



Resumen ejecutivo

Foro BASE Internacional

Centro Banamex. Ciudad de México.

29 de junio al 1o de julio de 2015

EL FORO BASE: LA PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA DISCUTIR CÓMO HACER NEGOCIOS DE UN MODO DIFERENTE

En 2007 el Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Luis Alberto Moreno, decidió impulsar desde el Banco modelos de negocio rentables, que aprovecharan el potencial que tiene la base de la pirámide en nuestra región.

Así Oportunidades para la Mayoría (OMJ), sector del BID que organiza el Foro BASE y que a 2015 cuenta con un portafolio de más de 60 proyectos financiados en 18 países de la región. Todos modelos de negocio rentables impulsados por empresas pioneras e innovadoras que atienden a la base de la pirámide con bienes y servicios de calidad.

Desde su primera edición en 2011 en Brasil, el BID ha posicionado al Foro BASE como la plataforma por excelencia de América Latina y el Caribe para el encuentro entre las empresas, instituciones financieras, inversionistas de impacto y emprendedores que deciden incluir a la base de la pirámide en sus estrategias de crecimiento e innovación

¿Por qué México?

Antecedida por la edición de Colombia en 2013, la tercera versión del Foro BASE se celebró en la Ciudad de México del 29 de junio al 1º de julio de 2015. Abundan las razones para esta selección. El país es referente a nivel regional y hasta global, en el trabajo con mercados de la base de la pirámide. No es coincidencia que casi el 20 por ciento del financiamiento del BID a modelos de negocio que sirven la base de la pirámide esté concentrado en México.

Además, como se vio en varias de las plenarias y sesiones paralelas, México es una fuente vibrante de modelos de negocio rentables que sirven a las personas de bajos ingresos, generando retornos financieros y sociales tangibles en sectores como el de servicios financieros, vivienda, educación y salud.

El Foro BASE para América Latina y el resto del mundo

El Foro BASE reunió en el Centro Banamex de la Ciudad de México a 1.000 personas de 35 países de América Latina y el resto del mundo. Los participantes viajaron desde Austria, Corea, Dinamarca, Estados Unidos, Eslovenia, Francia, Holanda, India, Japón, Polonia, Reino Unido, Suecia y Suiza. De América Latina y el Caribe se contó con



participantes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay, y por supuesto México.

La completa agenda de dos días incluyó a casi 100 panelistas nacionales e internacionales expertos en innovación y la creación y ejecución de soluciones de mercado para satisfacer las necesidades desatendidas de la base de la pirámide.

El BID preparó una agenda de seis plenarias, 12 sesiones paralelas y dos sesiones especiales para cubrir todo lo que un empresario con experiencia, o aquellos con interés inicial en el sector, deben saber sobre el mercado de aquellas personas que viven con menos de US\$10 al día.

Los socios del Foro BASE

Cemex y Promotora Social México fueron socios estratégicos sin los cuales el Foro no hubiera sido posible. El BID agradece también el respaldo de los demás patrocinadores incluyendo a Accion, Bimbo, Gentera y VISA. El respaldo de EY, PepsiCo, SABMiller, y el Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal también fue determinante.

El Foro como propulsor de ideas y conocimiento

El Foro busca ser un propulsor de ideas, un espacio para el fortalecimiento de redes y el escenario para compartir nueva información de mercado sobre el segmento.

Los participantes tuvieron la oportunidad de oír directamente de quienes han formulado e implementado modelos de negocio que hoy sirven a la base de la pirámide de modo rentable. También hubo paneles con inversionistas de impacto, oficiales del gobierno y aceleradoras, que profundizaron en temas específicos como mercadeo, plataformas de distribución, el rol del sector público y –por primera vez en este Foro– tienditas de barrio y el poder de la conectividad.

Además, el Foro fue el espacio para el lanzamiento de [*Un mercado creciente de US\\$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe*](#), un estudio del BID que con base en datos recientes muestra cómo el mercado de la base de la pirámide ha evolucionado en la última década, y cómo su transformación presenta oportunidades de negocio para el sector privado.



30 DE JUNIO

SESIONES PLENARIAS

Plenaria I: Compañías pioneras en el mercado de la base de la pirámide (BDP) en México

El sector privado mexicano ha incubado varios de los modelos de negocio para la BDP más emblemáticos de la región. Grandes compañías han creado modelos que han sido financieramente exitosos y al mismo tiempo, tienen un impacto positivo en las poblaciones más vulnerables del país. En esta plenaria, los presidentes de algunas de estas empresas Mexicanas discutieron sus experiencias, retos y lecciones aprendidas en este sector.



Moderada por Michael Chu, Director General, IGNIA y Profesor, Escuela de Negocios de Harvard (USA)

Panelistas:

Juan Carlos Domenzain, Cofundador y Director Ejecutivo, Promotora Social México (MEX)

Pedro Padierna, Presidente, PepsiCo México (MEX)

Juan Romero, Director Ejecutivo, CEMEX México (MEX)

Daniel Servitje, Director General, Grupo BIMBO (MEX)



La base de la pirámide representa un Mercado de US\$170,000 millones de dólares anuales en México y está conformado por 90 millones de personas. Adaptando sus productos y servicios al perfil

de estos consumidores, varias empresas mexicanas están atendiendo este mercado.

Entre las características que conforman a los individuos de la base de la pirámide se encuentran que son personas que han demostrado cumplimiento en el pago de sus créditos, buscan una mejor educación para sus hijos y que esperan tener a su disposición bienes y servicios innovadores y accesibles.

La base de la pirámide ha demostrado ser un mercado resistente a las crisis. La cementera CEMEX constató que después de la crisis que afectó a México en 1995, este segmento continuó adquiriendo material para construir su casa. La empresa decidió entonces adaptar su modelo de negocio a esta realidad y ofrecer un sistema de financiamiento para la construcción de viviendas. La reputación en la comunidad es la garantía de pago, de modo que la recuperación de crédito es de 99%. Se trata de un mercado fiel y rentable, en este sentido, las oportunidades son innumerables, una vez que las necesidades básicas han sido cubiertas surgen otras necesidades.

El espíritu emprendedor está presente en la BDP. Sin embargo, la principal causa de fracaso de los pequeños negocios es el acceso a capital. Bimbo trató de contrarrestar este obstáculo ofreciendo un crédito adaptado a las necesidades de las tienditas. El crédito “Pesito” ofrece un financiamiento de corto plazo a los tenderos.

Por otro lado, en un espíritu de ofrecer productos innovadores y accesibles, la red Qiubo apoya a pequeños empresarios en el desarrollo de sus negocios ofreciendo servicios de comercio digital que permite, entre otros servicios, que a través de una terminal el tendero ofrezca la venta de tiempo aire, el pago de servicios, y la percepción de pagos con tarjeta de crédito.

PepsiCo México también ha enfocado esfuerzos y recursos para trabajar con las personas de la base de la pirámide a lo largo de su cadena de valor. La empresa compartió su experiencia con pequeños productores locales para crear en conjunto una cadena de valor en agricultura. Para lograrlo y crear productores independientes, fue necesario ofrecer acompañamiento, asesoría técnica, y apoyarlos en el cambio cultural derivado de la transición hacia las nuevas maneras de producción.



Una organización líder en el campo de filantropía de riesgo e inversión de impacto en México es Promotora Social México. Esta organización identifica negocios con el potencial de ser rentables e invierte en su escalabilidad y

expansión de impacto. Entre las actividades que desarrollan están la participación en empresas sociales, estímulo al emprendimiento y el ecosistema, así como el trabajo como líderes de pensamiento en el sector.

Esta plenaria dejó ver lo activo que es México en un campo de negocios que promete altos retornos sociales y financieros en adelante.

Un mercado creciente de US\$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe



La BDP es un mercado con muchas particularidades, hay poca información sobre el mismo y en la última década ha experimentado una evolución evidente debido al crecimiento económico de la región. Durante el último año, Oportunidades para la Mayoría ha hecho el esfuerzo de entender su estado actual, incluyendo sus necesidades y expectativas en diferentes sectores como los de servicios financieros, educación, salud, TIC y vivienda a través de datos existentes y nuevas encuestas de hogares dirigidas a la BDP. Durante esta sesión, se discutieron los resultados del reporte del BID, *Un mercado creciente de US\$750 mil millones: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe*.

Presentación por:

Viviane Azevedo, Especialista Efectividad de Desarrollo y Conocimiento Oportunidades para la Mayoría, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

María Lourdes Gallardo Montoya, Especialista Sénior Oportunidades para la Mayoría, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

En su presentación, Viviane Azevedo proveyó datos reveladores sobre el crecimiento de la población de la base de la pirámide en América Latina y el Caribe, así como el comportamiento de gasto del segmento en diferentes sectores como servicios financieros, vivienda, educación, tecnologías de la información (TIC), salud, entre otros. Su presentación hizo énfasis en que el segmento de la BDP seguirá creciendo y representando un mercado de innumerables oportunidades de negocio en los próximos años. La presentación puede accederse [acá](#).



Mientras Viviane Azevedo se enfocó en dar una visión regional del crecimiento del mercado y la población de la base de la pirámide, Lourdes Gallardo dedicó su presentación a profundizar en el mercado de la base de la pirámide en México. Explicó cuáles han sido las principales transformaciones sociodemográficas y económicas del segmento en el país, y proveyó a los participantes una explicación clara sobre cuál es el perfil de la típica familia de bajos ingresos, el tipo de servicios y bienes básicos a los que accede, así como el tipo de compras discrecionales que han empezado a cobrar más importancia en sus presupuestos.

Lourdes Gallardo también llamó la atención sobre tres sectores que muestra especial potencial de crecimiento en el futuro, como lo son las tecnologías de la información y comunicaciones, restaurantes y servicios financieros. Adicionalmente, identificó cuatro oportunidades de negocio en áreas como formalización del ahorro, seguro contra emergencias, productividad y TICs, y alimentación. De igual modo, anotó que mejorar la infraestructura y el transporte permitirán a las empresas llegar más fácilmente a los clientes de la BDP. La presentación puede accederse [acá](#).

Plenaria II: Escala y sostenibilidad: Factores clave para el éxito de empresas en mercados de la BDP



Desde la publicación de *Fortuna en la Base de la Pirámide*, numerosas empresas han incursionado en el mercado con innovadoras soluciones comerciales, unas con más éxito que otras, pero en general se han logrado resultados importantes. Y aunque algunos de los desafíos están por resolverse, algunas empresas

han tenido éxito en superar las primeras etapas y llegar a escalar el modelo de negocio. En esta sesión plenaria, altos ejecutivos de empresas multinacionales tanto regionales y globales analizaron los factores de éxito de las estrategias de sus empresas para servir mejor a la base de la pirámide, y al mismo tiempo logrando la sostenibilidad financiera.

Moderada por Valeria Budinich, Vicepresidente Sénior, Ashoka (GLB)

Panelistas:

Mario de la Cruz, Director de Asuntos Gubernamentales, Cisco México

Rolf Hueppi, Presidente y Director Ejecutivo, ParaLife (CHE)

Carlos Labarthe, Presidente Ejecutivo, Gentera (LAC)

Analía Méndez, Directora Global de Mercadeo Profesional, Unilever (GLB)

Uno de los desafíos para escalar un modelo de negocios exitoso en la base de la pirámide es la confianza del consumidor. El consumidor de bajos ingresos busca un producto accesible en precio pero que al mismo tiempo sea de calidad y que sea el adecuado para cubrir sus necesidades. La empresa de seguros ParaLife comprendió bien que la desconfianza era el mayor obstáculo para entrar en este mercado.

Unilever consideró que los esfuerzos deben de concentrarse en el cambio cultural. Cambiar los hábitos y las maneras de hacer es uno de los mayores retos.

De modo que un trabajo de comunicación será indispensable para que este segmento pueda identificar claramente la conveniencia de cambiar y utilizar los productos y servicios que se le ofrecen.

Cisco insistió en que las empresas que quieran incursionar en este segmento deberán también pasar por un proceso de cambio cultural y aceptar que los resultados serán a veces visibles a largo plazo. Además, la creación de valor deberá beneficiar a los consumidores ofreciéndoles una opción oportuna y accesible, y responder a las necesidades de rentabilidad económica de la empresa.

Dentro del panel, Gentera insistió en que las organizaciones deberán privilegiar la transparencia en sus operaciones, para contrarrestar la desconfianza del consumidor y para incitar la colaboración. Una buena estrategia para incursionar en la BDP es hacer alianzas estratégicas con organizaciones sociales o con los gobiernos locales. Dado que han trabajado en el territorio por largo tiempo, las organizaciones locales tienen un gran conocimiento del mercado, de las necesidades y de las dificultades presentes; la colaboración contribuirá a identificar y responder de manera eficaz a las necesidades reales con soluciones adaptadas.



30 DE JUNIO

SESIONES PARALELAS

Fortaleciendo el emprendimiento y construyendo capacidades para la BDP

A un clic de la inclusión financiera: Billeteras virtuales y plataformas de pago para la base de la pirámide



Uno de los obstáculos más grandes que enfrenta la BDP hoy en día es la falta de acceso a servicios financieros. Diferentes organizaciones alrededor del mundo están tomando ventaja de los avances tecnológicos para superar los obstáculos de distancia, costos, barreras culturales, entre otros, y así atender al mercado de manera más adecuada. Los panelistas de ésta sesión discutieron los diferentes aspectos y consideraciones que se dan al usar billeteras virtuales y plataformas de pago electrónicas que se adecúen a las necesidades de la base de la pirámide, se adapten a la regulación local y sean económicamente sustentables.

Moderada por Sergio Navajas, Especialista Sénior, Fondo Multilateral de Inversiones (LAC)

Panelistas:

Miguel Arce, Gerente Comercial de Pagos Digitales, Asociación de Bancos del Perú (PER)

Hortensia Contreras, Vicepresidenta de Servicios Electrónicos, Grupo BIMBO (MEX)

Margarita Henao, Vicepresidente de Productos Banca Personal, Davivienda (COL)

David Tuesta, Economista Jefe de Inclusión Financiera, BBVA (GLB)



Todos los panelistas coincidieron en la gran oportunidad que representan las plataformas de pago y billeteras móviles para ofrecer servicios financieros a la población de la base de la pirámide de una forma eficiente, simplificada y segura. En América Latina, un 60% de la población carece de accesos a servicios financieros

(aproximadamente 250 millones de personas), sin embargo, la penetración de la telefonía celular se encuentra entre 90% y 100%.

1. **Se necesita crear un ecosistema que involucre a varios actores y promueva el uso de las billeteras virtuales y plataformas de pago.** Para que las plataformas de pagos móviles sean exitosas, se necesita crear un ecosistema donde todos los actores claves (bancos, comercios, microempresarios, clientes finales) vean el beneficio de hacer uso de este tipo de tecnologías. Los usuarios deben poder usar una plataforma que sea ampliamente aceptada en los comercios. Construir esta infraestructura toma tiempo, requiere de gran inversión y de la constitución de alianzas que permitan que todos ganen. Adicionalmente, la plataforma debe adaptarse y ser de fácil utilización por parte del usuario final.

2. **Las alianzas son claves para la creación del ecosistema de pagos móviles.** Qiubo, por ejemplo, cuenta con la amplia red de distribución de Grupo Bimbo, quien ejerce el brazo comercial y punto de contacto hacia los clientes. Bimbo atiende en México a aproximadamente 850,000 comercios a los que pretende llegar Qiubo a través de la plataforma móvil. Entre las dos compañías ha creado una red que cuenta con la confianza de sus clientes y tecnología de punta, además del apoyo de grandes socios comerciales entre los que destacan Visa y Banamex. Daviplata, por su lado, ha establecido alianzas con el gobierno nacional para el pago de los subsidios de transferencias condicionadas a través de la plataforma móvil y con varias empresas de grandes superficies que están usando la plataforma como un método de pago a su cadena de distribución.
3. **La escala es crítica para la sostenibilidad financiera del negocio.** El negocio de pagos móviles y billeteras virtuales es un negocio de escala. Las empresas que decidan aventurarse en este mercado, necesitarán alcanzar una masa crítica de clientes que adopten y usen regularmente los servicios ofrecidos a través de la plataforma tecnológica. Esto con el fin de llegar a ser financieramente sostenibles. La información y educación del consumidor es un gran desafío que requiere un trato personal y cara a cara. Facilitar el lenguaje y simplificar los procesos para el usuario es determinante.

Fortaleciendo el emprendimiento y construyendo capacidades para la BDP

Conectando pequeños productores con las cadenas de valor



Los productores de la BDP son parte integral del éxito de grandes compañías. Las empresas necesitan de los insumos producidos por pequeños agricultores para mantener su producción en máxima capacidad y poder satisfacer la demanda del mercado. Este panel dio una mirada a las

compañías que están desarrollando y empoderando a los productores de la BDP como parte de su estrategia de negocio para lograr la sostenibilidad en el largo plazo.

Moderada por Filippo Veglio, Director de Impacto Social, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (GLB).

Panelistas:

Fausto Costa, Presidente Ejecutivo, Nestlé Venezuela (VEN).

Vincent Lagace, Oficial de Relaciones con Inversionistas, Root Capital (GLB).

Bérangère Magarinos-Ruchat, Vicepresidenta de Alianzas Sostenibles, Firmenich (CHE).

K.C. Mishra, Fundador y Director Ejecutivo, eKutir (IND).

Los panelistas coincidieron en la necesidad esencial de desarrollar cadenas de valor agrícolas que resultan ser clave, no solo para promover el desarrollo económico y social de comunidades agrícolas, sino también fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las grandes empresas que se abastecen de sus productos.

Las principales reflexiones de los panelistas fueron las siguientes:

1. Se necesita **conectar las cadenas de valor de pequeños** productores agrícolas con clientes sofisticados y con escala, y mercadear su producción como productos con valor agregado. Para que las cadenas de valor sean exitosas, se necesita crear un ecosistema donde todos los actores claves (productores y acopiadores) vean el beneficio mutuo de hacer uso de este tipo de relaciones.
2. Es crítico crear una relación **de valor compartido** (relación gana-gana) con los agricultores, donde los agricultores tienen acceso a mejores prácticas agrícolas, mejores tecnologías y mejor precio por su producción, y los acopiadores aseguran el abastecimiento seguro de insumos clave y acceso a un productos de calidad.
3. La transferencia de **mejores prácticas** agrícolas a los productores es clave y se tiene que realizar a través de medios y tecnologías de bajo costo, fácil acceso y simple uso.
4. El **acceso a financiamiento** para necesidades de capital de trabajo e inversión es clave y su acceso se hace más factible a través de la aglomeración de pequeños agricultores en cooperativas, asociaciones o corporaciones. Estas aglomeraciones también ayudan a los pequeños agricultores a negociar de manera más eficiente y efectiva con grandes acopiadores y empresas que requieren sus productos.



Experiencias del sector

Varios caminos hacia una vivienda



El acceso a la vivienda continúa siendo una de las necesidades más importantes, pero también uno de los retos más grandes para la BDP en América Latina. Los panelistas de esta sesión discutieron diferentes modelos que están siendo exitosos en proveer hogares, desarrollar comunidades y de esta manera mejorando el nivel de vida de la población más vulnerable de la región.

Moderada por Irene Vance, Especialista en Desarrollo Urbano y Vivienda Asequible, Vance & Madriz S.A. (GRB)

Panelistas:

Rodrigo Caldera, Presidente, Rafcasa (NIC)

María Teresa Morales, Directora de Finanzas de Vivienda y Desarrollo de Mercado, Hábitat para la Humanidad Internacional (LAC)

Israel Moreno, Director Ejecutivo, MEXVI (MEX)

Juan Sebastián Pardo, Presidente, Credifamilia (COL)

César Vela, Jefe de Producto, Mibanco (PER)

Los panelistas exploraron los distintos desafíos del sector de vivienda para la base de la pirámide (BDP) en América Latina y los distintos modelos de negocio existentes para satisfacer la creciente demanda en la región. El tema central del panel fueron los desafíos de los distintos modelos como las micro hipotecas, alquiler con opción a compra, mejoramiento de vivienda y construcción progresiva de vivienda básica.

Israel Moreno de MEXVI (México) y César Vela de Mibanco (Perú) compartieron con la audiencia su experiencia y las principales lecciones aprendidas después de más de 20 años de estar trabajando en el sector de vivienda para la BDP. La tendencia en México es que la demanda se concentra en el mejoramiento de vivienda y la construcción progresiva, desplazando un



poco la demanda por vivienda básica nueva. Las familias de la BDP quieren construir en su propio terreno cerca de su comunidad, de su familia y de su trabajo y dado sus ingresos limitados la mejor opción resulta ser el mejoramiento de vivienda o la construcción progresiva. Similar es la experiencia en Perú, en donde Edyficar (ahora MiBanco) empezó a operar en el segmento en los 80s convirtiéndose en una de las primeras instituciones financieras en hacerlo.

Tanto para MEXVI como para Mibanco la clave del producto ha sido poder combinar la asistencia técnica con materiales de calidad, con lo que se logra una mejor construcción y la generación de valor añadido para los clientes. Para Mibanco, por ejemplo, ha sido determinante tener oficiales de crédito especializados en el producto vivienda para asegurar el éxito del producto.

En Colombia, en donde opera Credifamilia, el mercado de micro hipotecas está creciendo sostenidamente en las grandes ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín, así como en ciudades intermedias como Bucaramanga, Cúcuta o Cartagena. Uno de los hallazgos recientes de la empresa ha sido la importancia de las redes sociales como medio de mercadeo y recepción de aplicaciones.

Pardo mencionó que dada la naturaleza del negocio hipotecario, la empresa sigue enfocada en hacer emisiones bursátiles, habiendo sido en el 2013 la institución financiera más joven en la historia colombiana en alcanzar una emisión de bonos por US\$50 millones respaldados por hipotecas.

En el caso de RAFCASA, Rodrigo Caldera le comentó a la audiencia como su empresa está enfocada en atender a los trabajadores informales de bajos ingresos que no califican para una hipoteca y que no logran ahorrar para completar una cuota inicial a través de un modelo de alquiler con opción de compra. RAFCASA comentó que hasta la fecha el producto



ha sido muy exitoso con una morosidad baja en términos de los pagos de alquiler que deben hacer las familias durante dos años antes de ejercer la opción de compra. Este éxito llevó a la empresa a ampliar operaciones en otros países de Centro América en alianza con Banco de Finanzas, quien ha sido su aliado desde el inicio en Nicaragua.

Finalmente, María Teresa Morales de Hábitat para la Humanidad comentó sobre la segmentación cada vez más marcada dentro del mercado de vivienda de bajos ingresos, así como diferencias que reflejan las realidades nacionales en las que opera cada empresa. El mercado de vivienda en la región continúa creciendo fuertemente debido al déficit habitacional y al aumento de los ingresos de las familias en la BDP, lo que ha generado múltiples modelos de negocio. En todos los casos aquellos que realmente han logrado escala han sido los modelos que han logrado ofrecer un producto con valor añadido para el cliente final que incluye materiales y construcción de calidad combinado con financiamiento, asistencia técnica y servicios especializados.

Experiencias del sector

Soluciones privadas de salud para la BDP



El acceso a la salud privada es usualmente visto por la BDP como un lujo o un último recurso al que sólo se acude en situaciones extremas. Representantes de diferentes compañías que sirven la BDP en este sector presentaron diferentes enfoques que han usado para servir las diferentes necesidades del mercado a

precios asequibles y a través de soluciones innovadoras y sostenibles.

Moderada por Sandra Darville, Especialista Principal Oficina de Vicepresidencia, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

Panelistas:

Camilo González, Director División de Gestión de Diabetes, Sanofi Colombia (COL)

Arturo López, Director Médico, COFAS (MEX)

Javier Lozano, Fundador, Clínicas del Azúcar (MEX)

Xavier Urtubey, Gerente General, Accuhealth (CHL)

Al relatar sus experiencias en el mercado de la BDP, los panelistas coincidieron en que los modelos de negocio en el sector de la salud están cambiando. En este sentido, se identifica que una de las problemáticas más profundas reside en la falta de información y cuidado preventivo de los pacientes, que muchas veces desencadena en enfermedades crónicas con



graves consecuencias, como por ejemplo, la diabetes que es la segunda causa más importante de mortalidad en México.

En este contexto, se identificó que una de las principales tendencias en la medicina moderna es el uso conjunto de data y tecnología para el monitoreo y cuidado preventivo.

Mediante la recolección y procesamiento del historial médico, se hace posible generar modelos predictivos que permitan un tratamiento más económico y efectivo. No obstante, surge un desafío paralelo que consiste en lograr que las empresas de medicina pre-pagada y los gobiernos inviertan en este tipo de cuidado, es decir, hacer una inversión monetaria presente confiando en potenciales beneficios futuros.

Quizás, sin saberlo, estemos en presencia de un cambio de paradigma que modificará por completo la medicina, tal y como la entendemos actualmente. Los panelistas afirmaron que, si bien resta mucho por hacer, nos estamos moviendo de un modelo curativo hacia uno preventivo, haciendo un uso extendido de información y tecnología, para poder brindar al paciente un tratamiento más completo y accesible.

Temas Transversales

Estrategias claves de mercadeo para la base de la pirámide

La innovación de productos y servicios para la BDP no siempre ha significado un aumento en ventas y uso de los mismos. Las compañías luchan convenciendo a las familias de la BDP de los beneficios que justifican la inversión. En esta sesión, los panelistas discutieron los diferentes enfoques y consideraciones que distintas empresas han usado cuando han creado mercados en la base de la pirámide.

Moderada por Olivier Kayser, Fundador y Director Ejecutivo, Hystra (FRA)

Panelistas:

Luciana Aguiar, Socia, Plano CDE (BRA)

Rolando Arellano, Presidente, Arellano Marketing Research (PER)

Saidé Chávez Rodríguez, Directora General, Patrimonio Hoy (MEX)

Aline Ross, Socia Directora, LEXIA Insights Solutions (MEX)

Olivier Kayser, Fundador y Director Ejecutivo de Hystra, lideró una discusión alrededor de los estereotipos que a menudo tienen las empresas a la hora de desarrollar estrategias para atender o trabajar con la base de la pirámide. Es común que se vea a las personas de la base de la pirámide como “mala paga”, o simplemente un



segmento incapaz de costear bienes y servicios y, por lo tanto, no atractivos como segmento de mercado. Además, fue un común denominador durante el panel la idea que el mercadeo nunca será efectivo si el servicio o producto es de mala calidad. Dentro de los temas discutidos más relevantes estuvieron:

1. **Subestimar a la base de la pirámide es una barrera para los negocios.** Esta mentalidad bloquea la habilidad de las empresas para desarrollar productos y servicios de calidad que la base de la pirámide estaría dispuesta a adquirir. En la experiencia de Lexia, es común ver que personas de bajos ingresos pagan un poco más por mejor calidad o valor agregado. No se trata solo de precios bajos. Este mismo punto fue enfatizado por Plano CDE, cuando afirmó que el consumidor de la base de la pirámide está buscando siempre el mejor retorno a su inversión. Esto aplica a bienes de consumo, así como servicios financieros como seguros o ahorro.
2. **Servir a la base de la pirámide debe ser una decisión del negocio.** Arellano Marketing resaltó que es importante desprenderse de la noción que el mercadeo para la base de la pirámide debe ser cien por ciento social. Atender al segmento de la base de la pirámide debe ser una decisión normal de negocio, usando inteligencia de mercado e identificando el consumidor objetivo que se puede beneficiar de tener a empresas compitiendo en los términos del mercado por prestar un mejor servicio o bien.

3. **Proveer a la base de la pirámide lo que quieren, no lo que necesitan.** Fue interesante contar con la participación de Patrimonio Hoy, de CEMEX, y las lecciones aprendidas en 17 años de experiencia. Las empresas deben proveer a las personas de la base de la pirámide lo que ellas quieren, no lo que necesitan. No se puede caer en asumir ciertas necesidades e intereses. La base de la pirámide es un mercado basto con preferencias muy particulares. Aún hablar de la base de la pirámide como si fuera un único mercado es impreciso.



Temas Transversales

Impactando a la BDP: Experiencias de fondos de inversión en América Latina



La inversión de impacto en América Latina y el Caribe es un sector en crecimiento, siendo una de las fuentes principales de financiamiento para compañías que buscan emprender en la base de la pirámide. Los participantes de este panel discutieron sus experiencias tanto en la administración de su fondo, como en la

estrategia con compañías que están atendiendo las necesidades del mercado de la BDP.

Moderada por Esteban Altschul, Director de Operaciones Globales, Acción (GLB)

Panelistas:

Daniel Izzo, Director Ejecutivo y Cofundador, Vox Capital (BRA)

Vineet Rai, Cofundador y Presidente, Intellectap (IND)

Álvaro Rodríguez, Cofundador y Socio Gerente, IGNIA (MEX)

Erik Wallsten, Cofundador y Socio Director, Adobe Capital (MEX)

Los panelistas de esta sesión
llegaron a las siguientes
conclusiones claves:



1. Los inversores tradicionales aún no están acostumbrados a invertir en fondos de inversión de impacto ya que demandan inversiones con altos retornos económicos. Sin embargo, la industria de inversión de impacto requiere madurez y paciencia. Además, el éxito no solo se mide por los retornos económicos sino también por el impacto social generado.
2. Los fondos que buscan solucionar grandes problemas sociales deben estar en la capacidad de poder realizar grandes inversiones y estar dispuestos a esperar resultados en el mediano plazo.
3. Por último, se debe tener cuidado con lo que se promete al inversor puesto que los resultados pueden tardar en llegar y en algunas ocasiones es complejo medir el impacto generado. Una de las formas más directas de saber si se está generando impacto es preguntándose si las familias de BDP estarán mejor gracias a esa inversión.

Sesión Especial: Gastronomía Social: A la pesca de nuevas oportunidades de negocios en la BDP



La comida no sólo es el gasto más importante del presupuesto de los hogares de la BDP en la región, pero también una fuente de ingresos para este segmento del mercado a través de sus cadenas de valor. El nuevo movimiento de la “gastronomía social” busca atender las necesidades de la BDP a lo largo de la cadena de valor, generando trabajos para el segmento, optimizando restaurantes y estructuras de cocina para educar, promoviendo el uso de ingredientes locales y riquezas naturales, y creando productos nutritivos y de la más alta calidad, en países como Bolivia, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Panel I: Cosechando sabores e ingredientes locales desde la BDP

Moderado por Mercedes Araoz, Representante de País México, Banco Interamericano de Desarrollo (MEX)

Panelistas:

Leonor Espinosa, Chef y Fundadora, Leo Cocina y Cava (COL)

Enrique Hernández-Pons, Director General, Aires del Campo (MEX)

Jorge Vallejo, Chef y Fundador, Quintonil (MEX)

Luis Ginnocchio, Director, Apega



Panel II: Entrenando a los futuros Top Chefs de LAC

Moderado por Ana Paula Padrão, Presentadora, Master Chef Brasil (BRA)

Panelistas:

Michelangelo Cestari, Director Ejecutivo, GUSTU Gastronomía S.A. (BOL)

María Esmeralda Chalita, Directora, Escuelas Corbuse (MEX)

Carlos García, Fundador y Chef, Alto Restaurant (VEN)

David Hertz, Fundador, Gastromotiva y Cofundador, OCA (BRA)

La Sesión Especial de Gastronomía Social fue sin duda uno de los paneles más refrescantes e interesantes del Foro Base 2015. El panel reunió a exitosos y reconocidos chefs latinoamericanos que han hecho de sus cocinas no solo excelentes negocios, sino polos de transformación social.

Uno de los temas recurrentes durante esta sesión fue el concepto de la gastronomía social, una corriente que busca vincular de forma directa a personas de la BDP en la cadena de valor de la industria restaurantera.

Este concepto viene siendo desarrollado desde hace nueve años en Brasil por el chef David Hertz, a través de su iniciativa Gastromotiva. Hertz explica que la gran desigualdad que vive Brasil tiene su fundamento en la falta de oportunidades para educarse y formarse de gran parte de la población.



A través de su organización, Hertz busca empoderar y conectar a las personas utilizando el entrenamiento en cocina vocacional como herramienta principal. EL modelo se basa en un Curso Profesional de Cocina que ha logrado el reconocimiento y acreditación por parte de la Universidad Anhembi Morumbi en Sao Paulo y se ofrece de forma gratuita a jóvenes de bajos recursos gracias al patrocinio de grandes empresas. El programa es completado a través de una pasantía planificada en la cocina experimental Gourmet Kitchen de su organización y finalmente del programa Incubadora de Negocios Culinarios, para promover el emprendimiento en el sector.

La sesión especial contó con un primer panel, conformado por emprendedores en el área de la gastronomía que han combinado el rescate de la biodiversidad en sus países con el desarrollo de las comunidades. Una de ellas es Leonor Espinosa, chef colombiana y creadora de FUNLEO, una organización que busca preservar los valores de la gastronomía colombiana, promoviendo su conocimiento y utilización en la cocina gourmet. El inicio de esta fundación se dio al percibir la realidad de la población y encontrar un gran número de individuos con problemas de alimentación y muchas mujeres con ganas de salir adelante. Viviendo en uno de los países más biodiversos del mundo, la gastronomía debería ser motor de desarrollo.

La fórmula es el trabajo con las comunidades a través de Laboratorios Creativos Gastronómicos a lo largo y ancho del país, espacios en los que se intercambian conocimientos culinarios y prácticas de cocina en comunidades de escasos recursos. Jorge Vallejo, chef mexicano, desarrolla un trabajo similar con comunidades. Además, Enrique Hernández Pons, le está apostando a la venta de productos orgánicos que vinculan los hogares mexicanos directamente con el campo a través del modelo de Aires del Campo.

El panel contó con la participación de Luis Ginnocchio, quien compartió algunas de las claves del exitoso despegue de la industria gastronómica de Perú en los últimos 10 años. Esa se ha beneficiado por una alianza entre actores del sector privado y un apoyo decidido por parte del gobierno, sabedor de que la industria restaurantera es sin duda un motor de la economía a través de su contribución al turismo.

Finalmente, la sesión terminó con un panel no menos interesante, que congregó a chefs de Bolivia, Venezuela y México, que aprovechan sus negocios culinarios para participar en la formación de chefs, ayudantes de cocina, meseros y otros oficios demandados por la industria. Michelangelo Cestari, compartió cómo su organización, bajo la consigna de cambiar el mundo a través de la comida, está ayudando a generar en Bolivia un movimiento culinario desde la base, es decir con la participación activa de las personas con menos recursos. Otro modelo, implementado en México desde el mundo académico, fue expuesto por Maria Esmeralda Chalita, que trabaja por que las escuelas de gastronomía del país alcancen un nivel de calidad que les permitan a sus egresados tener competitividad en el campo laboral. Por último, Carlos García utiliza su cadena de valor para empoderar a comunidades productoras de café, otorgándoles incentivos para mejorar la calidad de sus productos.

1° DE JULIO

SESIONES PLENARIAS

Invitado especial: Diego Molano Vega. Ex ministro de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia



Hay también innumerables ejemplos de organizaciones y compañías que, conscientes del potencial en la base de la pirámide, han tomado la decisión estratégica de servirla.

Varias de estas empresas se valen de la conectividad y el acceso a banda ancha para abrir una infinidad de posibilidades para trabajar con la base de la pirámide. La banda ancha permite a empresas escalar la penetración del mercado, conocer mejor al cliente o prestar servicios de modo más eficiente.

Gracias a ella, las personas de bajos ingresos empiezan a estar conectados a la economía global y a acceder a contenidos en educación, agricultura, salud y servicios financieros, entre otros.

Un ejemplo destacado sobre la forma en que esta herramienta ha potenciado a la base de la pirámide es el de Colombia, donde desde 2010 se ha implementado una exitosa estrategia de penetración de banda ancha y conectividad llamada Vive Digital.



El Foro tuvo como invitado especial a Diego Molano, quien encabezó la cartera de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia entre 2010 y 2015.

Diego Molano realizó una presentación sobre el plan de tecnología

"Vive Digital", cuyo objetivo es reducir la pobreza y generar empleo a través de la masificación del uso de la tecnología. Gracias a su gestión Colombia se conectó. 4G-LTE, la fibra óptica y las redes de alta velocidad llegaron a todos los municipios, incluso a los que se encuentran en el medio de la selva amazónica. La cobertura de Internet aumentó entre los ciudadanos de bajos ingresos y en las zonas rurales.

Plenaria I: Efecto banda ancha: Potenciando a la BDP a través de la conectividad



Hoy más que nunca el acceso a la banda ancha y conectividad son de gran importancia para aquellos que viven en la BDP tengan acceso a educación, salud, servicios gubernamentales y mercados, entre otros. Sin embargo, la región aún está muy por debajo de los niveles de conectividad de los países de la OCDE con retos continuos en

infraestructura, costos y contenido. Esta plenaria elevó la discusión sobre banda ancha y conectividad analizando desde las perspectivas de los sectores privado y público el “cómo” y “por qué” el acceso a estos servicios puede tener un efecto transformador para personas de la BDP.

Moderada por Luis Alberto Moreno, Presidente, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

Panelistas:

Miguel Calderón, Vicepresidente de Regulación, Telefónica México (MEX)

Mónica Aspe, Subsecretaria de Comunicaciones, Secretaría de Comunicaciones y Transporte México (MEX)

John E. Davies, Vicepresidente y Gerente General, Programa Intel World Ahead (GLB)

Diego Molano, Exministro de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Colombia (COL)

Durante la sesión, moderada por el presidente del BID, Luis Alberto Moreno, los panelistas llamaron la atención sobre dos puntos: el primero es que la banda ancha tiene un efecto transformador social y económicamente. Además, es claro que aunque los avances son importantes, hay mucho camino por recorrer en términos de infraestructura,



regulación, creación de contenidos y aplicaciones, así como la percepción del usuario de que hay valor en estar conectado y tener acceso a la economía global.

Las TIC y la mayor penetración de conectividad y banda ancha son una herramienta útil para empresas, instituciones financieras y gobiernos para llegar a la base de la pirámide, y para la población de este segmento para tener acceso a la economía formal, a contenidos antes inalcanzables, a servicios financieros, educación, salud, entre otros.



Mónica Aspe, de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte de México, llamó la atención sobre la importancia de la colaboración público-privada para expandir el uso de la tecnología y para capacitar a los

usuarios sobre los beneficios de la conectividad. Se reconoció que el sector privado es parte determinante para lograr este efecto, ya que cuenta con los recursos, penetración y estabilidad de la que carece el sector público.

Para suscitar el interés y desarrollar capacidades en tecnología, Intel, a través del programa World Ahead, trabaja en colaboración con colegios y universidades para desarrollar capacidades técnicas en los jóvenes.



Una reflexión frecuente durante el panel fue que para que las TIC sean eficientes y desarrollen su pleno potencial, los costos por el uso de la tecnología deben de disminuir y se deberían promover los datos abiertos.

Miguel Calderón, de Telefónica, señaló

que es necesario pensar en una innovación de modelos de negocio en el campo del servicio de Internet, por ejemplo, un esquema de conectividad auspiciada en el que el contenedor de la información paga por que el usuario acceda a su página. Esto podría tener un gran impacto en la expansión del uso de internet; como lo hizo el programa “el que llama paga” en la telefonía celular.

Diego Molano, de Colombia, recordó la importancia de invertir en el ecosistema: reforzar la infraestructura, la calidad de los servicios, crear nuevas aplicaciones y expandir la conectividad. El ejemplo de Colombia ilustra, además, cómo el sector privado es determinante en la solución a problemas sociales y económicos en los países. Es determinante identificar ese punto en donde los intereses del sector público y privado se encuentran y convergen.

Presentación ConnectAmericas



Aprovechando la audiencia del Foro BASE, Fabricio Opertti, Jefe de la Unidad de Comercio e Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo, presentó [ConnectAmericas](#), una iniciativa sin ánimo de lucro liderada por el Banco que busca apoyar a empresas pequeñas y medianas de la región en búsqueda de oportunidades de negocio.

ConnectAmericas ya cuenta con 35.000 PYMES en su red. Esta plataforma les ayuda a fortalecer el negocio, provee acceso a nuevos clientes, proveedores e inversionistas de toda la región y el mundo, segmentados por sector. Además, provee orientación sobre procedimientos y regulaciones de comercio internacional, así como sobre fuentes de financiación, incluidas las alternativas existentes en el BID.



Plenaria II: Modernizando a las “Tienditas” para servir mejor a la Base de la Pirámide



Las “tienditas” son un punto esencial de ventas para la BDP. Y al mismo tiempo estas tiendas representan para muchos emprendedores de la BDP que han instalado la tienda en su casa, una fuente única o suplementaria de ingresos. Durante esta sesión, diferentes compañías explicaron cómo apoyan la modernización de las “tienditas”, otorgando entrenamiento gerencial a los dueños y facilitando el acceso a capital de trabajo. Los panelistas discutieron cómo esta propuesta de valor se refleja en los resultados de su negocio.

Moderada por Michael Chu, Director General, IGNIA y Profesor, Escuela de Negocios de Harvard (USA)

Panelistas:

Francisco de la Torre, Presidente del Consejo de Administración, FUNDES México (MEX)

Ignacio Giraldo, Vicepresidente Sénior de Ventas América Latina, SABMiller (LAC)

José González, Fundador, Barared (MEX)

Jorge Ortega, Vicepresidente Inclusión Financiera, VISA América Latina y el Caribe (LAC)



La base de la pirámide representa un Mercado de \$170,000 millones de dólares anuales en América Latina. Conformado por 90 millones de personas que han incrementado su poder adquisitivo. Para atender este mercado las empresas deben adaptar su oferta de productos y servicios. Los panelistas coincidieron en

que la tienditas son una magnífica plataforma para expandir servicios financieros, promover la conectividad y facilitar todo tipo de transacciones para la base de la pirámide.

Adicionalmente, los tenderos juegan un rol social comunitario muy importante y tienen un valor multiplicador en la sociedad. En el panel se llegó a las siguientes conclusiones:

1. **Las alianzas estratégicas son claves para potenciar los modelos de negocio con las tienditas.** La capacitación es clave, por lo tanto, es importante aliarse con socios como FUNDES, que contribuyan a mejorar las habilidades de negocio de estos tenderos. Estos modelos representan un gana-gana para todos los actores involucrados.

A medida que crecen los negocios de los tenderos, crecerá también el negocio de las compañías distribuidoras como SABMiller, donde un gran porcentaje de los clientes que conforman su cadena de distribución son tienditas.

2. **La tecnología democratiza y le permite al tendero aumentar su flujo de clientes y generar mayores ingresos.** Compañías como Barared están logrando ofrecer servicios financieros y transaccionales (pago de servicios públicos, recarga de



minutos al aire, etc) en alianza con los tenderos. Con este modelo, todos ganan. Gana Barared, que cobra una comisión por el servicio tecnológico, gana el tendero que aumenta su

clientela y gana comisión por cada una de las transacciones que se hagan en su tienda, y gana el cliente final de la base de la pirámide que puede realizar transacciones que antes no estaban a su alcance de modo económico y eficiente.

Plenaria III: Retos pendientes de una industria emergente



Una década después de la publicación de *The Next 4 Billion*, ha cambiado tanto el mercado de la BDP como la manera en la que grandes compañías han decidido servir el segmento. Las oportunidades de mercado son más prometedoras que nunca y los negocios están innovando para responder efectivamente a las necesidades de este sector. Durante esta sesión, los líderes de organizaciones multinacionales, academia, empresas de consultoría e inversionistas, discutieron cómo los negocios están adaptando sus estrategias para atender mejor las necesidades actuales de la BDP.

Moderada por Luiz Ros, Gerente Oportunidades para la Mayoría, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

Panelistas:

Olivier Kayser, Fundador y Director Ejecutivo, Hystra (FRA)

Erik Simanis, Jefe de la Iniciativa de Mercados Fronterizos, Universidad de Cornell (USA)

Luis Velasco, Presidente del Comité de Finanzas e Inversiones, Promotora Social México (MEX)

Alejandro Villanueva, Director, POSiBLE México (MEX)

El panel empezó por reflexionar sobre la idea de que son las fuerzas del mercado las que permitirán la rentabilidad, escalabilidad y sostenibilidad de los negocios que proveen bienes o servicios a la base de la pirámide. Soluciones filantrópicas y asistencialistas no aseguran la sostenibilidad en el largo plazo o el retorno. Además, se insistió en la importancia de realmente conocer al cliente final y el cuidadoso manejo de las comunicaciones.



Se enfatizó que uno de los retos del campo de negocios en la BDP, es valorizar a la BDP ya que suele estigmatizárselo pensando que accederlo no generará retorno financiero.

La tarea pendiente sería la acumulación de casos de éxito, el desarrollo de habilidades, y la expansión de comunidades virtuales donde la gente puede interactuar y colaborar.

Los gobiernos deben revisar las regulaciones que a veces obstaculizan la implementación de soluciones de negocio para satisfacer necesidades básicas a la base de la pirámide. Una alternativa discutida fue la de incentivos impositivos para equilibrar la oferta de productos en el mercado y así evitar que los de baja calidad compitan en precio con productos de mejor calidad. Las empresas deben evitar depender de los financiamientos públicos para operar porque tendría impactos muy negativos en la productividad y la innovación.

Es necesario un cambio de cultura empresarial más tolerante al riesgo y a la incertidumbre. El capital de riesgo no siempre brinda retornos de inversión, pero es importante no tener miedo al fracaso porque es justamente del fracaso donde se obtendrán los mejores aprendizajes.

1° DE JULIO

SESIONES PARALELAS

Fortaleciendo el emprendimiento y construyendo capacidades para la BDP

Facilitando los negocios en la BDP: El rol del sector público



El sector público juega un rol determinante en el éxito de muchos negocios en la base de la pirámide. Desde alianzas público-privadas hasta regulaciones específicas y relevantes para los diferentes sectores, el gobierno tiene el poder de estimular y facilitar la ejecución, escalamiento o replicación de los modelos

de negocio que atienden al segmento de bajos ingresos. En esta sesión se ahondó en las diferentes maneras en las que el sector público trabaja con empresas privadas para encontrar soluciones que provean un mejor servicio a las necesidades de la base de la pirámide.

Moderada por José Miguel Benavente, Jefe de División de Competitividad e Innovación, Banco Interamericano de Desarrollo (LAC)

Panelistas:

Armin Bauer, Economista Principal, Banco Asiático de Desarrollo (ASIA)

María Paloma Silva, Directora General, Consejo Nacional de Vivienda (MEX)

Maren Breuer, Directora,
IBAN (GER)

David Tuesta, Economista
Jefe de Inclusión Financiera,
BBVA (GLB)

Juan Felipe Yepes, Director
del Centro de Innovación
Social, ANSPE (COL)



A través de esta sesión se
exploró y ratificó el rol del
sector público en el éxito de

los modelos de negocio que sirven al mercado de la base de la pirámide. Los panelistas
llegaron a las siguientes conclusiones claves:

1. **El sector público por sí solo, no puede cubrir todo el rango de necesidades de la base de la pirámide.** Si bien el estado en los países de América Latina y el Caribe hace un esfuerzo por cubrir las necesidades de las personas de bajos ingresos, la demanda es tal que no logra satisfacerse. Esto es especialmente cierto en sectores como vivienda o salud. Las alianzas público-privadas son un modo de apalancar la penetración del sector público y la capacidad financiera y operacional del sector privado.
2. **Se requiere un entorno regular que facilite negocios para la base de la pirámide.** El sector privado necesita del apoyo del sector público generando un entorno regulador que permita y facilite la realización de negocios en el mercado de la base de la pirámide. Esto lo logra a través de la generación de incentivos, reduciendo la burocracia y jugando un rol constructivo, que asegure la calidad, realizando una supervisión efectiva pero no obstructiva.
3. **El sector financiero presenta oportunidades para el sector público.** El sector público puede abogar por iniciativas del sector privado que promuevan el acceso financiero, reduciendo barreras para que los bancos comerciales provean servicios a la base de la pirámide.

Fortaleciendo el emprendimiento y construyendo capacidades para la BDP

Empoderando a la BDP a través de la educación

La educación es uno de los sectores que las personas de la BDP más valoran. Es importante en todos los niveles de escolaridad, y ya sea de manera presencial o a distancia, la calidad y accesibilidad de la educación son una prioridad para estas personas. Esta sesión presentó los diferentes modelos de negocio en diferentes niveles de escolaridad que han sido exitosos en responder a las necesidades de este segmento.



Moderada por Arvind Nagarajan, Director del Fondo de Aprendizaje Razonable, Pearson (GLB)



Panelistas:

Fernando Barrios, Presidente,
Corporación Educativa
Continental (PER)

Jesús García, Director
Financiero, FINAE (MEX)

Valmir Pereira, Director
Ejecutivo, MindLab (BRA)

Leo Schlesinger, Director
Ejecutivo, Aliat (MEX)

El panel se enfocó en demostrar modelos de negocios que atacan una situación social alarmante en la región, la falta de acceso a educación de calidad para los jóvenes de la BDP en América Latina. Según las estadísticas compartidas por Arvind Nagarajan, Director General del Fondo de Educación Accesible de Pearson (Pearson Affordable Learning Fund), solo 3% de los jóvenes en América Latina tienen acceso a la educación superior. Aún esta minoría de alumnos con oportunidad de acceso a la educación superior no siempre recibe una capacitación apta para adquirir las habilidades requeridas para trabajar en el siglo XXI. Dentro de las principales reflexiones del panel están:

1. **Es necesario reforzar la educación primaria y secundaria.** Para Mind Lab, una gran parte del reto se resuelve con capacitar a los jóvenes en los niveles primario y secundario para que aprendan habilidades de trabajo en grupo, capacidades de resolución de problemas y otras habilidades socio emocionales con herramientas de juego. Además de trabajar estas metodologías socio emocional y cognitivas, Mind Lab también capacita a los profesores para que actúen como facilitadores. Un rol activo del profesor genera mayor compromiso de los estudiantes. Esto genera motivación para el aprendizaje y beneficios que se traducen a un mayor nivel de respeto para el profesor a la hora de dictar el resto de las clases.

2. **Es clave proveer soluciones de pago que permitan el acceso.** La capacidad de pago es uno de los mayores obstáculos para acceder a la educación. FINAE es un ejemplo en México de una SOFOM especializada en otorgar acceso a créditos educativos a estudiantes de la BDP. Esta empresa ha llenado el vacío en el mercado de crédito educativo. Con más de 7,000 estudiantes financiados hasta la fecha, FINAE ofrece una solución financiera innovadora que se adapta al perfil de pago del estudiante. Setenta por ciento de los jóvenes y clientes atendidos por FINAE son los primeros en sus familias en ir a la universidad.
3. **Nivelar la calidad de enseñanza para minimizar deserción.** Un porcentaje importante de los jóvenes de la BDP enfrentan deficiencias en su nivel de preparación para la universidad, y provienen de hogares donde el ambiente para fomentar el estudio no es óptimo. En respuesta, Universidad Continental de Perú, tiene como mandato ofrecer programas especializadas de preparatoria para ayudar a los jóvenes a mejorar su nivel antes de ingresar a la universidad. Esto ha disminuido los niveles de deserción. Gracias a programas muy robustos de preparatoria, la mayoría de los jóvenes ingresando a la Universidad Continental logran mejorar su puntaje en exámenes estándares de entre 4-5 veces mayor el nivel inicial al momento de aplicar a la Universidad.
4. **Enseñar cómo aprender.** Aliat Universidades tiene una posición clara sobre el rol de las instituciones educativas: en la época del Internet, de cursos abiertos en línea, y de información gratuita para aprendizaje a distancia, el contenido de la materia educativa es ahora un *commodity*. Dada la disponibilidad ilimitada de contenidos, el rol de las instituciones educativas debe enfocarse en enseñar *cómo* aprender, cómo analizar y el valor de aplicar los conocimientos para resolver problemas reales. Es este tipo de habilidades el que realmente prepara a los jóvenes para enfrentar los mercados laborales dinámicos que caracterizan a las economías de hoy.

Experiencias del sector

Generando soluciones para la BDP en energía y transporte



El acceso a servicios de energía y transporte confiables y asequibles para la BDP tiene un impacto directo en su salud, educación y habilidad para generar ingreso. Por lo tanto, puede tener un efecto determinante en su productividad a largo plazo. Las compañías

en este panel compartieron cómo han superado el proceso de incubación y ahora están llevando sus modelos de negocio comerciales a escala.

Moderada por José Molina, Fundador y Director, HN Limited (GBR)

Panelistas:

Adriana Lobo, Directora del Centro de Transporte Sustentable, Embarq México (MEX)

José Gabriel Martín, Gerente de Proyectos, Fundación ACCIONA Microenergía (GLB)

Jason Prapas, Director de Tecnología y Cofundador, Factor E Ventures (GLB)

Juan Fermín Rodríguez, Director Ejecutivo y Cofundador, Kingo (GLB)

Meera Shah, Consejera Desarrollo de Negocio, Fundación Shell (GLB)



El panel empezó estableciendo el estado actual en temas de acceso a energía y movilidad. Se hizo referencia a los más de mil millones de personas que no tienen acceso a energía y a los casi 3 mil millones de personas que hoy en día dependen de leña y biomasa para cocinar. La conversación inicia con la discusión sobre el gran reto que ambos

desafíos de desarrollo global - energía y movilidad - representan para aquellos que buscan encontrar soluciones de impacto sostenibles. La discusión durante el panel se puede dividir en dos áreas: los retos y las lecciones aprendidas:

1. **Los retos:** Se reconoce que el generar un producto o servicio para la BDP es el principio de un camino a recorrer. Tanto Kingo como la Fundación Shell están convencidos que es necesario fijar la mirada en la creación de un mercado y construir un ecosistema que llame a más jugadores a abastecer las necesidades. Esto resuena con Acciona, que también agregó la necesidad de aprender de las comunidades mediante la creación, socialización y aprendizaje en conjunto con las comunidades locales. Un punto común en el panel subrayó la necesidad de la creación e integración de nuevas cadenas de distribución de "última milla" las cuales son muy pocas en América Latina. El último punto resuena en ambos sectores, energía y movilidad, ya que el transporte de personas por medio de redes públicas tiene el mismo problema según comentó Embarq MX.
2. **Lecciones aprendidas:** Las soluciones de acceso a energía (i.e. solares, pago móvil, biocombustibles, etc.) y las de movilidad (i.e. bicicletas, transporte compartido, apps, medios informales) empiezan a construir un nuevo ecosistema que lideran emprendedores sociales e instituciones innovadoras que deben ser admiradas, como bien apuntó Factor E. Para cerrar el panel, el moderador subraya la dificultad del camino y la importancia de apoyar a estos innovadores, que hoy en día están generando productos disruptivos, enfocados en el consumidor de la BDP.

Experiencias del sector

Agua y saneamiento: Mercados sedientos de nuevas soluciones



En América Latina, 110 millones de personas no tienen acceso a saneamiento mejorado y 36 millones no tienen acceso a agua potable. Estos servicios básicos siguen siendo en gran medida inaccesibles para los segmentos de la población más vulnerable. Esta brecha es una gran oportunidad para los negocios de proveer soluciones sostenibles que puedan tener un gran impacto, mejorando la calidad de

vida de las personas en la BDP. Compañías de alrededor del mundo compartieron sus experiencias y retos en este sector.

Moderada por Duncan Duke, Profesor de Estrategia, Escuela de Negocios Universidad de Ithaca (USA)

Panelistas:

April Davies, Gerente Regional de las Américas y África Sub Sahariana, Water.org (GLB)

Luis Mantecón, Vicepresidente Desarrollo de Negocios Institucionales, Rotoplas (MEX)

Isabel Medem, Fundadora y Directora Ejecutiva, X-Runner

César Vela, Jefe de Producto, Mibanco (PER)

Los panelistas de esta sesión concordaron en los siguientes puntos principales:



1. Para solucionar el problema de acceso a agua se necesita de la colaboración de todos: sector privado, sector público, sociedad civil y organismos multilaterales. Esto implica una gran coordinación donde las ONG podrían ser el “pegamento” que junte a todos los sectores relevantes.
2. La calidad del agua no solo implica el acceso sino la posibilidad de evitar la propagación de enfermedades muy fáciles de evitar y todo el impacto positivo en las familias.
3. El problema del acceso a agua si bien es bastante mencionado por la comunidad internacional, es un problema que el individuo común no dimensiona por lo tanto no lo exige como debería. Prueba de esto es que en el mundo las personas tienen mayor acceso a celulares que a baños y agua potable.

Temas Transversales

Llegando a la base: innovación en plataformas de distribución



Llegar al mercado de la BDP ha sido un reto para las empresas que desean ampliar su alcance de mercado. Las redes de distribución inclusiva han demostrado ser una estrategia innovadora para mejorar los indicadores de negocio de las empresas ampliando la provisión de productos asequibles de

calidad y servicios a la BDP mientras que les proporciona una oportunidad de ingresos en su red de distribución.

Esta sesión discutió los enfoques de redes de distribución inclusiva existentes y las oportunidades de desarrollo que representan para empresas ancla, las instituciones micro-financieras y las personas en la BDP.

Moderada por Marco Gorini, Socio y Director Ejecutivo, DIN4MO (BRA)

Panelistas:

Deborah Burand, Profesora Asistente, Escuela de Leyes de la Universidad de NY (USA)

Andrés González-Cuevas, Socio Fundador, Virtual Market (MEX)

Mark Gunton, Dir. Ejecutivo Clinton Giustra Enterprise Partnership, Fundación Clinton (GLB)

Javier Okhuysen, Cofundador, salaUno (MEX)

Miguel Vásquez, Gerente de Proyecto BDP, Nestlé República Dominicana (DOM)

Las reflexiones del panel giraron en torno a tres puntos principales: 1) el componente humano es el factor esencial de cualquier modelo; 2) el negocio debe ser sostenible y rentable o jamás podrá ser escalado; 3) se requiere que toda la empresa se sumerja en el universo de la BDP para entender sus preferencias.



Aunque el 70% de la población de la región está en la BDP y podría asumirse que esto facilita llegar al cliente final, los canales tradicionales son insuficientes y el gran desafío es encontrar la forma de conectar la oferta con la demanda.

Clinton Giustra Enterprise

Partnership explicó cómo su modelo de negocio supera este desafío al basarse en ventas directas puerta a puerta en zonas rurales. Su fuerza laboral son mujeres de las mismas comunidades que se dedican a vender productos básicos y de consumo en alianza con grandes empresas como Unilever y P&G. Este modelo apalanca los recursos ya existentes en la comunidad a través de la venta directa y deja ver la importancia de tener una relación cercana con el recurso humano y la necesidad de “enlodarse” y relacionarse con el cliente en el terreno. De esto resultará además un mejor conocimiento del cliente y sus necesidades.

El 75% de los clientes de salaUno son referidos por otros clientes, dejando entrever que el factor humano y la calidad del servicio y satisfacción del consumidor son determinantes también en este caso. Los médicos de salaUno tienen salarios fijos independientes del número de pacientes que operen, lo que incentiva la calidad y la buena atención. Sobre esa misma línea, Deborah Durand opinó que es preciso retomar lecciones aprendidas de las microfinanzas, así como los factores que facilitaron la exitosa escalabilidad y penetración del mercado en ese campo de negocios.

Miguel Vásquez, de Nestlé, insistió que las empresas deben invertir esfuerzos y recursos en conocer el segmento que se atiende. Es necesario entender que la BDP Tiene un poder adquisitivo menor a nivel individual pero mucho más grande en conjunto. Llamó la atención además sobre la experiencia de Nestlé, en donde todas las áreas involucradas en el negocio tuvieron que “empaparse” y entender el cliente de la BDP para servir de mejor manera al segmento.

Respondiendo a la pregunta sobre cuáles habían sido equivocaciones o problemáticas enfrentadas, Nestlé compartió que originalmente erraron por tener preconcepciones y asumir que el perfil de la base de la pirámide se adaptaría a los procesos de la empresa. Tuvieron que, por ejemplo, modificar sus sistemas de recepción de pedidos y el modo de mercadear el producto. También en los inicios del modelo, Virtual Market contrató a vendedores profesionales que carecían del carisma o conexión humana que demanda una relación estrecha con el cliente de la BDP.

El objetivo de resaltar los éxitos pero también los fracasos radicó en el deseo de mostrarle a la audiencia que hacer negocios para la BDP no es fácil y requiere de alta tolerancia al fracaso, al riesgo, y al deseo de estar en el terreno interactuando con el cliente final.

Temas Transversales

Métodos de aceleración para modelos de negocio para la BDP



Todas las empresas exitosas que sirven la BDP tienen en común la innovación. Sin embargo, el elemento de innovación es tan solo un elemento para un emprendedor social o ambiental. Estos requieren el apoyo de expertos que puedan "nutrirlos" y estructurarlos para asegurar su éxito en el futuro. Esta sesión presentó diferentes aceleradoras que hablaron sobre las metodologías que emplean con empresas que sirven a la BDP y lecciones aprendidas de experiencias pasadas.

Moderada por Rodrigo Villar, Director General, Adobe Capital (MEX)

Panelistas:

Fernando Cortés, Director Ejecutivo, Fundación Bolívar Davivienda (COL)

Ana Paula González, Directora de Estrategia de Negocios, New Ventures (MEX)

Ben Powell, Fundador, Agora Partnerships (LAC)

Michelle Senerman Finkelstein, Directora de Proyectos Centro de Producción y Consumo Sustentable, Fundación Chile (CHL)

El panel se centró en resaltar los esfuerzos de diferentes organizaciones que están apoyando el movimiento emprendedor en América Latina y el Caribe.

En Chile, por ejemplo, la Fundación Chile apoya el emprendimiento de alto impacto con el fin de impulsar la competitividad

del país. Se enfoca en diversas áreas, como capital humano, educación, cadenas de valor en el sector acuícola, e impulso al emprendimiento. Mantienen una plataforma de inversionistas ángeles así como una aceleradora, a través de la cual entregan financiamiento, acompañamiento y asesoría a los emprendedores.

Emprende País en Colombia, iniciativa de Bolívar Davivienda y miembro de ANDE, tiene una aceleradora a través de la cual proveen mentoría de profesionales a emprendedores colombianos. Luego de 18 meses de aceleración y acompañamiento, el programa conecta a los emprendedores con INVERSOR o con una red de inversionistas ángeles.

AGORA realiza un trabajo similar pero en toda la región. Han acelerado a 100 emprendedores en 18 países con un programa de cinco meses. Una vez finalizado, se realizan las respectivas relaciones y conexiones con inversionistas.

NVM busca catalizar empresas sociales y ambientales. Tienen amplia experiencia en la aceleración adecuada para diferentes etapas de desarrollo de la empresa. Su mayor valor agregado se encuentra en la asesoría y atracción de inversionistas.



Sesión Especial: Estimando la rentabilidad en la base de la pirámide



El taller introdujo una herramienta de modelo financiero “de abajo hacia arriba”, diseñada para los retos únicos de los modelos de negocio en el mercado de la BDP. Desde la perspectiva de una unidad de negocio, la herramienta muestra a los gerentes cómo calcular la estructura de costos y cómo determinar el margen de precios necesario para un negocio rentable y escalable.

El taller fue conducido por Erik

Simanis, Jefe de la Iniciativa de Mercados Fronterizos, de la Universidad de Cornell (USA). Simanis presentó cuatro variables al nivel de unidad de negocio que determinan el rendimiento económico de la mayoría de empresas que sirven a la BDP: 1) mercado alcanzable o la población potencial de clientes; 2) los clientes que efectivamente consumen el bien o servicio; 3) transacciones mensuales o el número de ventas; y 4) carga de ventas mensual, o el número de ventas que un vendedor puede lograr en un mes.

El taller se desarrolló a la largo del argumento que la estrategia para determinar la rentabilidad de un negocio para la BDP debe hacerse teniendo en cuenta a las unidades de negocio individualmente, y no con base en un enfoque de arriba hacia abajo caracterizado por proyecciones globales que ignoran la deficiencia en infraestructura y habilidades típica en la base de la pirámide.

GALERIA

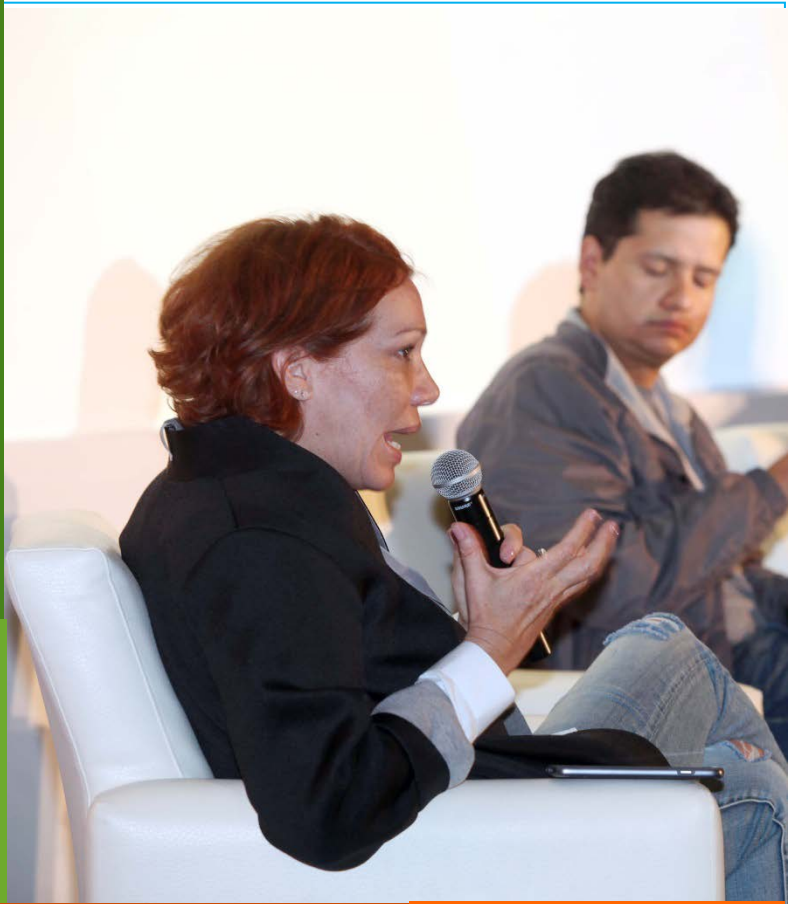
III FORO BASE INTERNACIONAL



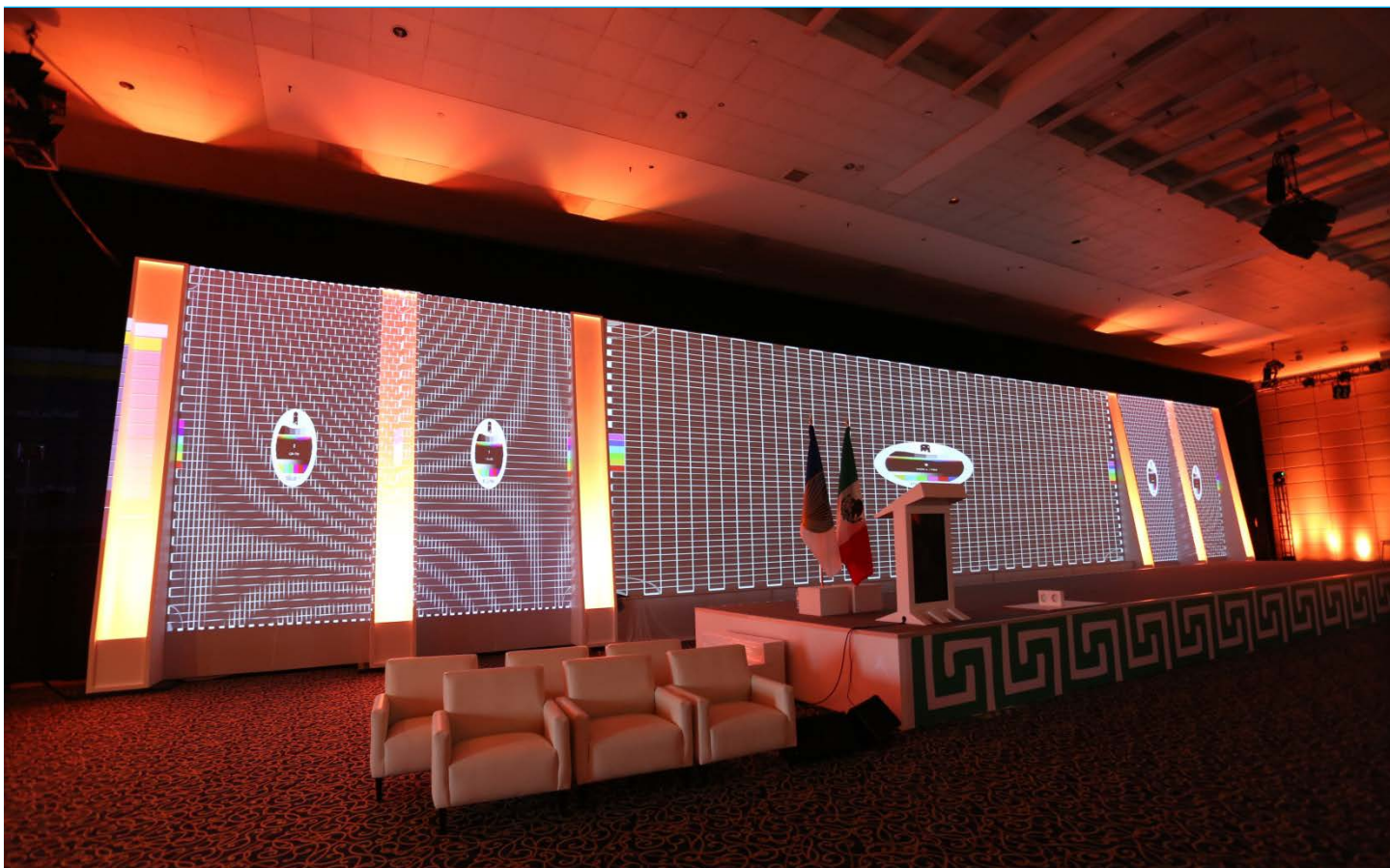












NUESTROS PATROCINADORES

PATROCINADORES PLATINO



PATROCINADORES ORO



PATROCINADORES BRONCE



CON EL APOYO DE



COLABORADORES



Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

**AGRADECIMIENTO ESPECIAL
A NATALIA RODRÍGUEZ Y
AVRIL RÍOS.**

