

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
ABSTRACTO DE PROYECTO**

5 DE NOVIEMBRE DE 2004

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

Título del proyecto: Desarrollo de nuevas oportunidades de mercado en la base de pirámide
Número del proyecto: ME-M1010
País: México
Equipo de Proyecto: Daniel Shepherd (FOMIN), Jefe de Equipo; Alberto Bucardo (COF/CME); Antonio Gaspar (FOMIN)
Agencia Ejecutora: Consejo Coordinador Empresarial (CCE) a través de su Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES)
Beneficiarios: Micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.
Plan de financiamiento:
FOMIN: Ventanilla III-A: US\$2.000.000 (50%)
Contrapartida Local: US\$2.000.000 (50%)
Total: US\$4.000.000
Fechas tentativas: CRG – abril 2005
Comité de Donantes – junio 2005

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Base de pirámide como una oportunidad de mercado

- 2.1 El mercado de consumo de la base de la pirámide (BDP)¹ – mercado amplio y pujante integrado por 4 mil millones de personas con una renta por cápita anual inferior a los US\$1.500 – supone para las multinacionales y las grandes empresas locales un atractivo mercado para comercializar sus bienes y servicios. A medida que las economías desarrolladas pasan a representar una parte cada vez menor de la economía mundial, los cambios en los hábitos de consumo que se derivan de dichas economías pueden suponerles oportunidades significativas a las compañías de ámbito mundial. Invertir y participar en mercados adecuados, en especial en mercados pujantes, puede convertirse en una opción estratégica mucho más importante. No en vano, muchas empresas ya ofrecen y suministran sus productos y servicios a las comunidades más pobres del mundo de distintas formas, que les reportan grandes beneficios lo que contribuye a aumentar las eficiencias operativas y descubrir nuevas fuentes de innovación. Para estas empresas – y para las que siguen su ejemplo – el desarrollo de negocios orientados a la BDP no sólo les ofrece ventajas respecto a sus competidores, sino que les ofrece vínculos críticos con el mercado de consumo de la base de la pirámide.
- 2.2 Representa el incremento de ingresos mediante nuevas oportunidades de mercado – gracias al diseño, producción y comercialización de mejores productos, las grandes empresas interesadas en entrar a este mercado pueden lograr el aumento en sus rentas. Para responder efectivamente a estas necesidades, sin embargo, las compañías deben reformular sus conceptos de negocios y estrategias de productos. Las empresas que tienen éxito haciendo el “gran salto hacia abajo” serán las que están dispuestas a reinventar sus estrategias de productos y servicios. Sus recompensas serán el acceso a un enorme y rentable mercado así como la oportunidad para desarrollar productos y servicios que

¹ El concepto de base de pirámide también es conocido como comunidades sustentables (“sustainable livelihoods business”).

irán “arriba en el mercado” en el patrón clásico de tecnologías quebrantadas. Un ejemplo es el de los mercados de inmigrantes en los EEUU – productos de BDP para el mercado mexicano pueden migrar a los mercados hispanos en los EEUU. El concepto de la BDP ha sido interpretado por varias grandes empresas como una combinación “gana-gana” de acceso a un mercado sub-servido con un enorme potencial de crecimiento y un mecanismo para responder a preocupaciones relacionadas con responsabilidad social empresarial (RSE).

2.3 Se cree que las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) tienen una ventaja distinta en los mercados de BDP por varias razones:

- a. Conocimiento local: Por razones del idioma y cultura así como acceso. Las empresas locales, especialmente las MPyMEs entienden mejor que las grandes empresas, las necesidades de los mercados de BDP. Este conocimiento les da una ventaja clave con la conceptualización, diseño y comercialización de productos para la BDP.
- b. Manufacturera local: Lograr que las MPyMEs sobresalgan en la región en el proceso del desarrollo y producción de productos viables y sencillos que tendrían éxito en la BDP con una inversión de capital limitada.
- c. Distribución y logística: Los canales tradicionales de distribución y logística no funcionarán en la BDP. Las MPyMEs pueden dar acceso directo a mercados, utilizando múltiples pequeñas distribuidoras en vez de los grandes distribuidores centralizados.
- d. Legitimidad: Grandes empresas entrando a la BDP pueden sufrir, por una percepción errónea, de estar tratando de explotar a la gente de la BDP. El crear un valor real por parte de las empresas en las comunidades locales puede llegar a ser una manera efectiva para afrontar y resolver las preocupaciones relacionadas con la legitimidad de dichos procesos

B. Experiencia con la base de pirámide en México

2.4 Existen algunos casos interesantes de BDP, principalmente involucrando grandes empresas. Por ejemplo, CEMEX, la mayor compañía cementera de México y la tercera del mundo, creó dos programas estratégicos destinados al gran segmento de población pobre de México, país en el que el 60% de sus habitantes sobrevive con menos de 5 dólares al día. *Patrimonio Hoy* se dirige al segmento de la población que percibe escasos ingresos y se construye su propia vivienda. Se plantea como un programa de microcrédito, con pequeños grupos prestamistas, y los ahorros se emplean para la adquisición de cemento y de otros materiales de construcción. CEMEX observó que una parte significativa de los 10 mil millones de dólares girados a México (aproximadamente el 10%) se destina a la construcción de viviendas. *Patrimonio Hoy* triplicó la cantidad de cemento consumido por la población que percibe escasos ingresos y construye sus propias viviendas. El programa les ofrece a las personas de bajos recursos oportunidades más rentables para construir su vivienda y mejorar sus condiciones de vida.

2.5 A pesar de que existen otros ejemplos y experiencias en BDP como oportunidad de mercadeo en el país, todavía las micro, pequeñas y medianas empresas no han sido incluidos en este esquema y por lo tanto, las MPyMEs está perdiendo de una oportunidad importante (especialmente teniendo en cuenta sus ventajas comparativas de atender a esta sección del mercado). La Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES) comenzó el año pasado a promover las oportunidades para la base de pirámide (o “Comunidades Sustentables”), vinculando grandes empresas con pequeñas empresas a este mercado latente. El concepto de comunidades sustentables, significa promover y hacer negocios con y en las comunidades de bajo poder adquisitivo, de modo que el beneficio sea tanto para las comunidades como para la empresa, es decir, se pretende integrar a éstas comunidades en la cadena de valor de la(s) compañía(s).

C. Proyecto propuesto

- 2.6 Como un mecanismo para involucrar a las MPyMEs en estas oportunidades que presentan BDP, se propone el desarrollo de una iniciativa en la que se atienda específicamente los mercados de BDP, enfatizando en la participación de las MPyMEs. Tal programa ofrecerá a las MPyMEs la oportunidad de formar parte de las cadenas de valor de las grandes empresas, compartiendo su conocimiento de las circunstancias y cultura local para el desarrollo de nuevos productos y servicios para los consumidores de BDP. El proyecto tiene como objetivo de ayudar a las grandes empresas a involucrar las MPyMEs en nuevas oportunidades en el mercado de la BDP. Las grandes empresas en comunidades sustentables significa el poder promover y hacer negocios no solo con dichas MPyMEs en las de modo que el beneficio sea mutuo, tanto para las grandes empresas como para las MPyMEs y comunidades, integrando de esta forma a las MPyMEs y comunidades en la tan importante cadena de valor de la(s) grande(s) compañía(s).
- 2.7 Esta área e iniciativa es innovadora por dos principales razones: (i) el desarrollo de nuevas oportunidades en la BDP para MPyMEs; y (ii) el desarrollo de productos y servicios mejorados y más apropiados para consumidores de bajos ingresos. El desarrollo de estos productos estará hecho basándose en una metodología dirigida a ofrecer productos de menor costo, mejor calidad y con menos impactos ambientales así como creando oportunidades de emprendedorismo y ingresos a comunidades que viven en la BDP.

III. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es incrementar las oportunidades de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas y mejorar su competitividad. El propósito es desarrollar nuevos productos y servicios de mercado involucrando las micro, pequeñas y medianas empresas para atender los consumidores que viven en la base de la pirámide económica.
- 3.2 Para lograr estos objetivos, el proyecto incluirá los siguientes componentes: (i) Desarrollo de planes de acción para nuevos productos o servicios; (ii) Implementación de planes para nuevas oportunidades; y (iii) Promoción de oportunidades de BDP y difusión de los resultados.

B. Componentes y Actividades

Componente 1. Desarrollo de planes acción para nuevos productos o servicios

- 3.3 Este componente tiene como objetivo asistir al desarrollo planes de acción para los nuevos productos y servicios para atender a la base de pirámide. Si bien el tipo de plan y las actividades (o “iniciativa”) variarán indudablemente, se prevé que el programa asista en los siguientes tipos de operaciones: (i) desarrollo de nuevos productos o servicios para atender el mercado de la base de pirámide; y (ii) desarrollo o fortalecimiento de nuevas MPyMES como proveedores o clientes de las grandes empresas patrocinadores. Idealmente, cada iniciativa será para más de una de las grandes empresas como alianza entre empresas y un grupo de MPyMEs. Los criterios de elegibilidad incluirán como requisito el que todos los miembros beneficiarios de la propuesta sean microempresas y empresas pequeñas o medianas, privadas y legalmente constituidas.
- 3.4 El proceso de preparación de los planes de acción, comenzará con la elaboración de evaluaciones detalladas que se realizarán mediante la organización y facilitación de talleres de evaluación para cada una de las 20 solicitudes seleccionadas. Estos talleres procurarán analizar y desarrollar la capacidad de las empresas, en los ámbitos tanto individual como colectivo, así como de entender cómo se ha de llevar a cabo una labor conjunta en una determinada iniciativa. Partiendo de la base de

las evaluaciones individuales y colectivas, el consultor contratado para cada iniciativa, facilitará la elaboración de un plan de acción detallado, que incluya objetivos, indicadores, actividades, presupuesto pormenorizado y cronología prevista. El programa sufragará hasta el 75% de los costos de preparación de cada plan de acción, hasta una suma máxima por solicitud por ser establecida; el resto del costo será cubierto por las empresas participantes.

Componente 2. Implementación de planes para nuevas oportunidades

- 3.5 Este componente tiene por objeto ejecutar los planes de acción elegibles que han propuesto las iniciativas seleccionadas. Se estima que se financiarán 10 planes de acción, para lo que se requerirá que 20 iniciativas elaboren dichos planes. Los planes de acción aptos para financiamiento a través del programa, serán seleccionados por orden de llegada. Las grandes empresas seleccionadas firmarán un convenio contractual con la agencia ejecutora del programa y el programa cubrirá hasta el 50% de los costos de las actividades que formen parte de planes de acción hasta un máximo de US\$150.000 por iniciativa, el monto restante será financiado por las empresas participantes. Cada iniciativa deberá incluir al menos cinco MPyMEs para ser considerado, pero habrá una preferencia para las iniciativas que beneficiarse a más MPyMEs. Entre los costos admisibles figuran los gastos por contratación de consultores para la preparación de estudios de mercado, capacitación y asistencia técnica. No podrá usarse más del 20% de los recursos del programa para financiar gastos de capital o de infraestructura. Todas las actividades previstas en los planes de acción deben concluir a más tardar cuatro meses antes de la fecha de finalización del programa.

Componente 3. Promoción de oportunidades de BDP y difusión de los resultados

- 3.6 Este componente incluye las actividades que se realizarán para ayudar a lograr, en la colectividad empresarial de México, una comprensión del programa y de los beneficios que encierran las oportunidades de la BDP, especialmente entre las empresas pequeñas y medianas. Al mismo tiempo ayudar a promover una demanda de las actividades del programa. Para ello, se contempla realizar las siguientes actividades: (i) la divulgación de las oportunidades de la BDP, como charlas de concientización a los diferentes sectores; (ii) elaboración de fichas técnicas y material de disseminación de los resultados de proyecto; (iii) diseño y mantenimiento de una página de Internet para el programa; (iv) elaboración de boletines de BDP y publicación de artículos de BDP; y (v) la organización de una conferencia final para presentar los resultados del programa y promover BDP.

IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y TIEMPO DE EJECUCIÓN

- 4.1 El costo del proyecto sería de US\$ 4.000.000. El FOMIN aportará US\$ 2.000.000 (50%), a través de fondos no reembolsables, y el saldo restante de US\$ 2.000.000 (50%) estará a cargo de la contraparte local. El proyecto sería ejecutado en un plazo de cuarenta y ocho (48) meses.

V. MARCO INSTITUCIONAL Y DE EJECUCIÓN

- 5.1 La agencia ejecutora de esta iniciativa será el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) a través de su Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES). El CCE es una asociación civil constituida el 5 de agosto de 1976 como iniciativa del empresariado nacional, con el fin de coordinar y unificar los esfuerzos, líneas de acción, filosofía de las organizaciones empresariales y cúpulas mexicanas que representa. La misión del CCE es Coordinar, unificar y representar al sector empresarial, preservando y fortaleciendo la libre empresa, así como los principios y valores que conduzcan a los mexicanos a un ámbito de igualdad de oportunidades, estado de derecho y democracia plena para el logro del bien común. Su Comisión Ejecutiva está constituida por los presidentes de las siguientes instituciones: CONCAMIN, COPARMEX, AMIS, Consejo Nacional Agropecuario, CMHN, CONCANACO SERVYTUR MÉXICO, Asociación de

Banqueros de México, A.C., Cámara de Comercio Servicios y Turismo Ciudad de México, COMCE, CANACINTRA, AMIB y ANTAD. El CCE tiene como filosofía promulgar una participación activa en la identificación de los problemas que afectan a los empresarios del país y en la definición e implantación de las soluciones correspondientes al igual que el respetar la personalidad y los campos de acción de los diferentes organismos empresariales que lo integran.

VI. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES Y ACCIONES PROPUESTAS

- 6.1 Se espera que este programa tenga efectos sociales positivos, puesto que el enfoque del proyecto se centra en ofrecer nuevos productos y servicios a gente que vive en la base de la pirámide económica. Además, la idea central de todas las actividades programadas es trabajar con micro, pequeñas y medianas empresas en desarrollar e introducir nuevos productos y servicios en colaboración con grandes empresas que están dispuestas a financiar su desarrollo como parte de su búsqueda de nuevos mercados y a la vez parte de sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial. Como parte de las directrices del programa, se establecen una lista de exclusión y otros requisitos ambientales para asegurar que se minimice su impacto ambiental.

VII. ASPECTOS ESPECIALES

- 7.1 Los siguientes aspectos deberán merecer consideración durante la elaboración y análisis de la propuesta: (i) la capacidad de la agencia ejecutora; (ii) el arreglo institucional para la ejecución del proyecto; (iii) la definición de las fuentes y usos de los recursos de la contrapartida local; y (iv) la identificación y confirmación de las grandes empresas privadas a participar en el proyecto.