellos en función de los datos que generan.

El financiamiento de cadenas de suministro puede ser una herramienta eficaz para cerrar la brecha crediticia que enfrentan los pequeños y micro comerciantes y para abordar otros desafíos operativos y de mercado. Cuando se implementa correctamente, el FCS puede ofrecer seguridad financiera a millones de pequeños comerciantes en la cadena y reducir el porcentaje de trabajadores pobres en África, lo que conduce a medios de vida más sostenibles para la población de mujeres y jóvenes que crece con rapidez en el continente.

**El financiamiento de cadenas de suministro puede ser una herramienta eficaz para cerrar la brecha crediticia que enfrentan los pequeños y micro comerciantes y para abordar otros desafíos operativos y de mercado.**

## REFERENCIAS

- 1 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Ghana Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ghana>
- 2 Ministry of Finance. 2019. "Ghana is number one Fastest Growing Economy in Africa in 2019 – IMF." <https://mofep.gov.gh/news-and-events/2019-04-10/ghana-is-number-one-fastest-growing-economy-in-africa-in-2019-imf>
- 3 Charlotte Edmond. 2019. "Ghana will grow faster than any other economy this year, the IMF says why." <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/ghana-is-set-to-be-the-worlds-fastest-growing-economy-this-year-according-to-the-imf/>
- 4 Banco Mundial. 2022. "The World Bank in Ghana." <https://www.worldbank.org/en/country/ghana/overview#1>
- 5 Ministry of Trade and Industry, Ghana. 2019. "National Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Policy." [https://www.bcp.gov.gh/acc/consultation/docs/DRAFT%20MSME%20-%20FINAL%2026.02.2019%20\(1\).pdf](https://www.bcp.gov.gh/acc/consultation/docs/DRAFT%20MSME%20-%20FINAL%2026.02.2019%20(1).pdf)
- 6 Ministry of Finance, Ghana. 2020. "Government Launches new Policies to speed up Financial Inclusion and Digital Payments to Transform the Economy." <https://mofep.gov.gh/press-release/2020-05-18/government-launches-new-policies-to-speed-up-financial-inclusion-and-digital-payments-to-transform-the-economy>
- 7 Richie Santosdiaz. 2021. "An Overview of Ghana and An Emerging Market to Watch in Africa with Fintech." <https://thefintechtimes.com/an-overview-of-ghana-and-an-emerging-market-to-watch-in-africa-with-fintech/>
- 8 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Ethiopia Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ethiopia>
- 9 Banco Mundial. 2022. "The World Bank in Ethiopia." <https://www.worldbank.org/en/country/ethiopia/overview#1>
- 10 Entrepreneurship Development Centre (EDC)- Ethiopia (2022). Survey Report Covid19 Impacts on MSMEs in Ethiopia. <http://ethiopianchamber.com/Data/Sites/1/2012%20EC/Attachments/Covid19-Impact-on-MSMEs.pdf>
- 11 DataReportal. 2022. "Digital 2022: Nigeria Report." <https://datareportal.com/reports/digital-2022-nigeria>
- 12 NBS. 2017. "41.5m MSMEs Registered in 2017 NBS/SMEDAN National Survey." <https://smedan.gov.ng/41-5m-msmes-registered-in-2017-nbs-smedan-national-survey/>
- 13 International Finance Corporation. 2017. "MSME Finance Gap. Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises in Emerging Markets." <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03522e90-a13d-4a02-87cd-9ee9a297b311/121264-WP-PUBLIC-MSMEReportFINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m5SwAQA>

**ACCION**