



CSR INNOVATION LABS

## VINCULANDO RSE Y COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA

### DOSSIER I: NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

---

Con la colaboración de:



Construyendo el futuro<sup>MR</sup>

Con el apoyo de:



Secretaría Técnica:



# VINCULANDO RSE Y COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA

---

Los CSR Innolabs o laboratorios de innovación en responsabilidad social empresarial surgen de una alianza entre un grupo de empresas líderes en América Latina, que incluye a CEMEX, Citi, Gas Natural Fenosa, Microsoft, PepsiCo y SABMiller, junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Los CSR Innolabs buscan ir más allá de los modelos convencionales de promoción y difusión de la RSE e intentan crear sistemas de generación de conocimiento innovadores, soluciones concretas a los desafíos de la gestión sostenible y responsable en la región y generan un espacio de colaboración y creación de oportunidades para mejorar la eficiencia, la competitividad y la integración de la RSE en todos los aspectos de las operaciones de las empresas.

El proyecto CSR Innolabs cuenta con la asistencia técnica de Forética.



## VINCULANDO RSE Y COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA

---

“Negocios en la Base de la Pirámide” es el resultado del taller sobre este tema que se realizó el 23 de marzo de 2012 en Deerfield Beach, Estados Unidos, en el que participaron los siguientes expertos y ponentes:

### **CEMEX**

Martha Patricia Herrera González, Directora de Responsabilidad Social Corporativa

### **Citi**

Carlos Parra, Head of Community Development

### **Gas Natural Fenosa**

Antonio Fuertes Zurita, Gerente de Reputación y Responsabilidad Corporativa

### **Microsoft**

Pedro Julio Uribe, Director International Organisations Latin America & The Caribbean | Jennifer Brooks, Citizenship Lead Latin America

### **PepsiCo**

Gabriela de la Garza Tijerina, Sustainability Manager Latin America Beverages  
Andreza Moleiro Araújo, Sustainability, Environment, Health and Safety Manager Latin America Foods

### **SABMiller**

Catalina García Gómez, Directora de Comunicaciones y Desarrollo Sostenible SABMiller LatAm Slds CG

### **Banco Interamericano de Desarrollo**

Miguel Aldaz, Lead Partnerships Officer | César Buenadicha, Especialista Sénior del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
Agustín Zamora, Oficial de Inversiones de la Iniciativa Oportunidades para la Mayoría

### **Forética**

Jaime Silos, Director de Desarrollo Corporativo | Tomás Sercovich, Director de Comunicación y Relaciones Institucionales  
Ricardo Trujillo, Analista RSE

Para más información contacte con Ricardo Trujillo en Forética [rtrujillo@foretica.es](mailto:rtrujillo@foretica.es)

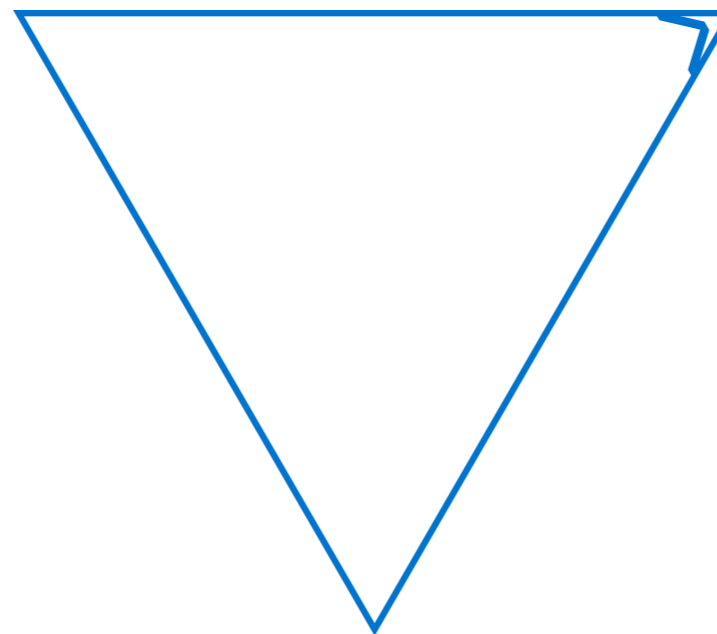
1. ¿POR QUÉ NEGOCIOS EN LA BdP?
2. OPORTUNIDADES
3. CASOS DE ÉXITO
4. CONCLUSIONES
5. QUIENES SOMOS

# ¿POR QUÉ NEGOCIOS?

## EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE



Una estrategia líder de RSE en Latinoamérica debe incorporar modelos de innovación en productos y servicios orientados a la base de la pirámide. Las alianzas público/privadas y colaboraciones con otras organizaciones son imprescindibles para el desarrollo de programas enfocados en la base de la pirámide y negocios inclusivos.



Los productos y servicios orientados a la base de la pirámide, es decir accesibles para la gente de menor renta, son generadores de desarrollo económico y social, a la vez que una fuente de competitividad para la empresa.



Más de 5.000 millones de personas en el mundo viven con menos de 10\$ al día, según datos del Banco Mundial.

# CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS

## EN LA BdP

Los negocios en la base de la pirámide operan en entornos sociales inestables y, en ocasiones, disfuncionales.

Para operar en este tipo de contexto, las iniciativas en la base de la pirámide (BdP) deben tener en cuenta los factores que subyacen en el malfuncionamiento de la sociedad o de algunos segmentos de ella, ya que pueden comprometer la viabilidad de las iniciativas en la BdP. El siguiente mapa contiene una serie de variables típicas en los entornos BdP y que configuran el **círculo vicioso** de la pobreza.



## DISPARIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA

Los entornos BdP se encuentran en economías con una fuerte desigualdad en la distribución de la riqueza. Esto se caracteriza por la existencia de minorías que controlan la inmensa mayoría de recursos, frente a grandes masas de población que se sitúan cerca o bajo el umbral de la pobreza.

## FRAGILIDAD DE LOS SISTEMAS SOCIOPOLÍTICOS

En entornos BdP, la actuación del Estado es débil por falta de estructura, capacidad o recursos. La existencia de sistemas políticos poco democráticos, extractivos y poco estructurados debilitan la seguridad jurídica, la prevención del crimen y de la corrupción y la defensa de los intereses de sus ciudadanos, especialmente aquellos menos favorecidos.

## DESEMPLEO JUVENIL

Los entornos BdP presentan una demografía muy joven y abundante, que combinada con pocas oportunidades de desarrollo suelen generar grandes bolsas de jóvenes dedicados a la economía informal o a actividades ilegales (redes de narcotráfico, piratería o guerrilla). La búsqueda de protección e identidad les lleva en ocasiones a enrolarse en los llamados kingships.

## INFLACIÓN

La población en la BdP es especialmente vulnerable al incremento de los precios de los bienes básicos. La débil estructura económica, con ausencia de infra-estructuras básicas, con población poco formada y bajo potencial económico, hace que las economías sean rígidas y que cualquier movimiento en los precios de algunos recursos dispare las tasas de inflación a doble y triple dígito.

## PRECIOS DE LOS ALIMENTOS

Los precios de los alimentos han experimentando un fuerte crecimiento en los últimos años. De acuerdo con numerosos estudios económicos el precio de los alimentos seguirá experimentando fuertes subidas por el incremento de la demanda y por el potencial limitado de incremento en la productividad de la oferta.

## PRECIO DEL PETRÓLEO

El precio del petróleo supone un factor crítico en el nivel de precios de una economía, no sólo por el coste de la energía en sí, sino por la transmisión de costes de manera indirecta a toda la economía. Así, el precio del petróleo impacta en los costes de producción, el factor trabajo, el coste de los fertilizantes y en última instancia el precio de los alimentos.

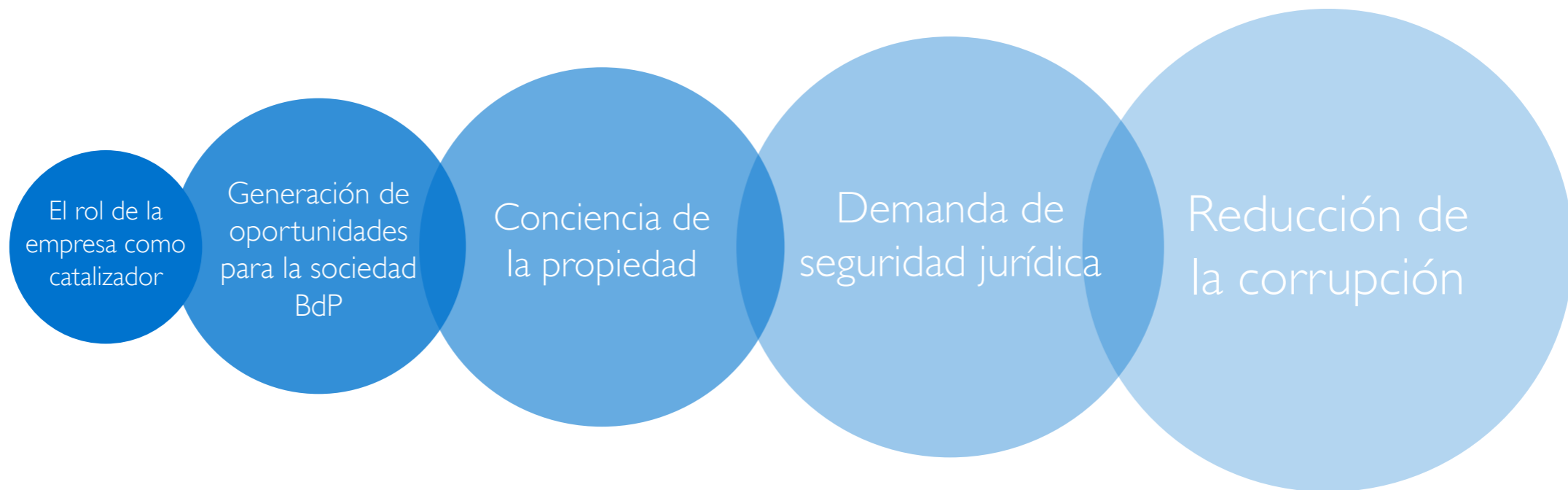


- **Corrupción.** La falta de transparencia y de madurez democrática conduce a institucionalizar la corrupción en entornos BdP.
- **Falta de infraestructuras básicas.** La ausencia de infraestructuras básicas como las comunicaciones, la energía o el acceso a la tecnología supone un freno a la actividad económica.
- **Acceso limitado o nulo a los servicios públicos.** La prestación de servicios públicos básicos como la sanidad o la educación suponen una reducción dramática del potencial de crecimiento y oportunidad de desarrollo de la BdP.
- **Analfabetismo.** El analfabetismo generalizado impide que la economía local desarrolle sectores económicos avanzados. Puede conllevar consecuencias sociales serias como la paternidad irresponsable, la transmisión de enfermedades, y puede impedir la adopción de valores sociales esenciales como la igualdad, la libertad religiosa o los derechos laborales.
- **Migración indiscriminada.** Los movimientos migratorios indiscriminados suelen descapitalizar la unidad familiar y el tejido social dificultando el avance de la sociedad. La migración puede venir provocada por pobreza extrema, por protección frente a redes de extorsión o por expectativas de riqueza con mayor o menor fundamento.
- **Paternidad irresponsable.** El abandono de la familia, especialmente de los niños y la ausencia de planificación familiar, generan una fuerte desprotección de la infancia.
- **Niños como mano de obra.** Frecuentemente los niños en la BdP son contemplados como mano de obra. Las altas tasas de mortandad infantil se compensan con elevadas tasas de natalidad.
- **Redes criminales.** La combinación de todos estos factores permite el florecimiento de redes criminales en las que se inserta la población joven.

- **Precio del agua.** El precio del agua no recoge su escasez ni su coste de transporte y tratamiento en ninguna economía del mundo. A medida que la disponibilidad de los recursos hídricos se haga más costosa y escasa, los precios del agua irán aproximándose a la capacidad de la oferta incrementando el precio del bien.
- **Competencia por el uso del suelo.** El stock de suelo disponible para cultivo tiene que hacer frente a una creciente competencia para otros usos como el industrial, el residencial, o la reserva de la biósfera. Las proyecciones de crecimiento económico en países emergentes hacen previsible que esta competencia suponga una fuerte presión inflacionaria sobre el precio de los alimentos.
- **Productividad agrícola.** Factores como el cambio climático con la volatilidad en patrones climatológicos como la lluvia y otros, la degradación ambiental, la competencia por el uso del suelo, la escasez de fertilizantes, el precio del agua, y el uso de parte de la producción para la generación de energía afectarán a la productividad agrícola en los próximos años.
- **Volatilidad de los precios de las materias primas.** La creciente correlación entre los precios de las materias primas se irá acentuando, incrementando así la probabilidad de shocks de oferta. Por ejemplo, la producción de energía es muy intensiva en el uso de agua, como también lo es la producción agrícola. El acero y otros metales son intensivos en energía. La energía es intensiva en el uso de petróleo y carbón, entre otros. Parece razonable que los precios de los alimentos, la energía, el agua y el acero tengan una fuerte relación, de manera que la escasez de uno de ellos limite la producción del siguiente.

## OPORTUNIDADES

La esencia del concepto de la Base de la Pirámide trata de convertir sociedades disfuncionales en sociedades funcionales. Este proceso abre un abanico de oportunidades para la generación de valor compartido entre la sociedad, los sistemas sociopolíticos y las empresas. El impacto de las empresas en la BdP se produce fundamentalmente a través de dos vías, la generación directa de oportunidades de negocio en la cadena de valor y apertura de nuevos mercados o, mediante programas de intervención social como la creación de becas, donaciones u otro tipo de apoyo. Estas intervenciones se dan en distintos niveles de la pirámide y dependiendo de distintos factores, resultan distintas acciones de las empresas. Veamos algunas de ellas.



## EL ROL DE LA EMPRESA COMO CATALIZADOR.

Mediante la iniciativa empresarial en la BdP, las compañías y otras fórmulas emprendedoras pueden contribuir a vertebrar la sociedad en un contexto de pobreza, permitiendo la transformación del tejido socioeconómico en sus distintas manifestaciones.

## GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LA SOCIEDAD BDP.

La actividad en la base de la pirámide puede suponer una fuente empleo directo e indirecto para la comunidad local, generando cadenas de valor a pequeña escala. En este proceso se genera riqueza y perspectivas de desarrollo a medio y largo plazo.

## CONCIENCIA DE LA PROPIEDAD.

La posibilidad de prosperar y generar riqueza que revierta en la comunidad y el individuo genera un incentivo para preservar la propiedad del sujeto y respetar la de los demás. De esta manera surge una conciencia de propiedad individual como un valor útil para la comunidad.

## DEMANDA DE SEGURIDAD JURÍDICA.

Como consecuencia de lo anterior, la sociedad comienza a estructurarse para demandar una mayor seguridad jurídica y tratar de hacer cumplir la ley y los principios de convivencia.

## REDUCCIÓN DE LA CORRUPCIÓN.

La maduración de este proceso, siempre que permanezca dando resultados de manera inclusiva, acaba por poner freno a la corrupción institucional, lo cual abre la vía a modelos de negocio convencionales.

# CASOS DE ÉXITO





¿CÓMO FOMENTAR  
LA CONSTRUCCIÓN  
Y EL MEJORAMIENTO  
DE VIVIENDAS PARA  
FAMILIAS RURALES  
Y URBANAS QUE  
PERCIBEN 4 SALARIOS  
MÍNIMOS O MENOS?

## PATRIMONIO HOY: MUCHO MÁS QUE UNA CASA



Este programa tiene como objetivo apoyar a familias de escasos recursos, brindándoles soluciones integrales y accesibles para la construcción y el mejoramiento de sus viviendas, y facilitando el otorgamiento de microcréditos (**70 semanas y un pago semanal de \$19 USD**) para la adquisición de materiales de construcción y asesoría técnica.

### **A la fecha se han otorgado un total de 187 millones de dólares en Crédito.**

A través de sus 84 centros de atención ha beneficiado a un millón 600 mil mexicanos desde su arranque hace 13 años. En este tiempo, se han construido 2 millones 80 mil m<sup>2</sup> de casas habitación en 47 ciudades. Como resultado, hoy más de 336 familias cuentan con una casa habitación de mayor calidad. Sesenta por ciento de los participantes en México comenta que no podrían haber construido su vivienda sin el programa.

Además, Patrimonio Hoy promueve el desarrollo económico local y genera empleos para los albañiles y otros trabajadores locales. En particular, ofrece oportunidades de trabajo significativo a las mujeres. Las 810 promotoras locales de Patrimonio Hoy —personas que venden y administran los créditos— son mujeres, la mitad de las cuales no tenía experiencia laboral alguna antes de unirse al programa. A través de Patrimonio Hoy, reciben capacitación, experiencia, oportunidad de tener un ingreso significativo, y una posición de estima en sus comunidades.

### **Beneficios específicos del programa para las familias.**

Poder acumular materiales de construcción para un cuarto tipo de 10 m<sup>2</sup> en donde Tradicionalmente:

- Invertir \$1,500 USD.
- Tardar 260 semanas.

# PATRIMONIO HOY: MUCHO MÁS QUE UNA CASA



- Desperdiciar 35% en Materiales (sin tecnología, aplicación e inadecuado almacenamiento).
- Absorber incremento en los precios de materiales y mano de obra.
- Lidar con frustración y resignación que los inhabilita.

## Con Patrimonio Hoy:

- Invertir US\$1,000.
- Tardar 70 semanas.
- Desperdiciar 5% en Materiales (aplicación).
- Tener certeza sobre el costo de los materiales durante su proyecto.
- Autosuficiencia y sentido de logro.
- Poder acceder al subsidio Federal "Esta es tu casa" y acelerar así casi 6 veces la velocidad en la acumulación de patrimonio (2X+PH).

## Reconocimientos al éxito de Patrimonio Hoy.

2006 - Gana el World Business Award (Premio Mundial de Negocios).

2007 - Recibe el Premio Corporate Citizen of the Americas (Ciudadano Corporativo de las Américas).

2009 - Honrado con el Premio HABITAT de Negocios de las Naciones Unidas en la categoría de soluciones de vivienda accesible.

2010 - Premio Big Tick de Business in the Community (BITC) fue otorgado a CEMEX por su programa Patrimonio Hoy en México y Latinoamérica.

Más información: <http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/PatrimonioHoy.aspx>





¿CÓMO DESARROLLAR  
DENTRO DE UNA  
GRAN ENTIDAD  
FINANCIERA UNA  
UNIDAD DE NEGOCIO  
DEDICADA A DAR ACCESO A  
MERCADOS Y SOLUCIONES  
FINANCIERAS A INTERMEDIARIOS  
DEDICADOS A  
LAS MICROFINANZAS?

# CITI MICROFINANCE



Citi trabaja con el sector de las microfinanzas y varios inversores a través de sus unidades de negocio y regiones para desarrollar productos, canales de distribución y estructuras de financiamiento adecuados con el objetivo de incrementar el alcance e impacto de servicios financieros en la base de la pirámide.

Estas actividades incluyen el involucramiento de Citi a través de la provisión de financiamiento directo y financiamiento estructurado a instituciones financieras asociadas, acceso a mercados de capitales locales, cobertura (hedging) de divisas e intereses, así también como servicios de pago y acceso a canales alternativos de distribución (tarjetas prepagadas, banca móvil, acceso a corresponsales no bancarios) orientados hacia la base de la pirámide.


## **Beneficios de esta iniciativa:**

- A través de esta estrategia, Citi atiende a más de 140 actores de microfinanzas en 40 países, 13 de ellos en América Latina, la mayor presencia de Citi en Microfinanzas. Ha ayudado a convertir a las microfinanzas en una parte integral de la infraestructura financiera, ofreciendo innovación, financiamiento y desarrollo de productos para este segmento de clientes.
- Citi desarrolló un exitoso programa de US\$350MM con The Overseas Private Investment Corporation (OPIC) para la financiación a largo plazo y en moneda local de instituciones de microfinanzas. Este programa ya financió a más de 29 instituciones, impactando a 330,000 microempresarios en 16 países del mundo.

# CITI MICROFINANCE



- Citi se desempeñó como agente estructurador y colocador del primer bono internacional del Grupo ACP, organización regional sin fines de lucro con inversiones de microfinanzas en 10 países de América Latina.
- Citi, a través de su subsidiaria Banamex se asoció a varios inversores para lanzar el fondo de Crecimiento de las Microfinanzas (MIGROF), iniciativa de fondeo de microfinanzas en América Latina con más de US\$ 250 millones comprometidos.
- Innovación en productos - PRO-Ahorro. <http://pro-savings.org/es>
- A través de sus propias infraestructuras, Citi se asoció con instituciones de microfinanzas y gobiernos para dar acceso a servicios financieros a los clientes de la BdP a través de canales distribución más accesibles: Agentes corresponsales no bancarios, tarjetas prepagadas o iniciativas de banco móvil por ejemplo.



¿CÓMO CREAR UN  
NUEVO MODELO DE  
COMERCIALIZACIÓN  
DE GAS ADAPTADO  
A ZONAS DE BAJOS  
INGRESOS?

# GASIFICACIÓN CUARTEL V



En 2002, el 65% de la población del barrio Cuartel V en el Gran Buenos Aires, Argentina, vivía por debajo del umbral de la pobreza y no disponía de acceso a servicios básicos como el gas o el agua potable. Las compañías tienen dificultades para extender la red de gas a estas zonas a través de su modelo comercial habitual. El acceso a la red de gas requiere de financiación externa difícil de conseguir por los habitantes de estas zonas con empleos precarios e inestables. Se hizo necesario crear un nuevo modelo comercial y de operaciones con la implicación de la comunidad local.

Apoyados en la experiencia de la Fundación Pro Vivienda Social entidad ya asentada en la zona y dedicada a mejorar los estándares de vivienda e infraestructura Gas Natural Fenosa estableció vínculos con la comunidad. Los vecinos, agrupados en asociaciones vecinales, se comprometieron con el proyecto financiado a través del Fideicomiso Redes Solidarias, fondo constituido con capital público y privado.

Gas Natural Fenosa ejecuta el proyecto de extensión de la red de gas y adapta sus procesos a las particularidades de estos barrios. Se introducen cambios en el proceso de facturación, se instaura una nueva forma de relaciones comerciales, por ejemplo se proporciona un teléfono público para poder acceder al servicio de atención al cliente.

## **Beneficios de esta iniciativa:**

- 20.000 personas beneficiadas (más de la mitad de la población).
- Reducción del presupuesto familiar dedicado al gasto de energía de un 14% a un 3%.
- Acceso a un energía más limpia.
- Incremento del valor de las viviendas.
- Construcción de más de 84.000m de red.
- Alrededor de 300.000 \$ de beneficio.

<http://cuartelquinto.gasnaturalfenosa.com>



¿CÓMO AUMENTAR  
NIVELES DE RECICLAJE  
DE RESIDUOS Y  
APOYAR LA MEJORA  
EN LA CALIDAD DE  
VIDA DE LA GENTE  
QUE TRABAJA EN  
ESTOS MERCADOS?

# DE RESIDUOS A RIQUEZA



Desde 2008, PepsiCo América Latina, en colaboración con socios regionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ONG locales, estableció programas de reciclaje, denominados “De residuos a Riqueza” o “Waste to Wealth”.

El objetivo del programa es promover soluciones de reciclado de residuos sólidos que:

- a. Contribuyan al cuidado y conservación del medio ambiente.
- b. Mejoren la calidad de vida y de trabajo de los trabajadores de reciclado.
- c. Faciliten el desarrollo de mercados locales de reciclado.
- d. Sean sostenibles en el tiempo e involucren a la empresa PepsiCo, su gente y sus productos.

Argentina: Colaboración con la ONG AVINA y el BID para fomentar el mercado de reciclaje apoyando a 2000 recicladores entre 2010 -2013. El programa incluye apoyo a 10 cooperativas de reciclaje por medio de entrenamiento, equipamiento y vinculación a cadenas de valor de grandes empresas.

Bolivia: Colaboración con el BID y la ONG Swisscontract para apoyar a 20 municipios rurales para comenzar 20 micro-emprendimientos de limpieza y reciclado que beneficiarán a las comunidades de estas municipalidades entre 2010 - 2013.

Colombia: Programa de cooperación con el BID, la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) y la Fundación Avina para crear un clúster del reciclado que ayudará a que personas que trabajan en el reciclaje puedan acceder a entrenamiento, equipamiento y tecnología. 2009-2012.

# DE RESIDUOS A RIQUEZA



Guatemala: Programa de reciclaje en alianza con CabCorp y la ONG Fundes mediante la creación de micro emprendimientos comunitarios. Modelo de formación de grupos de recolección de PET y venta a empresas recicladoras, utilizando el sistema de logística en reverso de CabCorp. Actualmente se beneficia a 88 comunidades con este programa.

Para más información de la estrategia de Sostenibilidad de PepsiCo visite [www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)





¿CÓMO APOYAR EL  
DESARROLLO DEL  
NEGOCIO DE TENDEROS  
EN COLOMBIA  
Y FOMENTAR LA  
EDUCACIÓN HACIA  
ESTUDIOS ADECUADOS A  
SUS NECESIDADES?

## OPORTUNIDADES BAVARIA: MICROCRÉDITO Y EDUCACIÓN



Los tenderos o pequeños comerciantes representan un porcentaje significativo de las ventas al detalle en Colombia y forman parte esencial de la cadena de valor de toda gran empresa en el país. De acuerdo con un estudio a tenderos, dentro de las mayores aspiraciones de esta población se encontró la de garantizar la educación superior de sus hijos y acceder a oportunidades de financiación.

SABMiller y la Fundación Bavaria desarrollaron el programa Oportunidades Bavaria. A través de alianzas estratégicas con la banca privada para que crean en los tenderos y sean vistos como un cliente con necesidades específicas, como la oportunidad de pagar créditos gota-gota (tasas hasta del 6% día), se generaron oportunidades de acceso a microcréditos flexibles valuados en más de US\$ 7.1 millones a más de 5.390 tenderos del país, en donde el 66% de los usuarios son mujeres. El respaldo de Bavaria fue decisivo para que la banca y los tenderos creyeran en el proyecto.

En cuanto a educación, se desarrolló una alianza con Lumni fundación orientada a mejorar el financiamiento de la educación en donde con el respaldo de Bavaria, se creó un fondo de US\$ 5 Millones, destinado para que los nuevos hijos y nietos de tenderos tengan como opción cursar carreras técnicas y tecnológicas. Como resultado del programa se han registrado mas de 5,500 estudiantes, de los cuales 950 se encuentran financiados y activos.

El 66% de los estudiantes corresponde a hijos y nietos de tenderos. Los estudiantes más destacados reciben incentivos como computadores y se realiza un seguimiento durante toda la carrera a cada estudiante y uno al finalizar, para el apoyo en la gestión de vida profesional y la inclusión laboral.

[www.bavaria.co](http://www.bavaria.co)

[http://www.bavaria.co/7-499/microcredito\\_ds/.Pregunta](http://www.bavaria.co/7-499/microcredito_ds/.Pregunta)



¿CUÁL ES LA INICIATIVA  
QUE EL BID HA CREADO  
PARA FOMENTAR EL  
DESARROLLO DE  
MODELOS DE NEGOCIOS  
SOSTENIBLES EN LA BASE  
DE LA PIRÁMIDE EN  
AMÉRICA LATINA Y CARIBE?

## OPORTUNIDADES PARA LA MAYORÍA



La iniciativa Oportunidades para la Mayoría (OMJ), creada en 2007 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promueve y financia modelos de negocio sostenibles que involucran a compañías del sector privado, gobiernos locales y comunidades en el desarrollo y provisión de productos y bienes de calidad a la base de la pirámide (BDP) socio-económica en América Latina y el Caribe.

OMJ busca incrementar la productividad, integrar a las poblaciones de bajos ingresos en la economía formal, crear empleos, contribuir a solucionar las fallas del mercado que alzan los costos para aquellos menos capaces de lidiar con ellos, y proveer bienes y servicios de calidad para las 360 millones de personas de América Latina y el Caribe que están en la BDP. OMJ ofrece tres tipos de productos: préstamos, garantías y grants o cooperación técnica.

OMJ respalda diferentes enfoques innovadores y financieramente sostenibles cuya escala puede incrementarse. La iniciativa respalda distintos proyectos innovadores incluyendo:

**Promueven una mayor calidad y precios más bajos.** La perspectiva de nuevas tecnologías, nuevos materiales, diseños y procesos de producción ayudan a la disminución de precios y por lo tanto incrementan la accesibilidad de la Bdp a los productos.

**Construyen cadenas de valor locales.** El uso de ecosistemas locales y la creación de valor por medio de microempresarios locales es una excelente estrategia para construir cadenas de abastecimiento (vendedores y proveedores) y canales de distribución y comercialización. Esto beneficia a la compañía porque le facilita el acceso, no solo a una base más amplia de consumidores y proveedores, sino también a clientes y al medio microempresarial.

## OPORTUNIDADES PARA LA MAYORÍA



**Fomentan la creación conjunta de oportunidades para empresas y entidades locales.** Los gerentes del sector privado no siempre entienden las necesidades específicas de los clientes de bajos ingresos. Un acercamiento a las comunidades puede promover el desarrollo conjunto de soluciones para satisfacer sus necesidades. Este enfoque puede atraer a asociaciones comunitarias, ONG, gobiernos locales, empresarios sociales y agentes de la sociedad para crear nuevas oportunidades.

**Adaptan productos, servicios y canales de distribución para ampliar el acceso.** Los productos y servicios pueden adaptarse a los perfiles de consumo y a las limitaciones financieras del mercado de bajos ingresos. Por ejemplo, las presentaciones en envases más pequeños, los servicios prepagados y los modelos innovadores de crédito pueden ampliar el acceso de la mayoría a productos y servicios esenciales.

**Dan más valor a los productos.** La inclusión de varios servicios en un solo paquete suele ser una estrategia de éxito para fomentar el acceso de las comunidades de bajos ingresos a los servicios esenciales. Existen diversas posibilidades: bancarización por teléfono celular; facturas de consumo de luz que también den acceso al crédito, capacitación gratuita y desarrollo de capacidades a fabricantes para la adquisición de materiales; estos son solo algunos ejemplos de soluciones conjuntas innovadoras.

**Ofrecen oportunidades de repetir experiencias exitosas.** La repetición de modelos exitosos es parte esencial de la preparación de proyectos transformadores: muchos proyectos pueden comenzar como programas piloto y ampliarse posteriormente a una escala mayor. Además, el proyecto puede repetirse en otras partes.

Más información: <http://www.iadb.org/es/temas/oportunidades-para-la-mayoria/oportunidades-para-la-mayoria,1377.html>

# CONCLUSIONES

Dos and don'ts para tener éxito en la estrategia de la BdP.

1. LOS NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE SON ESO...NEGOCIOS.

2. LA NECESIDAD NO ES DEMANDA.

3. ANTE NUEVOS MERCADOS, DISTINTAS APROXIMACIONES.

4. LA BdP EN LA CADENA DE VALOR.

5. LA INNOVACIÓN, UN ASPECTO CLAVE.

6. LA COLABORACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS ES IMPRESCINDIBLE.

7. HAY QUE PLANTEARSE UNA ESTRATEGIA DE MARCA.

8. HAY QUE CONTROLAR EL IMPACTO Y RETORNO DE LA INVERSIÓN.

### **1. Los negocios en la base de la pirámide son eso...negocios.**

Los negocios en la BdP deben plantearse, además de en términos de desarrollo social, en clave de rentabilidad y autosuficiencia; no deben confundirse con las actividades filantrópicas de la empresa. Ello requiere desarrollar métricas que incluyan indicadores económicos, de impacto organizacional, y de impacto social y ambiental (que capturen la generación de valor mutuo en la BdP). Dichas métricas son claves a la hora de valorar el éxito del proyecto y permiten la toma de decisiones estratégicas tales como la necesidad de introducir modificaciones en el proyecto, cancelarlo o llevarlo a escala.

### **2. La necesidad no es demanda.**

Los mercados en la BdP están formados por personas de escasos recursos pero con grandes necesidades. Aunque el producto o servicio cubra estas necesidades es preciso analizar cómo y bajo qué parámetros esta necesidad concreta se va a transformar en demanda real. En América Latina, gracias al crecimiento económico y movilidad social, se debe guiar esta nueva demanda y educarla para que utilice estos productos de manera sostenible.

### **3. Ante nuevos mercados, distintas aproximaciones.**

Las estrategias de negocios en la BdP exigen una adaptación del modelo de negocio. Son mercados que funcionan con un número muy elevado de transacciones, de muy pequeño valor (normalmente en efectivo) y con márgenes escasos. Los plazos de desarrollo son frecuentemente más largos y requieren de una gran flexibilidad organizacional que promueva la adaptabilidad y una visión a largo plazo.

### **4. La BdP en la cadena de valor.**

Más allá de estrategias para desarrollar y vender productos a la BdP, las empresas encontrarán la riqueza de hacer negocios en la BdP al buscar nuevas formas de integrar a este segmento de la población en otras partes de su cadena de valor, como por ejemplo dentro de su abanico de proveedores o distribuidores.

## 5. La innovación, un aspecto clave.

Es un proceso crítico que debe verse reforzado en la compañía y en colaboración con stakeholders internos (creación de grupos multidisciplinares, unidades de negocio y funciones corporativas). La innovación, aplicada a la producción, diseño y fabricación, en las relaciones con proveedores y clientes, en la logística o en la gestión de caja/circulante debe de ser uno de los parámetros clave para crear productos o servicios que generen valor mutuo para la empresa y la BdP.

## 6. La colaboración con los grupos de interés es imprescindible.

La colaboración con otros agentes (administraciones públicas, organismos e instituciones multilaterales, ONG, líderes locales, otras empresas) es un aspecto clave para entender estos mercados y ofrecer soluciones que generen valor. Se debe trabajar en la creación de redes que generen capital social y reputación, y que ayuden al éxito de la iniciativa. Se necesita un liderazgo y entendimiento desde una visión de humana que no pierda el sentido, porque las métricas no solo son comerciales (Responsabilidad Social).

## 7. Hay que plantearse una estrategia de marca.

El planteamiento y desarrollo de una estrategia de comunicación y marca puede ayudar al éxito del proyecto. La clave es que el programa de negocios inclusivos tenga impacto positivo en la marca de la empresa, comunicando sobre los impactos en la comunidad y con historias reales de personas beneficiadas por la intervención de la empresa.

## 8. Hay que controlar el impacto y retorno de la inversión.

El retorno de la inversión debe medirse a largo plazo cuando se invierte en responsabilidad social. El retorno de los beneficiarios no siempre es directo, también se produce en el trabajo con las organizaciones de base, socios, gobiernos y contrapartes con las cuales se trabaja localmente. Se pueden fortalecer nuevas formas de inclusión social, donde la BdP no se vea sólo como un segmento de mercado potencial (mercado a desarrollar).



# PARTICIPANTES

Los CSR Innolabs están enfocados en el trabajo conjunto de una serie de organizaciones líderes en RSE en Latinoamérica. Estas organizaciones son:



# PARTICIPANTES

BID



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

El BID es una de las principales fuentes de financiamiento de largo plazo para América Latina y el Caribe. Fundado en 1959, el Banco, con un total 48 países miembros, contribuye a acelerar el proceso de desarrollo económico y social de sus 26 países miembros prestatarios en la región.

El BID, una de las mayores instituciones multilaterales de desarrollo regional, facilita a través de su Oficina de Alianzas Estratégicas la cooperación con múltiples socios.

[www.iadb.org](http://www.iadb.org)



# PARTICIPANTES

CEMEX



Construyendo el futuro<sup>MR</sup>

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia.

Nuestra red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantenemos relaciones comerciales en aproximadamente 102 naciones. Impulsa el desarrollo de los países en los que tiene presencia mediante la creación de soluciones innovadoras y sustentables para la construcción que mejoren la calidad de vida de la gente.

[www.cemex.com](http://www.cemex.com)



# PARTICIPANTES

CITI



Citi, el banco líder global, tiene aproximadamente 200 millones de cuentas de clientes y realiza negocios en más de 160 países y jurisdicciones. Citi ofrece a personas, corporaciones, gobiernos e instituciones una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo servicios bancarios y de crédito al consumidor, servicios bancarios corporativos y de inversión, corretaje de valores y administración patrimonial.

[www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)

# PARTICIPANTES

GAS NATURAL FENOSA



Gas Natural Fenosa es la mayor compañía integrada de gas y electricidad de España y América Latina. En la actualidad, la compañía está presente en más de 25 países y cuenta con unos 20 millones de clientes. Uno de sus principales retos, como multinacional energética líder, es satisfacer la demanda energética de un mundo en desarrollo y hacerlo cada vez de manera más limpia, segura y eficiente.

La política de la compañía en Responsabilidad Corporativa formaliza y hace visibles los compromisos con los grupos de interés recurrentes y se articula alrededor de los siguientes conceptos: orientación al cliente, compromiso con los resultados, medio ambiente, interés por las personas, seguridad y salud, compromiso con la sociedad e integridad.

[www.gasnaturalfenosa.com](http://www.gasnaturalfenosa.com)

# PARTICIPANTES

MICROSOFT



Cómo ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial.

Ser un buen ciudadano corporativo juega un papel vital en el cumplimiento de la misión principal de Microsoft como empresa: habilitar a las personas y a las empresas alrededor del mundo a alcanzar su máximo potencial.

Microsoft tiene un compromiso permanente de trabajar para cumplir nuestras responsabilidades públicas y servir las necesidades de las personas en las comunidades en todo el mundo. Fundamental para este compromiso es el papel que desempeñamos como un ciudadano corporativo global responsable.

A medida que nuestra empresa ha crecido, este compromiso se ha extendido mucho más allá de nuestros productos y servicios, y ha sido ampliado mediante nuestra red de socios, incluyendo gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones.

En este sentido trabajamos sirviendo a las comunidades a través de empoderar a los jóvenes y a las organizaciones sin fines de lucro.

“Se necesitan más que grandes productos para hacer una gran empresa”. - Bill Gates

<http://www.microsoft.com/es-xl/news/>

# PARTICIPANTES

PEPSICO



PepsiCo es un líder mundial en alimentos y bebidas, con ingresos netos de más de 65 mil millones de dólares y un portafolio de productos que incluye 22 marcas que generan, individualmente, más de mil millones de dólares en ventas anuales al por menor. Nuestros principales negocios –Quaker, Tropicana, Gatorade, Frito-Lay y Pepsi Cola– producen cientos de alimentos y bebidas sabrosos, que son apreciados en todo el mundo. La gente de PepsiCo está unida por un exclusivo compromiso con el crecimiento sustentable, mediante la inversión en un futuro más saludable para las personas y para nuestro planeta, lo cual significa también un futuro más exitoso para PepsiCo. A este compromiso lo llamamos “Desempeño con Propósito”: la promesa de PepsiCo de proporcionar una amplia gama de alimentos y bebidas para satisfacer gustos locales; de encontrar maneras innovadoras de minimizar nuestro impacto en el medio ambiente, mediante la conservación de energía y agua, y la reducción del volumen de nuestros empaques; de proporcionar un excelente lugar de trabajo para nuestros empleados; y de respetar, apoyar e invertir en las comunidades locales donde operamos.



# PARTICIPANTES

SAB MILLER



SABMiller es una de las empresas cerveceras líderes del mundo, con más de 200 marcas de cerveza y cerca de 70.000 empleados en más de 75 países. También tenemos negocios crecientes en refrescos y somos uno de los embotelladores de productos de Coca Cola más grandes del mundo. Nos hemos convertido en líder mundial nutriendo marcas locales fuertes y construyendo portafolios de marcas que respondan a las necesidades de los consumidores en cada uno de nuestros mercados. Nuestro portafolio incluye cervezas Premium internacionales tales como Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft y Grolsch, así como marcas locales líderes como Águila, Castle, Miller Lite, Snow, Tyskie y Victoria Bitter. Hemos crecido gracias a una cultura de excelencia operativa, entregando productos de alta calidad, innovación y crecimiento sostenible. Creemos que nuestro negocio no está aislado de la sociedad, y que el éxito de SABMiller está totalmente ligado al bienestar de la comunidad general. En todas partes donde operamos, estamos trabajando para construir negocios locales fuertes que contribuyan a sus economías locales.

[www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)



# PARTICIPANTES

## FORÉTICA



Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España y Latinoamérica que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Actualmente cuenta con más de 200 socios.

Con representación en los principales foros de la RSE a nivel europeo y latinoamericano, Forética es partner nacional de CSR Europe y miembro de la Red Forum Empresa. En España, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

[www.foretica.org](http://www.foretica.org)



CSR  
CSRINNOLABS

Con la colaboración de:



Construyendo el futuro<sup>MR</sup>



PEPSICO

Con el apoyo de:



Secretaría Técnica:

