



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL



El Sector Privado y las Responsabilidades Públicas: El Rol de Soluciones Comerciales en Problemas Sociales

Michael Chu

CONFAMA – Center for International Development at Harvard
Kennedy School of Government - 21 de Mayo 2010

Bienes y Servicios Esenciales

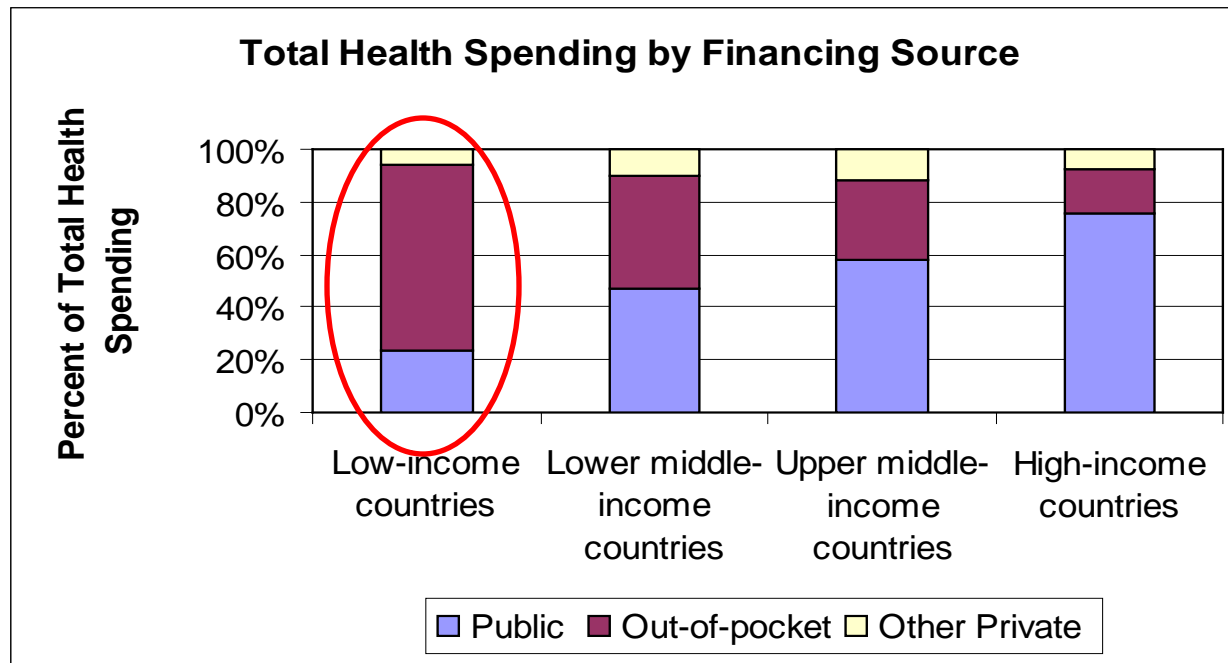
1. **Un puñado de bienes y servicios son básicos para la sociedad, como ser:**
 - Salud
 - Vivienda
 - Agua
 - Alimentos
 - Energía
 - Educación
 - Crédito y ahorro

2. **Tradicionalmente, el acceso ha sido responsabilidad del sector público**
 - Equidad: Niveles mínimos de lo básico para todo ciudadano
 - ❑ Justicia social
 - Económico: Las necesidades básicas individuales y el bien colectivo están alineados
 - ❑ Bienestar individual ← → Prosperidad comunal

3. **¿Existe un rol para el sector privado, especialmente con los más débiles?**
 - Específicamente: empresas comerciales
 - ❑ Organizaciones con fines de lucro, de propiedad privada
 - ❑ Operando bajo condiciones de mercado
 - La demanda y el abasto se encuentran a través de precios

La realidad cotidiana de la BoP ya está definida por mercados

Ejemplo: Salud



Fuente: Julian Schweitzer, HNP, World Bank

...donde el gasto privado rebasa al sector público y a la filantropía

Mercados en la base de la pirámide (BoP)

Región	Población (Billones)	% Pop.	Mercado (PPP) (Billones)	Mercado (US\$) (Billones)
Asia (incl. Medio Oriente)	2,858	83%	\$ 3,470	\$ 742
Africa	486	95%	\$ 429	\$ 120
América Latina & Caribe	360	70%	\$ 509	\$ 229
Europa Oriental	254	64%	\$ 458	\$ 135
Total:	3,958	65%	\$ 4,866	\$ 1,226

Fuente: IFC, BID & WRI, *The Next 4 Billion* (2007)

Mercados en la base de la pirámide (BoP)

Región	Población (Billones)	% Pop.	Mercado (PPP) (Billones)	Mercado (US\$) (Billones)
Asia (incl. Medio Oriente)	2,858	83%	\$ 3,470	\$ 742
Africa	486	95%	\$ 429	\$ 120
América Latina & Caribe	360	70%	\$ 509	\$ 229
Europa Oriental	254	64%	\$ 458	\$ 135
Total:	3,958	65%	\$ 4,866	\$ 1,226

Fuente: IFC, BID & WRI, *The Next 4 Billion* (2007)

Objetivo Social

1. Para cualquier bien o servicio básico:

- Mejor: Las opciones más efectivas
- Más barato: al precio más reducido
- Universal: para la mayor cantidad de personas
- Urgente: lo más rápido posible

2. Desafío para el sector público:

- La base de la pirámide socioeconómica: 75-80% de la población
- Recursos insuficientes: Competencia entre múltiples prioridades
- Ejecución: garantizar a través del tiempo
 - ❑ Calidad
 - ❑ Costos

3. Desafío para la sociedad civil (ONGs, agencias)

- Alcance
- Permanencia

4. ¿Lo puede hacer mejor la empresa privada?

El sector Salud en la Base de la Pirámide: México

Derecho Constitucional:

1. **Acceso a atención médica, irrespectivo de la capacidad de pago**
2. **Acceso a medicinas, irrespectivo de la capacidad de pago**

La realidad callejera:

1. **Clínica pública: La espera para tomar hora o ver a un doctor: hasta 6 a 10 hours**
 - Excluyendo transporte
2. **Farmacia en las clínicas públicas: Fuera de inventario 82% de las veces**

Sistema de Salud Pública de México 1943-2003

	Población (‘000)	%	Mx\$ (Mil MM)	Mx\$ per Cápita
<u>POBLACIÓN ASEGURADA</u>				
IMSS & ISSTE	50,059	48.6%	\$106.1	\$2,120
Pemex & Otros	2,474	2.4%	\$5.7	\$2,292
TOTAL SEGURO SOCIAL	52,533	51.0%	\$111.8	\$2,128
<u>POBLACION NO ASEGURADA</u>				
Servicios de Salud–Federal & Estatal	50,507	49.0%	\$57.5	\$1,139
TOTAL SECTOR SALUD PUBLICA	103,040	100.0%	\$169.3	\$1,643

Source: Secretaria de Salud, Boletín de Información Estadística 2002

1. **Asalariados y obreros del Sector Privado, Gobierno, y Cias Estatales: Seguros SSP**
 2. **Informales y otros: SSP no es el proveedor de preferencia sino de última instancia**
3. **Sector Salud Privado: Casi no regulado, seguros cubren solamente 3% de la población**
 4. **Sectores Bajos Ingresos: Los no cubiertos por SSP – 58% del gasto en salud es “cash”**

Gasto en Salud por Quintil de Ingreso (México)

	INGRESO FAMILIAR POR QUINTIL				
	I BAJO	II	III	IV	V ALTO
FAMILIAS CON GASTO CATASTROFICO (>30% INGRESO)	4.7%	4.2%	2.4%	2.8%	2.9%
FAMILIAS CON GASTO CATASTROFICO Y EMPOBRECEDOR (LINEA DE POBREZA)	19.3%	4.2%	2.4%	2.8%	2.9%

Fuente: OECD Reviews of Health Systems-Mexico & Knaul y Nigenda (2003)

Los medicamentos representan ~45%+ (y el mayor rubro) del gasto en salud para las familias en los 2 quintiles más bajos del ingreso familiar.

Farmacias Similares

1. Fundado en 1997

- Empresario: Víctor González Torres

2. Objetivo: La Base de la Pirámide

- A/B & C+: 15 MM – 15% de la población
- C & D: 80 MM – 78% de la población
- E: 7 MM – 7% de la población

3. Nuevo modelo de negocio

Modelo de Negocio: Precios Bajos

Los medicamentos en los anaqueles son por lo menos 30% más baratos que en las farmacias tradicionales.

- A veces, “hasta 75% de ahorro.”



Representa la introducción de genéricos a un mercado retail dominado por las medicinas de marca.

- Previamente, solo en SSP

Modelo de Negocio: Clínicas médicas pegadas



Consulta médica por Mx\$25 (<\$2).

- Tiempo de espera pocas veces más de 15 minutos

Ingreso Promedio Mensual

- Fund.Best Fdn: Mx\$ 8.4K-10.0K
- SSP: Mx\$3.3K-4.7K
- Privado: Prom. Mx\$9.0K

El Marketing de Farmacias Similares

Dr. Simi

- 2 mts de altura
- A diario, en frente de cada farmacia
- Justo antes del tráfico del mediodía

Se vuelve un ícono

- En avisos, billboards, revistas
- Encuestas de la empresa: más conocido que Mickey Mouse

El mismo Victor Gonzalez Torres pasa a ser conocido como el “Dr. Simi”



Dr. Simi y las Simichicas



Simicondón

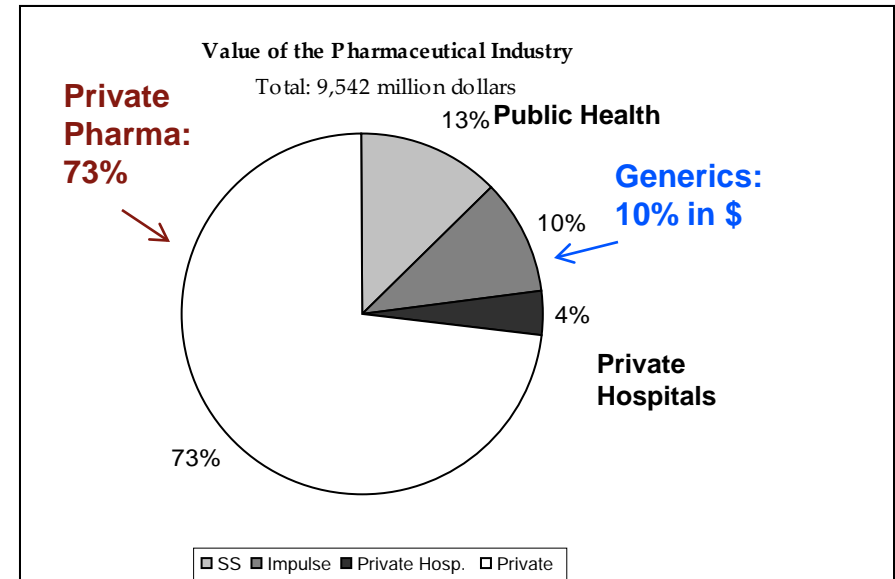
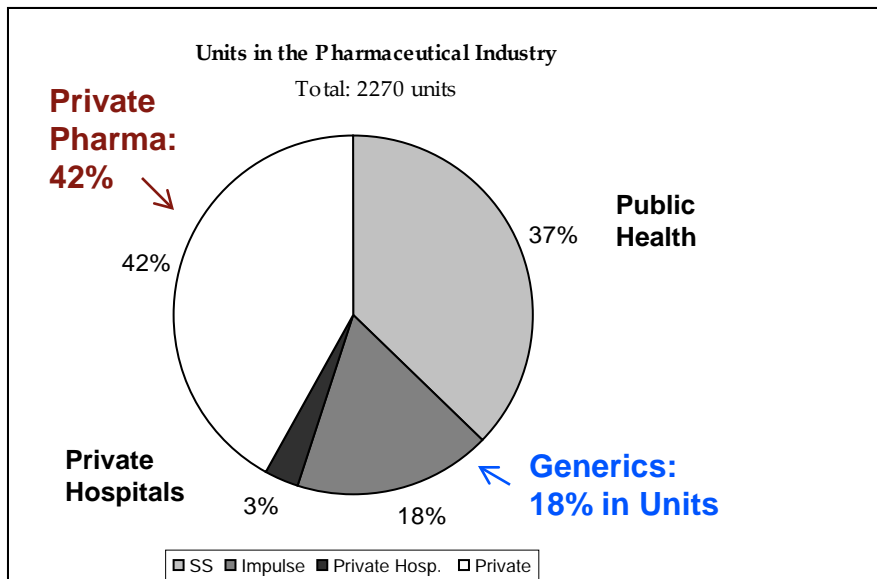
- Condón de precio bajo
- Calificado por Profeco 2º nivel – muy bueno
- Best-seller

La industria farmacéutica de México

Unidades

2002

\$ 9.5 Billion



Source: Knobloch Information Group, Mercado Farmacéutico Privado Mexicano, 2005

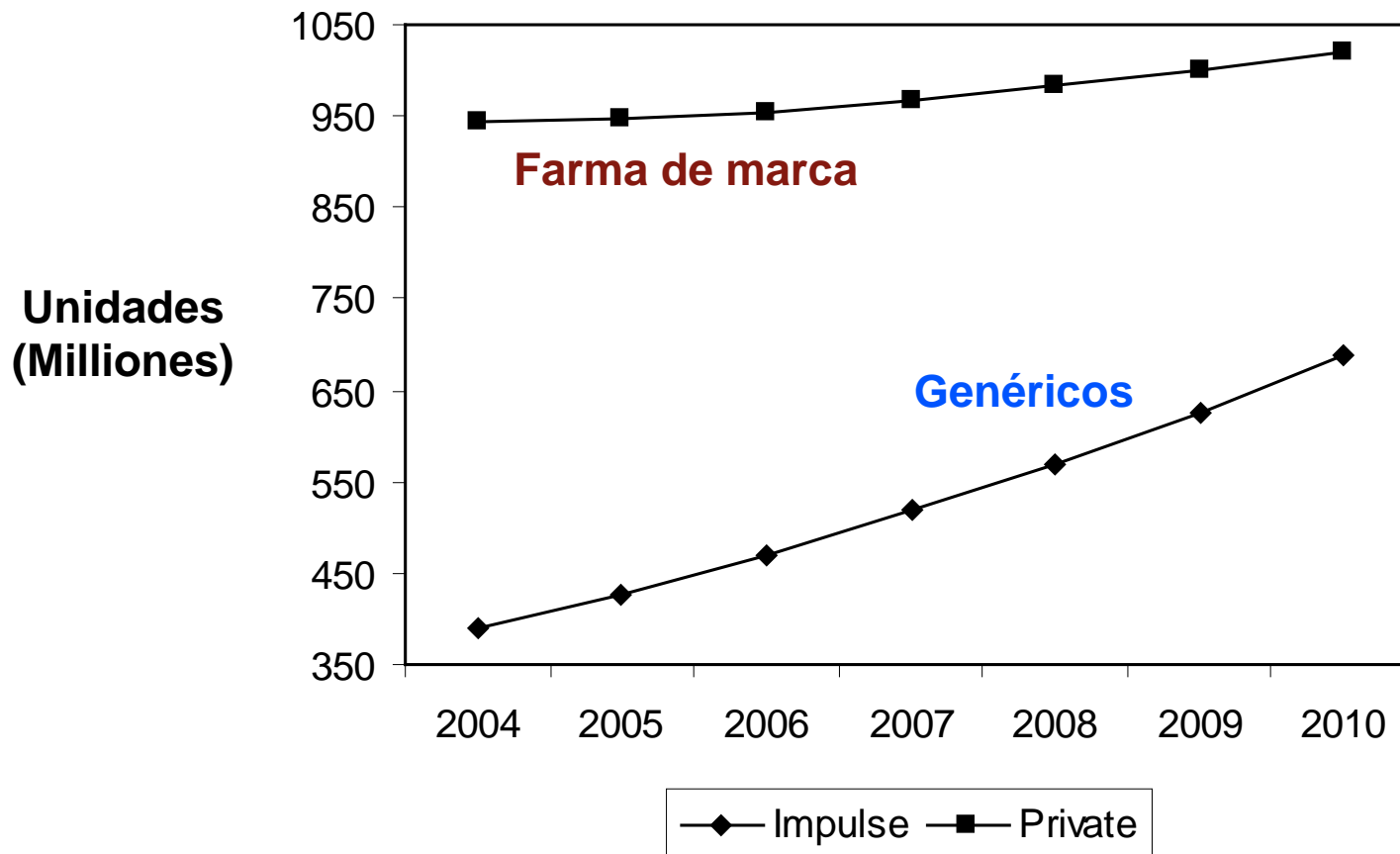
Precios más altos de América Latina

- Prom/Undad: México: \$7.40 vs AmLat: \$5.10
- Pharma Marca: 1993: \$3.3 B; 2003: \$7.0 B sin cambio en número de unidades
- 1994: \$48/cápita; 2004: \$148/cápita

Estructura de la industria: 300 laboratorios

- Producción local: 86% de las medicinas utilizadas
- 23% labs son extranjeras (USA, Europa)
- Los labs extranjeros: más del 60% de las ventas

Ventas de farmacéuticos en México 2004-2010



La gestión de Farmacias Similares

1. Cobertura - 2005

- 3,688 locales
 - 1,183 propias
 - 2,505 franquiciatarios
 - Competencia: Dr. Descuento: 500 Stores; Mi Farmacita: 32 stores
- 10.0 millones de clientes al mes en las farmacias
- 2.3 millones de pacientes al mes ven al doctor en las clínicas de la Fundación Best

2. Gestión financiera - 2005

- Ventas \$600 millones
- Ingreso Neto \$ 99 millones
 - Farmacias Similares \$64 millones
 - Franquiciatarios \$35 millones

3. Inversión inicial

- 1997 capital semilla: \$ 2 millones
- Accionistas: Víctor González Torres (& madre: 2%)

Farmacias Similares – Creando valor social

1. Ahorros en la compra de medicamentos:

- A una diferencia de precio promedio del 34% & ventas anuales de \$600 MM:
- \$309 MM

2. Costo de oportunidad:

- A un promedio de 6 horas para tomar hora y tener la consulta, y un costo de oportunidad de \$1.92/hora
- Ingreso incremental: \$305 MM

3. Impacto total en la BoP: $\$309 \text{ MM} + \$305 \text{ MM} = \underline{\$614 \text{ MM}}$

Agua: El caso de Manila, Filipinas

1. Anterior al 1999: Metro Manila (Pob: 13 millones)

- Conectados a la cañería de agua: sólo 60% de los hogares
 - Pobres: por lo menos 40%, afectados desproporcionalmente
- Servicio intermitente, baja presión, mala calidad
- Altos déficits, reduciendo los presupuestos estatales en otros servicios públicos
- Barrios pobres: Agua de minoristas a 7x precio de los hogares conectados
- Deterioro continuo, sin fin previsible: Crisis del agua

2. 1999: Privatización de la distribución del agua de Manila

- Manila Occidental (Pob: 8 MM): Maynilad Water Services
 - Liderado por la MNC francesa Suez + socios locales
- Manila Oriental (Pob: 5 MM): Manila Water
 - Liderado por el Grupo Ayala + socios Reino Unido y US con pericia tecnológica

3. Maynilad Water Services

- Desde el comienzo, pérdidas considerables que no pueden ser detenidas
- Enero 2006: Suez devuelve la concesión a las autoridades municipales

Manila Water Company

1. 1999: Primer año de operaciones

- Agua facturada: 37%
 - Robo y pérdidas
- Ingreso neto: Pérdida \$ 1 million

2. 1999-2006:

- Inversiones de capital: \$475 MM - 1,877 kms de cañería nueva (1/3 de la red)
- Acceso 24 hr. al día: del 26% al 98% de la población
- Normas nacionales para agua potable: 100% un año antes de lo proyectado
- Conexiones al sistema de cloacas: Doble
- Clientes: De 325,000 a 909,000 hogares, > 5 million people

3. 2006:

- Agua facturada: 70%
- Organizaciones comunales: van a las asambleas convocadas por el ente regulador --- para apoyar la solicitud de MW para aumentar las tarifas
- Ingreso Neto: Utilidades de \$49 MM

Microfinanzas: Compartamos Banco - México

1. **1990: Iniciativa de una ONG social**
 - Inicia operaciones en Chiapas & Oaxaca (rural)

2. **2000: SOFOL Compartamos**
 - Sociedad financiera regulada de objeto limitado: microfinanzas
 - Accionistas: Compartamos ONG, ACCION, Profund, inversores privados mexicanos

3. **2002: Primera emisión bonos bursátiles**

4. **2006: Banco: licencia banca universal**



Microcréditos rurales – 93% de los préstamos



1. Préstamos grupales a mujeres rurales

- De 12 a 50 mujeres
- Atendidas por Asesores de Compartamos (oficiales de crédito)
- 3 sesiones de entrenamiento antes del desembolso

2. Auto-administración

- Los miembros indican monto del préstamo y del ahorro semanal
- Eligen el liderazgo del grupo

3. Reuniones semanales c/ Compartamos

- Tesorera junta y efectúa los pagos y los depósitos del grupo cada semana
- Muestra al Asesor los comprobantes de la semana anterior

Microcréditos urbanos: Individuales (3% de los préstamos)



Cliente adquirió su moto con un préstamo de Compartamos

- Servicio de mensajería
- Distribuye medicinas y cosméticos a farmacias

El IPO de Compartamos Banco

1. A Diciembre 31, 2006

- Cobertura nacional (29 de 32 estados)
- Clientes activos: 616,528 (Tasa de crecimiento: ~50% / año)
- Cartera de préstamos: \$217 MM, tamaño promedio: \$446
- Calidad de activos: Cartera en riesgo > 30 días: 1.1%, pérdida real: 0.6%
- ROE: 56%

2. IPO en la Bolsa de Valores de México: 19 April 2007

- Venta de acciones existentes (secondary offering): 30%
- 13x sobre-demandado
- Valor de mercado (market capitalization): \$1,530 millones

3. TIR: > 112% retorno anual compuesto

- Inversión inicial en 1999: \$6 millones

Compartamos Banco: La vida post IPO

A Dec 31	Pre-IPO 2006	Post IPO 2007	2008	2009
Clientes Activos ('000)	617	839	1,156	1,503
Cartera Préstamos-MM Mx\$	2,856	4.185	5,733	7,645
Ingreso Neto - MM Mx\$	632	877	1,120	1,490
EPS (post recompra) Mx\$	N.A.	2.05	2.69	3.59
Margen Neto %	64.9	60.4	51.1	54.6
ROAE %	56.1	47.5	43.6	43.1

Compartamos Banco: Costo - Beneficio

1. Clientes Activos

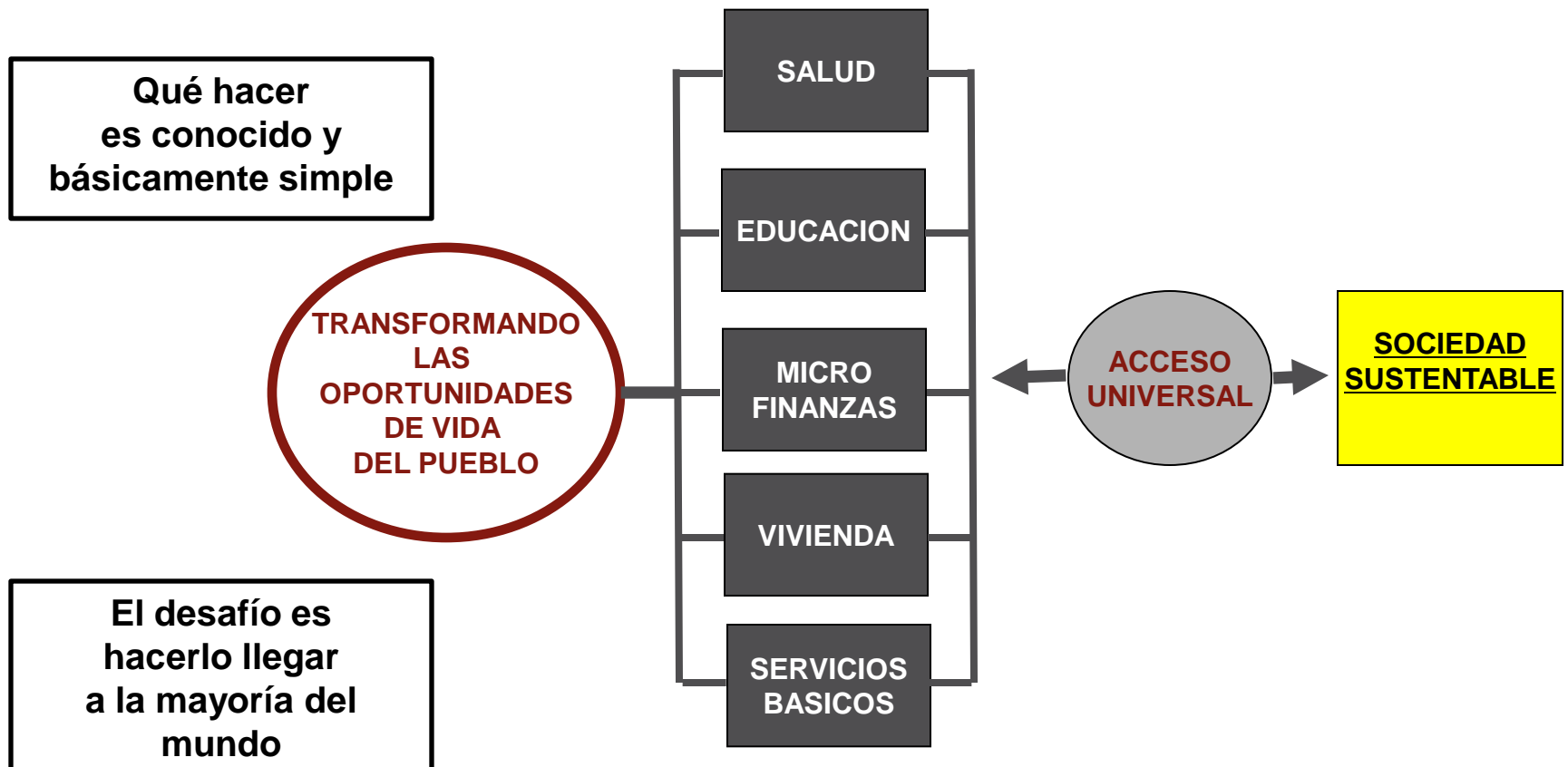
- 60,000 al fundarse la SOFOL en 2000
- 660,000 al emitir el IPO en Abril 2007
- 1,500,000 a December 31, 2009
- 25x en 9 años

2. Cartera de Préstamos al 31 diciembre 2009: \$590 MM

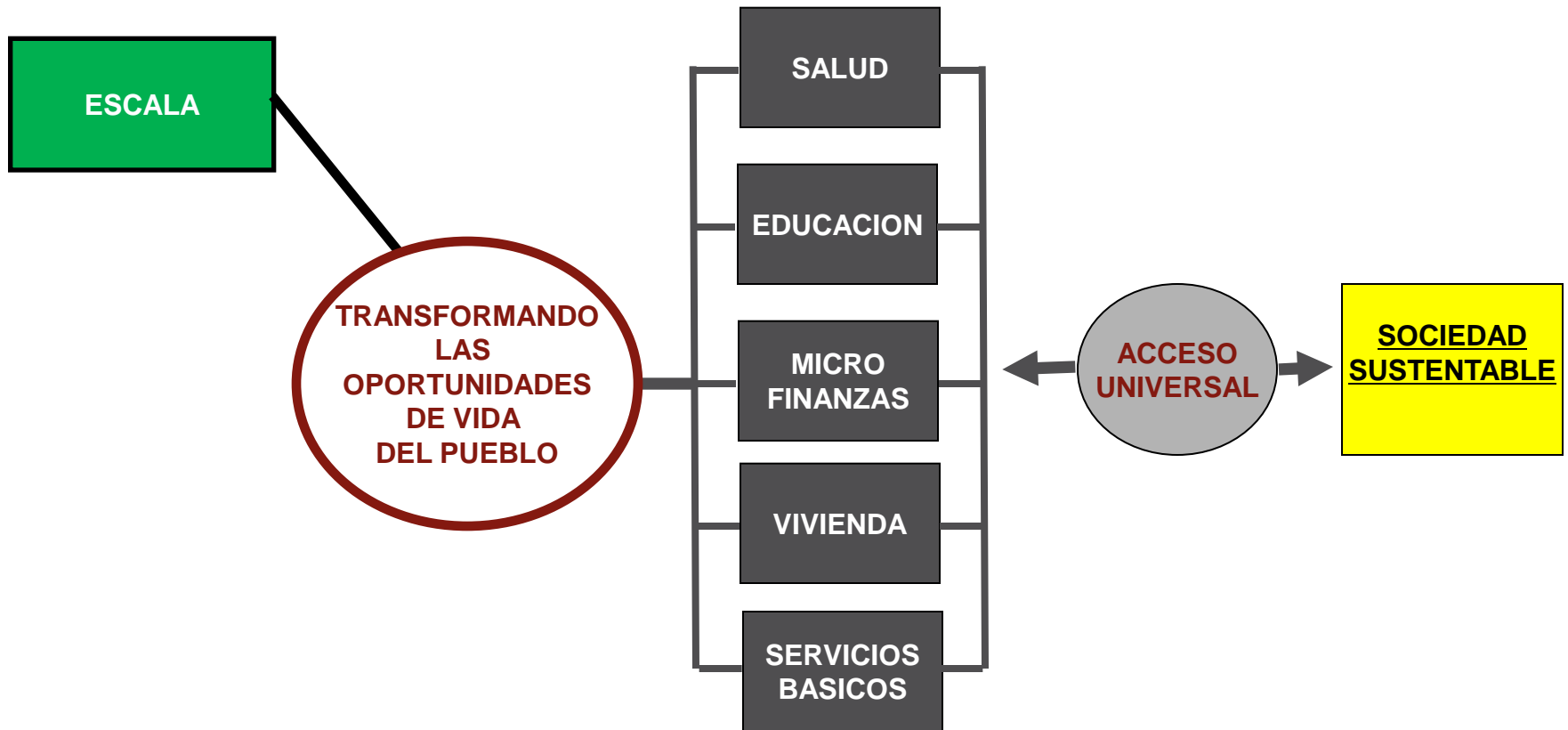
3. Inversión requerida: \$10 MM

- Donaciones (1990-1996): \$4.0 MM
- Inversores privados (1999): \$6.0 MM
- Otros fondos: Deuda a través de los mercados de capital (bancos y bonos)

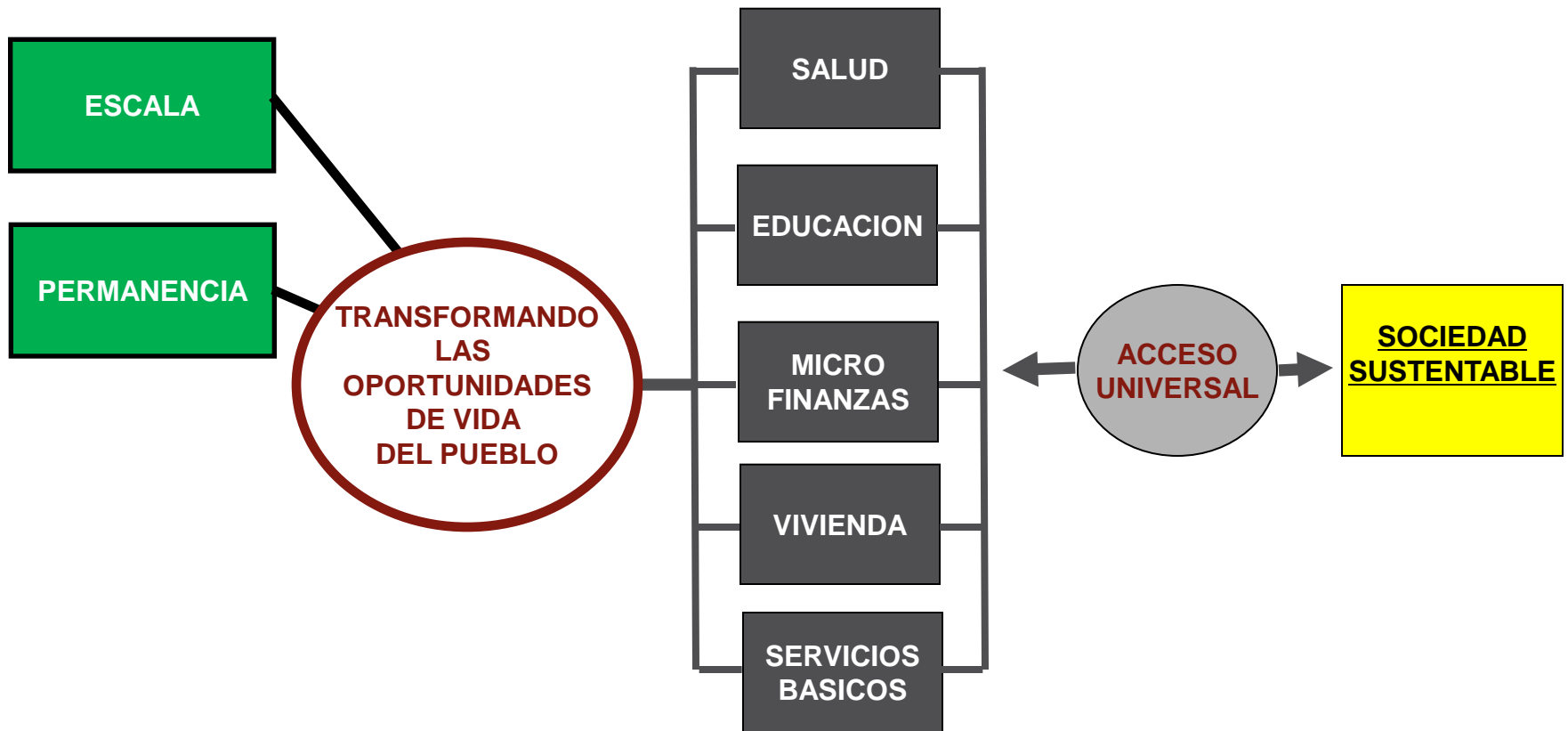
Liberando el pleno potencial de la sociedad



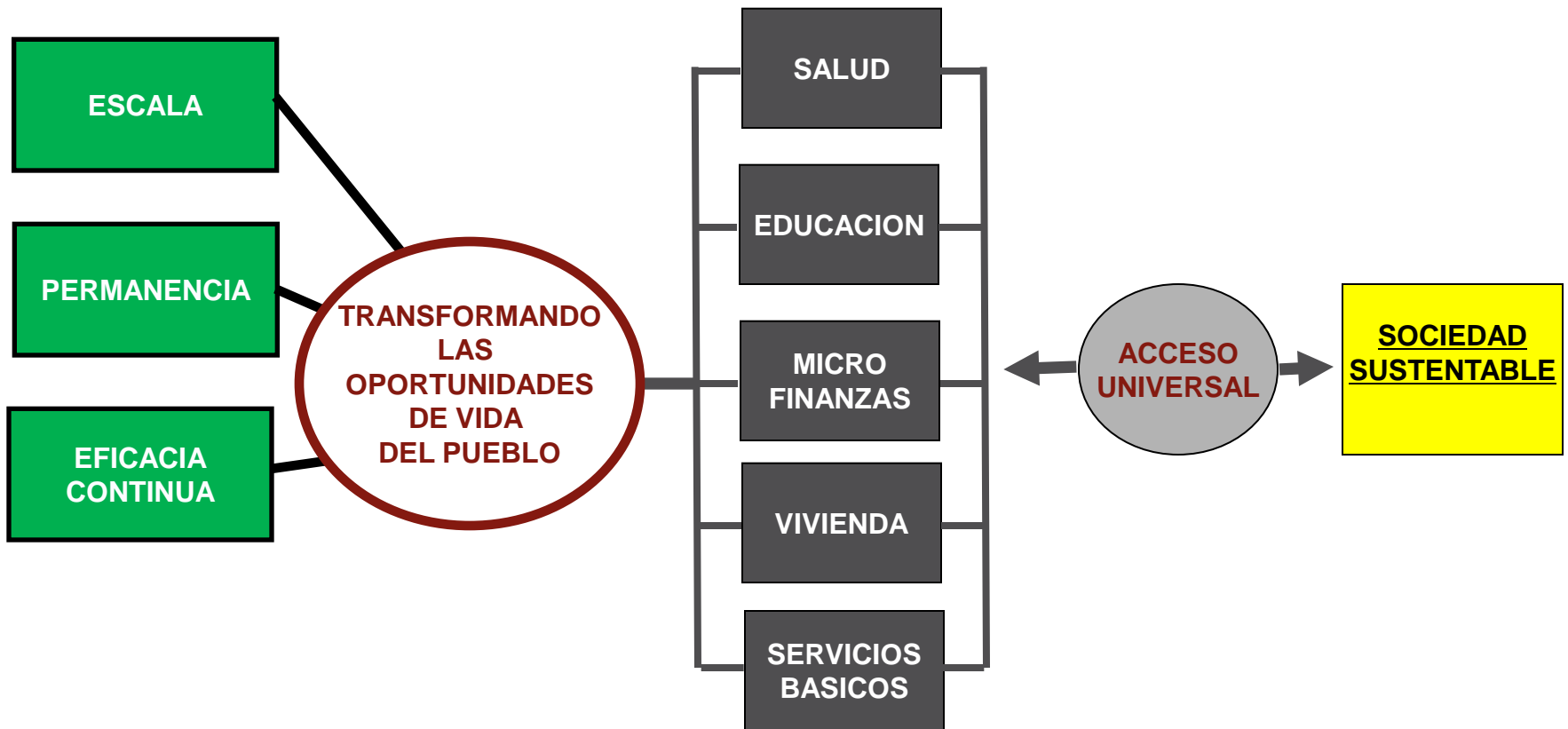
Cuatro requisitos: Escala



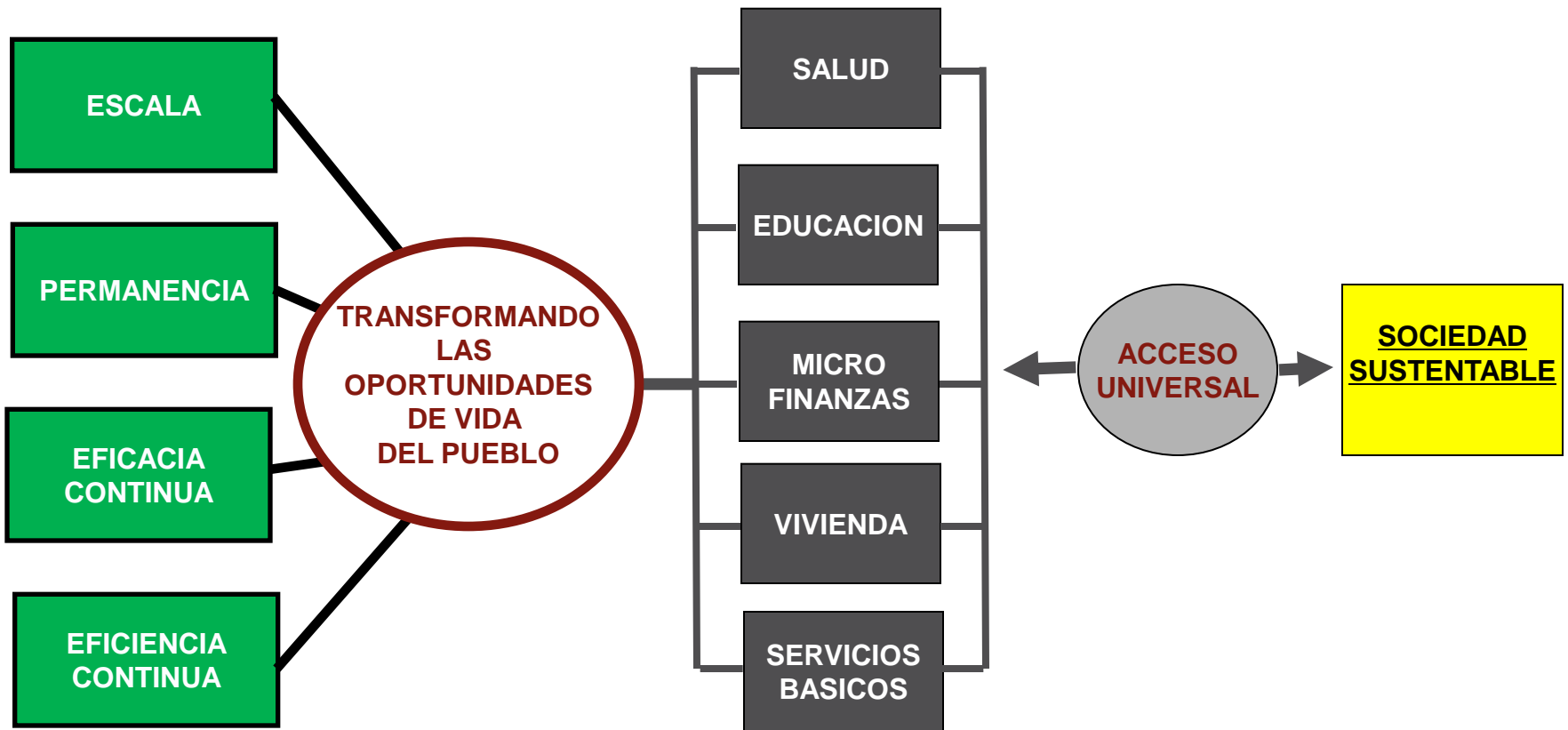
Cuatro requisitos: Permanencia



Cuatro requisitos: Eficacia continua



Cuatro requisitos: Eficiencia continúa



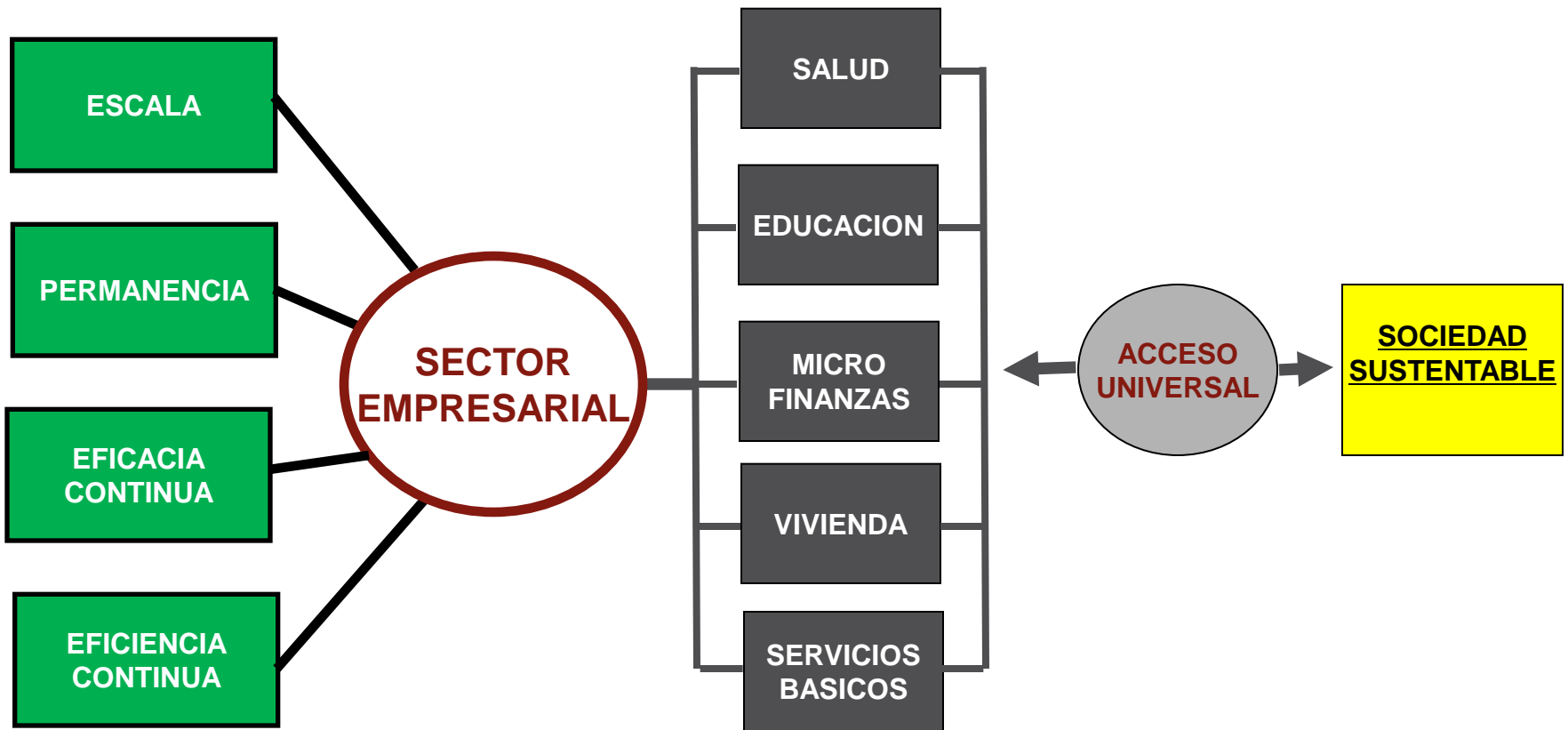
La lucha contra la pobreza desde la II Guerra Mundial

Los guerreros principales, en uso de sus mejores habilidades...

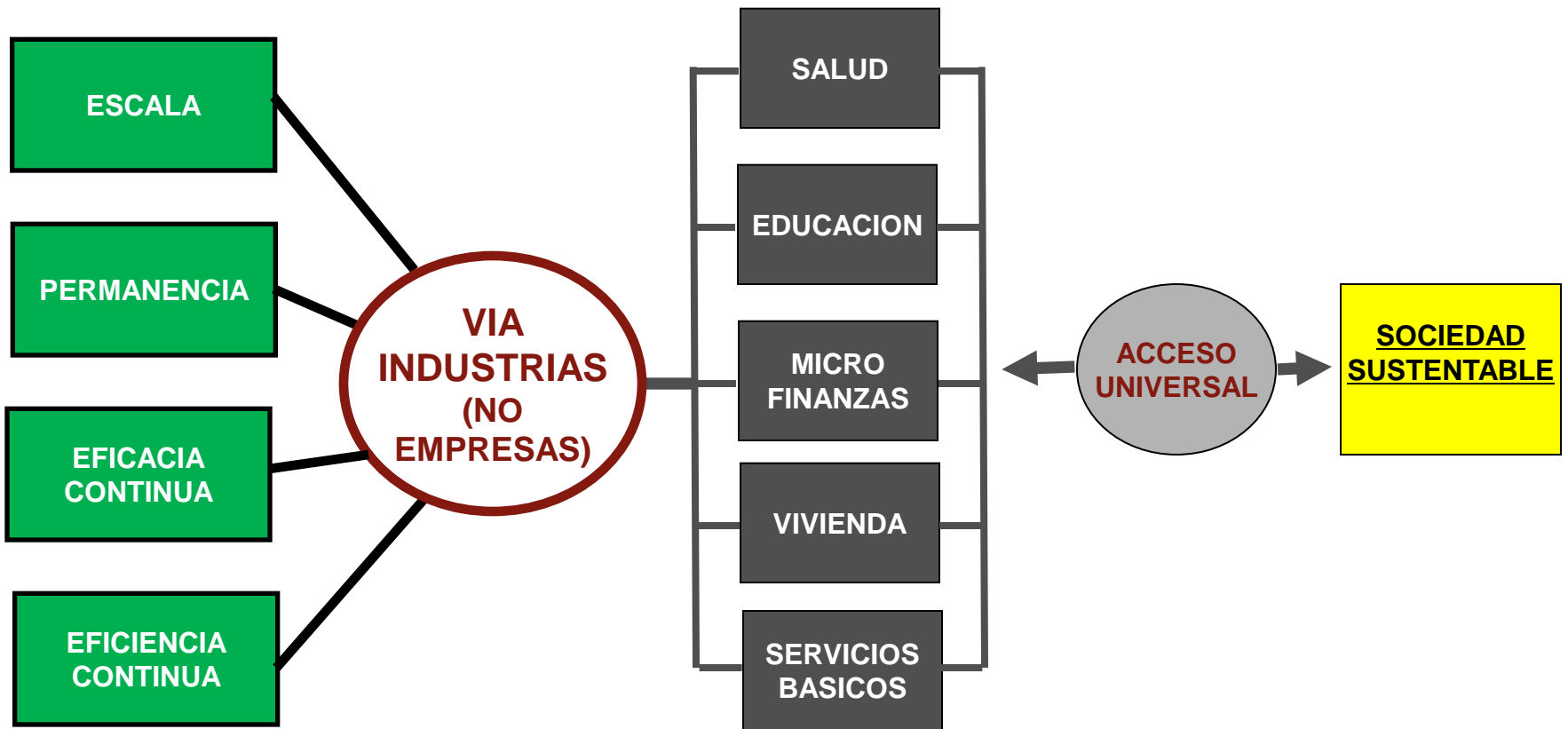
1. **ONGs**: Dar a luz ideas que pueden cambiar al mundo
 - Ninguna de ellas, individualmente o colectivamente, están estructuradas para alcanzar *escala o permanencia*
2. **Filantropía**: Nodriz de esas ideas para que puedan crecer
3. **Agencias de Desarrollo**: Apoyar esas ideas para que puedan ser probadas en el campo
 - Escala nacional y una medida de permanencia, pero no están estructurados para *escala continua o eficiencia continua*
4. **Gobiernos**: Tomar las ideas más prometedoras y desplegarlas a nivel nacional

... no pueden aportar simultáneamente y consistentemente lo necesario para vencer.

Aportando los cuatro requisitos: La empresa privada



Pero no a través de una sola empresa ...



Creando industrias

1. Logrando que los mercados trabajen a favor de los menos pudientes

- La competencia es la única garantía que, a través del tiempo, el valor creado por una solución comercial no vaya solamente a los inversores y a los gerentes sino que se siga compartiendo con los clientes en la base de la pirámide
- Ese es el rol social de la competencia

2. La única forma de crear una industria:

- Una actividad comercial
- Retornos superiores
- Ese es el rol social de las utilidades

3. La innovación clave: Utilizar los mercados para lograr objetivos sociales

- El protagonista ausente en la lucha contra la pobreza
- Coexistencia del sector público y la empresa privada para el cambio social
- En la marcha hacia la sociedad que queremos

El imperativo social

Para todas las intervenciones que pueden cambiar el destino de la BoP:

- Salud
- Educación
- Vivienda
- Servicios básicos (energía, agua)
- Servicios financieros

- 1. Lo mejor: Las opciones más efectivas:**
- 2. Lo más barato: Al precio más reducido**
- 3. Acceso universal: Para la mayor cantidad de personas**
- 4. Urgente: Lo más rápido posible:**