

BIBLIOTECA EMPRESARIAL **Cinco Días**



7

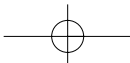
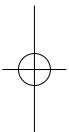
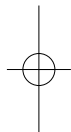
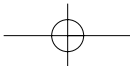
Manual de la empresa responsable

La base de la pirámide:
la nueva frontera de la responsabilidad corporativa



CBS
Center for Business in Society

 **UNION FENOSA**





[CAPÍTULO]

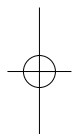
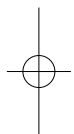
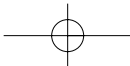
7

Manual de la empresa responsable

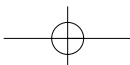
La base de la pirámide:
la nueva frontera de la responsabilidad corporativa

| | | |
|----------|------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Introducción: ¿qué es la base de la pirámide? | 165 |
| 2 | Un territorio ignoto | 168 |
| 3 | Un nuevo tipo de alianzas | 177 |
| 4 | La base de la pirámide, cuna de la innovación | 182 |
| 5 | Notas finales | 185 |
| 6 | Anexos | 186 |

Índice



Índice





[CAPÍTULO]

7

Manual de la empresa responsable

La base de la pirámide:
la nueva frontera de la responsabilidad corporativa

Miguel Ángel Rodríguez / Pablo Sánchez / Joan Enric Ricart
IESE Business School

*Some are born to sweet delight,
Some are born to endless night.
'Auguries of innocence'*
William Blake

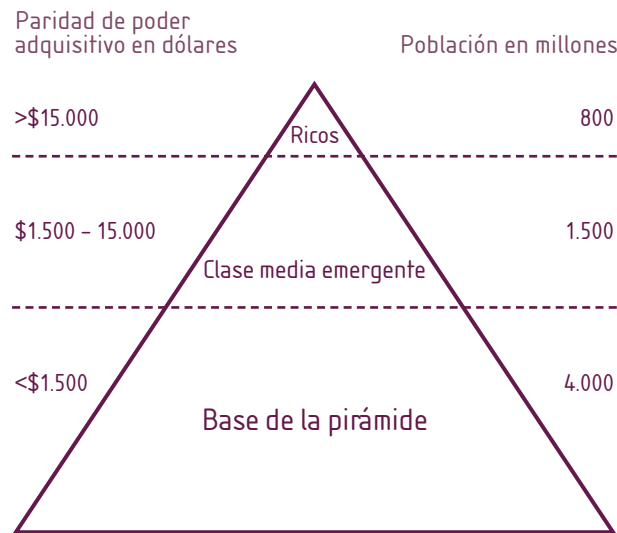
1 Introducción: ¿qué es la base de la pirámide?

Tanto si la consideramos una ciencia, un arte o una mezcla de ambos, la relativamente breve historia de la dirección de empresas está plagada de nuevas metodologías, técnicas y propuestas que, cada una en su momento, han sido presentadas como una aportación definitiva. En ellas, como en botica, hay de todo. Desde contribuciones que han conseguido resistir el paso del tiempo hasta meras modas que, más pronto o más tarde, han pasado a mejor vida. Por ello, somos conscientes de que el título que hemos dado a este documento tiene su riesgo: algunos lectores estarán con la mosca detrás de la oreja pensando que se trata de otra, una más, expresión grandilocuente sin demasiada sustancia. El propósito fundamental de este artículo es que su lectura les haga cambiar de idea. Para ello autores y lectores hemos de estar de acuerdo en una condición inicial: tras la idea de la empresa responsable y sostenible subyace la convicción de que el papel de la empresa en la sociedad va mucho más allá de la creación de valor para el accionista; que la empresa ha de ser consciente de su lugar en el entorno físico-social en el que desarrolla sus actividades y actuar en consecuencia; que, en suma, sus objetivos, puesto que han de satisfacer los intereses de numerosos y diversos grupos de interés, han de ser, necesariamente, múltiples. Partiendo de esto, la base de la pirámide es, como veremos en este documento, la nueva frontera empresarial. Las empresas que se atrevan a cruzarla, como ya lo están comprobando las pioneras, se encontrarán con un mundo de oportunidades insospechadas y se convertirán en claros ejemplos del nuevo paradigma que supone la empresa responsable y sostenible.

CincoDías

Como se representa gráficamente en la figura 1, la expresión “base de la pirámide” hace referencia a los más de cuatro mil millones de personas que han de subsistir con menos de dos dólares al día, o cuatro si tenemos en cuenta la paridad de poder adquisitivo. Efectivamente, al menos dos de cada tres personas en el mundo malviven en la pobreza. Y hemos de ser conscientes de que las nuevas formas de terrorismo, sin duda una de las mayores lacras de nuestro tiempo, encuentran en este estado de desesperanza y exclusión el mejor de los caldos de cultivo.

FIGURA 1. LA BASE DE LA PIRÁMIDE



©C. K. Prahalad / Stuart Hart

Varios de los “objetivos de desarrollo del milenio” que la Organización de las Naciones Unidas ha puesto sobre la mesa buscan acabar con este estado de las cosas. Sin duda, los Gobiernos de los países desarrollados, las ONG para el desarrollo, los organismos multilaterales, etcétera, tienen una parte de la respuesta. Sin embargo, sin el concurso de la iniciativa privada, estamos convencidos de que los objetivos de la ONU son poco más que papel mojado. Medidas como la condonación de la deuda externa, la tasa Tobin, etcétera, son condiciones necesarias, pero no suficientes. Nuestra convicción nace del papel fundamental que la empresa ha tenido en la evolución de las naciones ricas. Sin su capacidad de desarrollar innovaciones de todo tipo que satisficieran nuestras necesidades, probablemente no habiéramos conseguido los niveles de bienestar de que gozamos. De igual forma, sin su concurso, difícilmente el desarrollo incluirá algún día a toda la humanidad en vez de a una pequeña parte.

Como veremos en las siguientes páginas, al igual que la innovación de las empresas ha generado valor para la sociedad y para las propias empresas en los países desarrollados, estamos convencidos de que la entrada decidida de las empresas en la base de la pirámide¹ contribuirá sustancialmente a

¹ A lo largo del artículo usaremos tanto “base de la pirámide” como las iniciales BDP.

la mejora de las condiciones de vida de los miles de millones de personas que la forman y al crecimiento, realmente sostenible en el tiempo, de dichas empresas. A continuación, tras presentar los aspectos más relevantes de los casos de las empresas Amanco y Grameen Phone, comentaremos algunas falsas asunciones que evitan que las empresas se planteen entrar en la BDP. Tras ello, veremos algunas de las principales dificultades que han de tenerse en cuenta para tener éxito en la BDP y las peculiaridades de los clientes de la misma. Tras explicar el papel tremendamente importante que juegan las alianzas con socios no tradicionales, profundizaremos sobre la relación entre la BDP y la innovación.

1.1. Caso Amanco (Grupo Nueva)²

Grupo Nueva es una compañía compuesta por las empresas Amanco, que produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción, y Masisa, que produce y comercializa tableros y productos de madera. Entre sus objetivos estratégicos, la dirección de la compañía ha establecido que en el año 2007 el 10% de sus ingresos provenga del segmento de mercado de bajos ingresos, y en el año 2010 esta cifra aumente hasta el 15%. Con este objetivo en mente se propuso a los empleados de la compañía que elaboraran distintas propuestas, entre las que destaca el ejemplo de Amanco Guatemala.

En este país se ha diseñado un proyecto bajo el nombre “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado”, con el que se pretende mejorar el sistema de riego agrícola de pequeños agricultores. Amanco diseñó un sistema de riego por goteo que permite doblar la superficie cultivada utilizando la misma cantidad de agua. Además, se han establecido alianzas con empresas comercializadoras para asegurar la venta de la producción agrícola e instituciones financieras que facilitan al pequeño agricultor el acceso al microcrédito. De este modo, Amanco no sólo vende una tecnología que aumenta el rendimiento de la producción agrícola, sino que además se ha convertido en un integrador de los distintos actores que participan en este proyecto.

Aunque la experiencia de Amanco todavía se encuentra en la fase piloto, los resultados son esperanzadores: Amanco ha conseguido un margen del 31% y los beneficios del agricultor pueden aumentar alrededor de un 40%. Cuando, como es intención de Amanco, se haya extendido el modelo de negocio al conjunto de Latinoamérica, se podrían conseguir unas ventas anuales de 28 millones de dólares.

1.2. Grameen Phone

Grameen Phone es un negocio del grupo Grameen en Bangladesh y tiene por objetivo ofrecer servicios de telefonía en las zonas rurales de este país. Para ello, el Grameen Bank, pionero en el campo del microcrédito, concede un crédito a mujeres de aldeas rurales, que se establecen como emprendedoras independientes con el fin de ofrecer servicios de telefonía móvil. Con un crédito de aproximadamente 175 dólares, estas mujeres compran el teléfono móvil y una batería solar de recarga. Esta inversión sirve para crear lo que se conoce como “teléfonos del pueblo”.

² Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Amanco: Todos ganamos*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

CincoDías

Los resultados de esta experiencia han sido formidables: a las mujeres les ha supuesto un incremento de 300 dólares en su renta anual, es decir, doblarla; al usuario, con una renta *per cápita* de menos de dos dólares al día, cada llamada le ha supuesto un ahorro medio de 2,7 a 10 dólares; y a la empresa le ha supuesto unos ingresos cercanos a 300 millones de dólares en 2003.

2 Un territorio ignoto

2.1. Falsas asunciones

Como los casos de Amanco y Grameen Phone demuestran, la primera asunción que es necesario eliminar es considerar que la base de la pirámide es cualquier cosa menos un mercado. “¿Cómo va a ser un mercado si sólo hay pobreza?”. “¿Cómo personas que malviven con uno o dos dólares al día van a ser clientes nuestros?”. “¿Cómo con unos ingresos tan bajos e irregulares van a poder aspirar a adquirir nuestros productos?”. “Sin duda, éste no es un terreno para las empresas, sino para las ONG, los organismos multilaterales y los Gobiernos”. Estas y otras opiniones similares son, todavía, habituales entre una gran mayoría de empresarios y directivos. Y, sin duda, si lo perciben de esta forma, ésta es *su* realidad. Pero, aunque no es *la* realidad, esta creencia es la que ha condenado a las personas de la base de la pirámide a su condición. Utilizando la terminología del pensamiento sistémico, estamos ante una profecía que se ha autoalimentado y ha terminado por condicionar la realidad. Efectivamente, como la inmensa mayoría de las empresas han considerado que la base de la pirámide no era un mercado, no le han prestado ninguna atención, no han desarrollado capacidades, productos, servicios y modelos de negocio *ad hoc* y, de esta forma, la realidad ha confirmado su prejuicio.

Sin embargo, lo que no suele pensarse es que en la base de la pirámide hay innumerables necesidades insatisfechas. Y, ¿acaso hay un objetivo más intrínsecamente empresarial que satisfacer necesidades? Asimismo, tampoco solemos ser conscientes de lo caro que resulta ser pobre. Parece una contradicción en sus términos, pero es así. C. K. Prahalad y Allen Hammond³ compararon los precios de distintos bienes en un barrio residencial de Bombay y en una zona de chabolas de la misma ciudad. Los resultados, como puede apreciarse en la tabla 1, demuestran con rotundidad que los pobres han de pagar sobrepagos, a veces verdaderamente obscenos, por productos y servicios de primera necesidad.

TABLA 1. CARESTÍA DE LA VIDA EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

| Producto/servicio | Dharavi* | Warden Road** | Sobrepago |
|-----------------------------|---------------|---------------|-----------|
| Crédito (interés anual) | 600% - 1.000% | 12% - 18% | 5.300% |
| Metro cúbico de agua | \$1,12 | \$0,03 | 3.700% |
| Llamada teléfono (minuto) | \$0,04-\$0,05 | \$0,025 | 80% |
| Medicamento para la diarrea | \$20 | \$2 | 1.000% |
| Arroz (kilogramo) | \$0,28 | \$0,24 | 20% |

* Barrio de chabolas de Bombay / ** Barrio residencial de Bombay

³ C.K. Prahalad y Allen Hammond, *Serving the World's Poor Profitably*, Harvard Business Review, 2002.

Directamente relacionada con la anterior es la idea de que la base de la pirámide no ofrece ningún aliciente a los directivos. Efectivamente, si la BDP es cualquier cosa menos un mercado, ¿cómo podrían los directivos estar interesados en ella? Sin embargo, nuevamente la práctica desmiente los prejuicios. En los casos, como el de Amanco, en los que hemos tenido la oportunidad de conocer personalmente a directivos encargados de poner en marcha negocios en la BDP, hemos podido comprobar su tremenda ilusión profesional y personal y su compromiso con el cargo. De hecho, el calibre del reto unido a los resultados obtenidos les ha permitido satisfacer sus aspiraciones profesionales al tiempo que han descubierto un más hondo sentido humano en sus tareas directivas.

Aunque podríamos considerar otras falsas asunciones, terminaremos con otra notablemente extendida: los productos y servicios que pueden comercializarse en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados. Como veremos más adelante, esta idea no es sólo falsa sino que es una de las causas principales de los fracasos que algunas empresas han cosechado cuando han intentado entrar en la BDP. En realidad, como los casos de Amanco y Grameen atestiguan, una de las claves del éxito reside en la capacidad de las empresas de conocer y entender las necesidades insatisfechas de los clientes de la BDP y buscar fórmulas novedosas para conseguir satisfacerlas. Como hemos visto en dichos casos, y como corroboraremos después en los casos de Hindustan Lever, Patrimonio Hoy de Cemex y Tetra Pak, la novedad abarca, además de a los propios productos y servicios, a los modelos de negocio y a las propias formas organizativas.

2.2. Caso Hindustan Lever⁴

Hindustan Lever Ltd. (HLL), filial de Unilever, opera en la India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país. Desde 1987, HLL ha lanzado una serie de productos (productos de alimentación, detergentes, jabones, etcétera) para los mercados rurales de bajo nivel económico.

Con el objetivo de distribuir sus productos en el mayor número de puntos de venta posible, se diseñó un nuevo sistema de distribución que incluía la figura de distribuidores rurales y la participación de mujeres emprendedoras, que adquirirían los productos de HLL a crédito para luego venderlos en sus comunidades obteniendo un beneficio por ello. Estas mujeres reciben apoyo y formación en técnicas de venta por parte de HLL, que, a su vez, realiza campañas de promoción en las aldeas para aumentar el conocimiento de sus productos entre la población. Gracias a este sistema está llegando a la mayoría de las zonas rurales del país. La experiencia extremadamente positiva de Hindustan Lever ha llevado a Unilever a entrar en la base de la pirámide de otros países en desarrollo y plantearse que el 40% de sus ventas mundiales procedan de este segmento de mercado.

⁴ Brian Ellison, Dasha Moller y Miguel Ángel Rodríguez, *Hindustan Lever Reinvents the Wheel*, caso de la División de Investigación de IESE, 2002.

CincoDías

2.3. Caso Cemex: proyecto Patrimonio Hoy⁵

Cemex, fundada en 1906, es una de las principales empresas del mundo de la industria del cemento. En el año 1998 decidió impulsar el proyecto Patrimonio Hoy, con el que pretendía aumentar sus ventas en el segmento de bajos ingresos. En este sector, es muy corriente que la propia familia sea quien construya o amplíe su vivienda. No obstante, la escasez de liquidez financiera, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores a este sector alargan y encarecen considerablemente el periodo de construcción.

El proyecto Patrimonio Hoy combina el acceso al crédito, asesoría técnica y venta de cemento. El acceso al crédito se organiza mediante la creación de sistemas de ahorro formados por tres integrantes, de tal modo que la presión grupal favorece la devolución del crédito. Asimismo, Cemex creó unas oficinas en cada comunidad que cuentan con la presencia de un arquitecto y en donde se ofrecen servicios de asesoramiento técnico a los participantes del proyecto. En este mismo lugar se realizan los pagos y los talleres de formación sobre técnicas de construcción. Por último, Cemex buscó la colaboración de los distribuidores para participar en el proyecto. Aquellos interesados en hacerlo, se comprometían a mejorar la calidad del servicio. Con estos elementos, Cemex ha creado un sistema que permite reducir el tiempo y coste de las construcciones y ampliaciones de vivienda, al mismo tiempo que aumenta sus ventas.

Tras tres años de funcionamiento, Patrimonio Hoy tiene 49 células, está presente en 23 ciudades y cuenta con 36.000 clientes. Cada mes, entre 1.500 y 1.600 nuevos clientes se unen a este programa.

2.4. Caso Tetra Pak⁶

Fundada a principios de los cincuenta, la empresa familiar sueca Tetra Pak es hoy una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de procesado para alimentos líquidos y máquinas de llenado y equipos de distribución. En 1999, Tetra Pak decidió aumentar su presencia en las economías emergentes, en las que se calcula que hay un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales, mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico más económico y apropiado para este segmento.

Para entrar en estos mercados, Tetra Pak busca alianzas con el sector privado y el sector público promoviendo campañas de alimentación en las escuelas. El consumo de leche juega un papel central en estas campañas. Gracias a su envase aséptico, la leche se puede almacenar durante un mayor tiempo, lo que mejora sustancialmente la eficiencia del sistema de distribución. Estas campañas se compaginan con actividades de formación en las granjas y con la concesión de créditos para la adquisición de la maquinaria de envasado. De este modo, Tetra Pak consigue crear beneficios a lo largo de toda su cadena de valor.

⁵ Ruth Miroslava y Francisco Arenas, *Patrimonio Hoy*, caso de la División de Investigación de IPADE realizado en el marco del proyecto "La cadena de suministro en la base de la pirámide" de IESE.

⁶ Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Social Embeddedness in Low Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes*, Working Paper n.º 594 de la División de Investigación de IESE.

Como ejemplo, podemos exponer el caso de Tailandia, donde Tetra Pak participa en programas de alimentación desde 1985. Los beneficios de este programa son sorprendentes: en el año 2002 el programa atendía a 6,2 millones de niños, que recibían 200 días al año 200 mililitros de leche totalmente gratis; la producción de leche en Tailandia se incrementó de 120.000 litros diarios en 1984 a 1.500.000 litros diarios en 2001, consiguiendo un crecimiento anual del 14%; la malnutrición descendió del 19% en 1990 al 10% en 1997; y el consumo anual medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 en 1999.

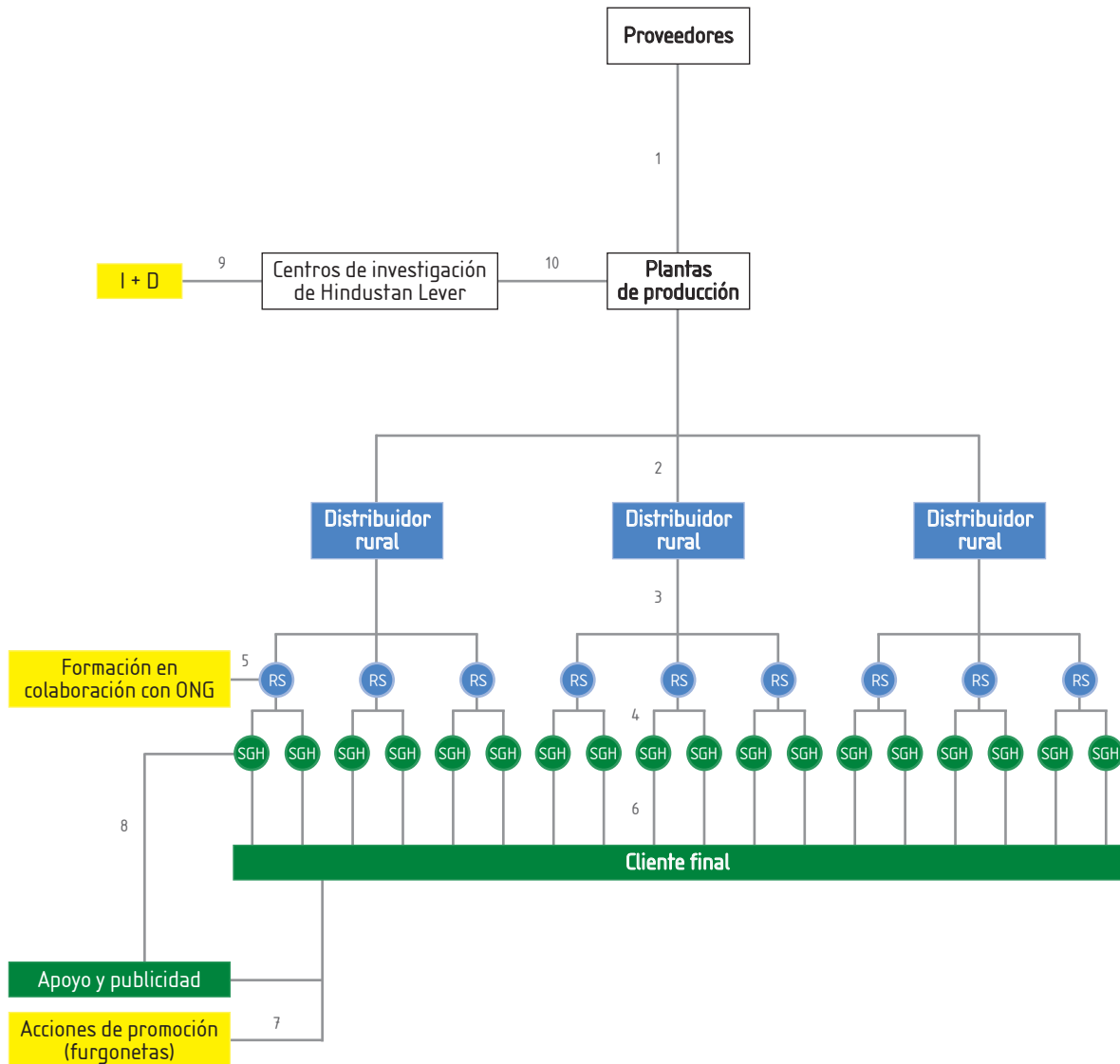
2.5. Retos reales

Uno de los retos más evidentes y tangibles es la deficiencia de las infraestructuras existentes en la BDP. En algunos países una parte importante de la población de la BDP vive en zonas rurales y de difícil acceso. En la India, por ejemplo, los más de setecientos millones de habitantes que viven en zonas rurales están dispersos en 627.000 aldeas, el 90% de las cuales cuenta con menos de 2.000 habitantes. Este hecho, unido a las deficientes infraestructuras de transporte existentes en los países en desarrollo, dificulta el comercio de bienes y supone un importante reto para las empresas. Asimismo, el nivel de desarrollo de las infraestructuras relacionadas con servicios como agua, luz o telecomunicaciones es claramente insuficiente. Pensemos que aproximadamente uno de cada cuatro habitantes del planeta carece de servicios de luz y agua potable. O que más de la mitad de la población mundial no ha realizado nunca una llamada de teléfono. Todo ello añade, sin duda, nuevos desafíos para las empresas que desean operar en la BDP.

Hindustan Lever, subsidiaria de Unilever, ha desarrollado un ingenioso sistema de distribución que, venciendo las indudables carencias de las infraestructuras de la India, le permite llegar a una buena parte de sus aldeas. En la figura 2 se representa de forma esquemática este sistema.

CincoDías

FIGURA 2. MODELO DE NEGOCIO PARA LA BDP DE HINDUSTAN LEVER⁷



[172] Manual de la empresa responsable

Para llegar a la BDP de la India, Hindustan Lever ha desarrollado tres proyectos: Project Stream-line, Project Shakti y Project Bharat. De forma muy resumida, mediante el primero (en azul) consigue que sus productos lleguen físicamente a las zonas rurales: Hindustan Lever envía sus productos desde sus plantas a 7.000 centros rurales de distribución independientes; a su vez, cada uno de estos centros trata con entre 15 y 20 distribuidores más pequeños (RS); finalmente, éstos

⁷ Para comparar el modelo de negocio en la BDP con el tradicional y apreciar los cambios sustanciales introducidos respecto al mismo, véase anexo 1.

los transportan mediante medios tan poco convencionales como tractores, carros de animales, etcétera, a las aldeas. Mediante el segundo (en verde), Hindustan Lever consigue llegar al cliente final a través de una red de emprendedoras, miembros de grupos de autoayuda (Self Help Groups), que adquieren sus productos mediante microcréditos y se encargan de revenderlos puerta a puerta; de esta forma, decenas de miles de mujeres consiguen aumentar sustancialmente sus ingresos y el de sus familias, al tiempo que ven cómo aumenta su autoestima y prestigio social; gracias a la colaboración de ONG para el desarrollo, Hindustan Lever ha conseguido entablar relaciones con estos grupos de autoayuda y proporcionar formación a estas emprendedoras. Finalmente, mediante el Project Bharat (en amarillo) la empresa adquiere un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes y resto de las variables del *marketing mix*; asimismo, mediante furgonetas que recorren los mercados rurales realizando acciones promocionales, consigue que sus propuestas comerciales sean conocidas por los clientes finales.

De igual forma que Hindustan Lever ha sabido hacer frente a los retos derivados de la falta de infraestructuras de transporte, otras empresas han desarrollado negocios exitosos que han satisfecho las necesidades relacionadas con la falta de infraestructuras de comunicaciones, energéticas, etcétera. Grameen Phone nos ofrece un buen ejemplo. En un país como Bangladesh, donde la inmensa mayoría de la población nunca había podido usar un teléfono, esta empresa ha conseguido penetrar en las zonas rurales con gran éxito. Como indudablemente un teléfono móvil es un artículo de lujo en este país y, por lo tanto, pocos pueden adquirirlos, Grameen Phone ha vencido esta dificultad promoviendo el acceso compartido. Recordemos lo que decíamos más arriba: no es que los pobres no puedan adquirir nuestros productos tecnológicos, sino que falta imaginación para romper esta barrera y permitir que puedan acceder a ellos. Miles de mujeres emprendedoras han adquirido terminales telefónicos a través de un microcrédito y los habitantes de sus aldeas les pagan por su uso. El capital social creado es tremendo: los pobres de este país están en contacto con el mundo y con sus familiares emigrantes. Además, una simple llamada puede ahorrarles un viaje a la ciudad más próxima y, con ello, dos días de trabajo perdidos; asimismo, mediante una llamada saben cuándo es el momento adecuado para ir al mercado a vender sus productos. Por término medio, cada llamada les supone unos ahorros de entre 2,7 y 10 dólares. Al igual que en el caso de Hindustan Lever, las mujeres consiguen mejorar sustancialmente su presente, su futuro y los de sus familias, y unos trescientos dólares de ingresos anuales adicionales (es decir, doblarlos). Finalmente, Grameen Phone es una empresa tremendamente rentable que en el año 2003 tuvo una cifra de negocios de 300 millones de dólares.

Entre las numerosas empresas que han conseguido convertir en oportunidades estas necesidades insatisfechas, destacaremos a Eskom, primera empresa eléctrica de Sudáfrica que está universalizando el servicio gracias a tarjetas de prepago; a Free Energy⁸, que está comercializando con gran éxito y sin ningún tipo de subvención pequeños paneles fotovoltaicos en numerosos países de África; el proyecto DISHA de la subsidiaria de Phillips en la India⁹, con el que, por medio de una furgoneta dotada de los medios más avanzados de diagnóstico y conectada vía satélite a una red de hospitales, está acercando los servicios de salud a la BDP rural de la India; por último, a Smart, que nuevamente mediante fórmulas prepago muy sofisticadas está extendiendo el servi-

⁸ Anjaney Borwankar, Pablo Sánchez y Miguel Ángel Rodríguez, *Free Energy in Sri Lanka*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

⁹ Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Phillips enters the BOP: the DISHA Project*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

Cinco Días

cio telefónico a la población de bajos ingresos de Filipinas, con lo que se ha convertido en la empresa del sector más rentable y de más rápido crecimiento de su país.

Otro tema fundamental es la diferente infraestructura social de la BDP. Algunos de los pilares en los que se basa el funcionamiento de los mercados de los países del primer mundo son la existencia de contratos legales y la regulación de los derechos de propiedad intelectual. Por el contrario, en la economía informal, predominante en la BDP, las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales¹⁰. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, entenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social depara. Como veremos en más detalle más adelante, para conceder crédito a los autoconstructores mexicanos, Cemex ha creado un modelo de ahorro grupal llamado “club de ahorro”. Este sistema está inspirado en las “tandas” de ahorro de las comunidades pobres mexicanas. Estas tandas suelen estar formadas por 10 o 12 personas, normalmente mujeres, y tienen por objetivo ahorrar para un determinado fin como, por ejemplo, la fiesta de un aniversario, la compra de un televisor, etcétera. Cada semana, una de las integrantes recibe el total de las aportaciones y lo entrega a la organizadora de la tanda. La presión grupal y la relación que existe entre las integrantes evitan que se deje de pagar. Tras varias pruebas, Cemex adaptó este sistema y creó unas tandas de ahorro formadas por tres integrantes. Cada semana uno de los integrantes del “club de ahorro” es el encargado de entregar el pago de los tres, de tal forma que todos son responsables de los pagos de cada individuo. La entrega de materiales está supeditada al pago del grupo y no del individuo.

Otra diferencia sustancial es que la población de la BDP no tiene acceso al crédito. A no ser que a la usura le llamemos crédito: como hemos visto, los prestamistas de los barrios chabolistas de Bombay cargan a los infortunados que han de acudir a ellos hasta un 20% diario. Un buen ejercicio para tratar de entender las implicaciones de este hecho sería que los afortunados habitantes del primer mundo intentáramos pensar qué haríamos, o mejor, qué no haríamos si no pudiéramos adquirir bienes a crédito. Este tema está relacionado con las notables diferencias existentes entre la infraestructura financiera de los países desarrollados y la de los países en desarrollo. Por ejemplo, mientras en España 9,9 de cada 10 personas mayores de 18 años tiene alguna relación con entidades financieras, en América Latina la proporción es de 4 de cada 10¹¹. Como es obvio, ésta es otra importante faceta de la realidad de la BDP que las empresas han de considerar detenidamente. Tetra Pak, por ejemplo, no sólo vende envases sino también maquinaria para el envasado aséptico en los mismos de alimentos líquidos. Su experiencia en más de 160 países, la inmensa mayoría de ellos en desarrollo, ha sido posible porque un elemento fundamental de su modelo de negocio es conseguir crédito para que sus clientes de la BDP puedan adquirir su tecnología. En el caso de la empresa Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, conseguir crédito a los pequeños agricultores ha sido condición totalmente necesaria para venderles sus equipos de riego transportables. Una pieza fundamental de Patrimonio Hoy de Cemex es la concesión de crédito a los autoconstructores mexicanos. Empresas como Elektra¹² en México o Casas Bahía en Brasil están basadas en la concesión de crédito a sus clientes de la BDP para que éstos puedan comprar sus electrodomésticos, muebles, etcétera.

¹⁰ Sobre este tema, véase el trabajo seminal de Hernando de Soto *El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo*, Península, 2001.

¹¹ Fuente: McKinley Global Institute, 1994.

¹² Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez y Frederic Sabrià, *La cadena de suministro en la base de la pirámide*, IESE, 2003.

2.6. El cliente: un gran desconocido

Al igual que las empresas suelen estar lastradas con las falsas asunciones comentadas más arriba, también tienden a dar por supuesto que saben todo lo realmente importante respecto a los clientes potenciales de la BDP. En realidad, no saben nada. Y en esta diferencia entre su creencia y la realidad está el germen de la mayoría de los fracasos. Nike¹³ es una de las empresas que se dio cuenta del tremendo potencial de negocio de la BDP y decidió desarrollar unas zapatillas de deporte pensadas especialmente, o eso creía la empresa, para los clientes de bajos ingresos de China, América Latina, etcétera. Tras algo más de dos años intentando abrirse paso en la BDP, su fracaso fue tan rotundo como tremendo el potencial de negocio. Es bien conocida la fábula de Esopo en la que una zorra veía día tras día unas apetitosas uvas colgando de una parra; como, por más que lo intentó, no pudo alcanzarlas, la zorra finalmente exclamó: “No están maduras”. Pues bien, la conclusión de Nike nos recuerda a la reacción de despecho de la zorra de la fábula: “El mercado no está maduro”. Sin embargo, la que no estaba madura era la propia Nike. Aunque su desconocimiento de los clientes a los que se dirigía no fuera la única causa, sí que fue una de las principales.

Aunque la investigación de mercado para adquirir un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimiento de los clientes concretos a los que pretendemos servir es insustituible, cabe generalizar algunas peculiaridades de los mercados de la BDP. Una de las características de los mercados desarrollados es que los clientes y consumidores tienen sobradamente cubiertas sus necesidades primarias. Por el contrario, a menudo la población de la BDP carece de bienes básicos que en el primer mundo damos por sentados como son el agua potable, la educación, la vivienda, la energía, las telecomunicaciones o los alimentos, por citar sólo algunos de ellos. Esta situación puede comportar retos desconocidos, ya que marca notables diferencias entre los clientes de los mercados desarrollados y los de la BDP. Indudablemente, como hemos visto en el apartado precedente, también supone innumerables oportunidades para las empresas que son capaces de encontrar fórmulas rentables de satisfacer estas necesidades reales.

Por otro lado, al contrario de lo que pasa con la mayoría de los habitantes de los países desarrollados, con frecuencia la población de la BDP ha de vivir al día. Es decir, tienen, cuando los tienen, ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Como es lógico, éste es un hecho que las empresas han de tener muy en cuenta a la hora de diseñar sus modelos de negocio. Numerosas empresas del sector de bienes de gran consumo, como Unilever, PASA, Nestlé, etcétera, han reducido la cantidad de producto por unidad de venta. De esta forma, los clientes de la BDP pueden, por ejemplo, comprar una bolsita de champú de un solo uso. En caso contrario, y ante la imposibilidad de invertir en la compra de un envase de medio litro de champú, su alternativa es salirse del mercado y usar, por ejemplo, hierbas naturales. Al decidir entrar a competir en la BDP, Hindustan Lever comprobó que, cuando creía que tenía una cuota de mercado del 80%, en realidad el 80% de la población de la India no formaba parte de dicho mercado.

La BDP vive en lo que se denomina economía informal. Esta situación, como ha demostrado el economista peruano Hernando de Soto, tiene profundas consecuencias. Por un lado, es una de las causas que le impide elevar su nivel de vida, ya que sus viviendas, negocios y demás posesiones

¹³ Heather McDonald, Ted London and Stuart Hart, *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project*, World Resources Institute, 2002.

Cinco Días

son capital muerto. Es decir, tienen activos pero no pueden apalancarse en ellos para dar rienda suelta a su carácter emprendedor, hacer que sus sueños se hagan realidad y salir de su miseria. El hecho de estar acostumbrados a esforzarse por satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales hace que la BDP no esté atada al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en cada momento, dependerá en buena medida, como en los casos de Amanco, Hindustan Lever, Cemex, Grameen Phone y Tetra Pak, del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios que se le oferten satisfagan sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance.

Asimismo, el porcentaje de población rural es muchísimo mayor en algunos de los países más representativos de la BDP que en los países desarrollados. Indudablemente, éste es un hecho que introduce complejidad a la hora de servir este mercado. Al mismo tiempo, también puede implicar un mayor poder de compra. Efectivamente, como afirma el presidente de Hindustan Lever, aunque quizá tenga menores ingresos que la población de la BDP urbana, el segmento rural de la BDP a menudo tiene solucionado el tema de la vivienda y suele disponer de un pequeño terreno con el que satisfacer parte de sus necesidades de alimentos, por lo que su renta final disponible es mayor.

Como decíamos, la investigación de mercado es una actividad clave. Las empresas que han tenido éxito en la BDP han comprendido que, como en cualquier mercado, conocer al cliente es condición *sine qua non* para conseguir su atención, confianza y favor. Tanto es así que, por ejemplo, los ingenieros de I+D y todos los nuevos contratados con responsabilidades directivas de Hindustan Lever han de pasar seis semanas viviendo con los clientes de la BDP. De esta forma, los nuevos productos y servicios que dirigen a la BDP están realmente basados en un conocimiento profundo del mercado y sus clientes, y no en las suposiciones teóricas de sus directivos.

De igual forma, antes de la entrada de Cemex en la BDP, un equipo de la compañía estuvo viviendo durante un año y medio en Mesa Colorada para llegar a conocer en profundidad las necesidades y problemas de los autoconstructores mexicanos. De hecho, una de las primeras cosas que hizo el equipo fue redactar una Declaración de Ignorancia, en la que admitían abiertamente su desconocimiento total sobre este segmento de mercado. Gracias a ello vieron que la falta de crédito, la falta de conocimientos sobre técnicas constructivas y el penoso servicio que recibían de los proveedores de materiales de construcción conllevaba que la tarea de hacer una nueva habitación supusiera unos cuatro años y una nueva casa unos trece, y que los resultados fueran manifiestamente mejorables. Asimismo, tuvieron un conocimiento directo de las instituciones sociales de la BDP mexicana y comprendieron sus patrones de ingresos y gastos. Con todos estos datos pusieron en marcha el proyecto Patrimonio Hoy.

Los elementos fundamentales de Patrimonio Hoy son la respuesta a los principales problemas de los autoconstructores mexicanos. En primer lugar, mediante los “clubes de ahorro” a los que ya nos hemos referido, han solucionado el problema del crédito. Los grupos de tres ahorradores, casi siempre mujeres, demuestran su compromiso reuniendo cada semana durante cinco semanas las cantidades pactadas. En este momento, Cemex entrega los materiales necesarios para poder proceder a la construcción o ampliación de la vivienda durante diez semanas. De esta forma, los autoconstructores gozan de un crédito de cinco semanas. En la semana diez, les entregan materiales para veinte semanas, con lo que el crédito se amplía a diez semanas, y así sucesivamente hasta que la construcción llega a su fin. Por otro lado, han creado unas células donde los participantes en el programa Patrimonio Hoy, además de poder reunirse para tratar de sus cosas, reci-

ben asesoramiento tanto sobre el diseño arquitectónico como sobre técnicas constructivas. Por último, los proveedores que quieren participar en el programa tienen que comprometerse a entregar todos los materiales necesarios en el día indicado y a pie de obra. Su desempeño es evaluado por Cemex mediante encuestas de satisfacción a los autoconstructores. El resultado de todo ello es que los costes de construcción se han reducido entre un 30% y un 40%, y la duración de la obra en un 60% por término medio. Asimismo, el programa está siendo tremendamente rentable para Cemex, que ya está intentando transferir la experiencia a otros países en desarrollo.

Tras haber comentado los principales retos que las empresas han de afrontar en la BDP, a continuación veremos cómo alianzas poco usuales en los países desarrollados son aspectos clave para superarlos con éxito.

3 Un nuevo tipo de alianzas

La involucración social en los países desarrollados se ve, de forma mayoritaria en el mundo empresarial, como algo innecesario e, incluso, contraproducente. Parece como si en las últimas décadas se hubiera producido un fenómeno de alienación. Como si las fuerzas económicas y sociales tuvieran que actuar en paralelo. Como si hubiera dos mundos. Como si el ser humano pudiera, en el colmo de la esquizofrenia, ser ora un ser económico ora un ser social. Consideramos que este estado de las cosas no es positivo ni para la persona ni para la sociedad. Como veremos en este capítulo, la involucración social parece ser condición necesaria para el éxito en la BDP. Entre otros muchos motivos, destacaremos que, en nuestra opinión, involucrarse es la puerta para acceder a cuatro recursos fundamentales para tener éxito en la BDP: conocimiento, confianza, formación y capacidades relacionadas con la distribución y el *marketing*. Y en todos los casos las alianzas con socios no tradicionales, como ONG de distintos tipos, emprendedores y líderes locales, u organismos multilaterales, juegan un papel fundamental¹⁴.

Como vamos a comentar a continuación, dichas alianzas forman parte sustancial de los modelos de negocio establecidos por las empresas que más éxito están teniendo en la BDP. En el capítulo anterior ya hemos visto en detalle el modelo de negocio de Hindustan Lever y el papel que las alianzas con ONG desempeñan en aspectos claves del mismo, como la formación de los emprendedores, la confianza necesaria para relacionarse con los “grupos de autoayuda”, la distribución en las zonas rurales de la India, etcétera. A continuación, para ofrecer nuevas evidencias sobre el carácter central de las alianzas, veremos en detalle los modelos de negocio de Cemex, Tetra Pak y Amanco.

Patrimonio Hoy (Cemex)

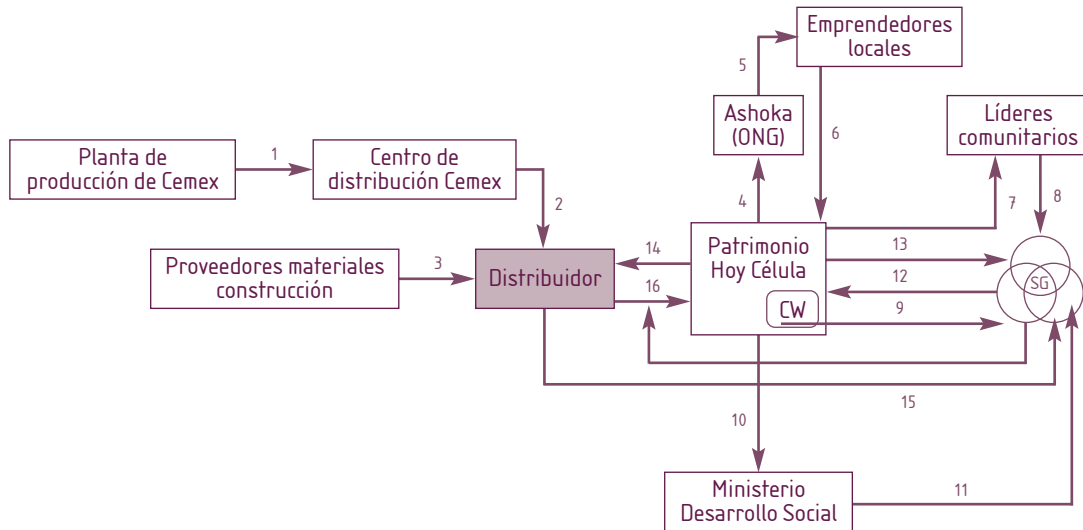
Como en el caso de Hindustan Lever, las alianzas con socios no tradicionales son fundamentales en el diseño del modelo de negocio para la BDP de Cemex. En la figura 3 se presentan los principales

¹⁴ Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez y Joan Enric Ricart, *Social Embeddedness in Low Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes*, Working Paper n.º 594 de la División de Investigación de IESE.

CincoDías

elementos del mismo, y a continuación describimos las relaciones más relevantes para el tema que nos ocupa.

FIGURA 3. MODELO DE NEGOCIO PARA LA BDP DE CEMEX¹⁵



4. Patrimonio Hoy contacta con Ashoka, ONG especializada en apoyar a emprendedores sociales, para encontrar emprendedores locales que puedan hacerse cargo de la gestión de la célula.
5. Ashoka contacta y selecciona a emprendedores locales.
6. Los emprendedores seleccionados se convierten en gerentes de las células.
7. Patrimonio Hoy contacta con líderes de la comunidad para explicarles el proyecto y conseguir su apoyo.
8. Los líderes de la comunidad contactan con las personas que consideran más adecuadas y les animan a participar en el proyecto Patrimonio Hoy.
9. Las mujeres de la comunidad que ya forman parte del proyecto actúan como promotoras, informan a sus vecinos sobre Patrimonio Hoy y les animan a participar.
10. Patrimonio Hoy mantiene relaciones con el Ministerio de Desarrollo Social para obtener su apoyo institucional.
11. La colaboración del Ministerio de Desarrollo Social refuerza la confianza en Patrimonio Hoy e incrementa el número de personas que desean sumarse al mismo.

¹⁵ Para comparar el modelo de negocio en la BDP con el tradicional y apreciar los cambios sustanciales introducidos respecto al mismo, véase anexo 2.

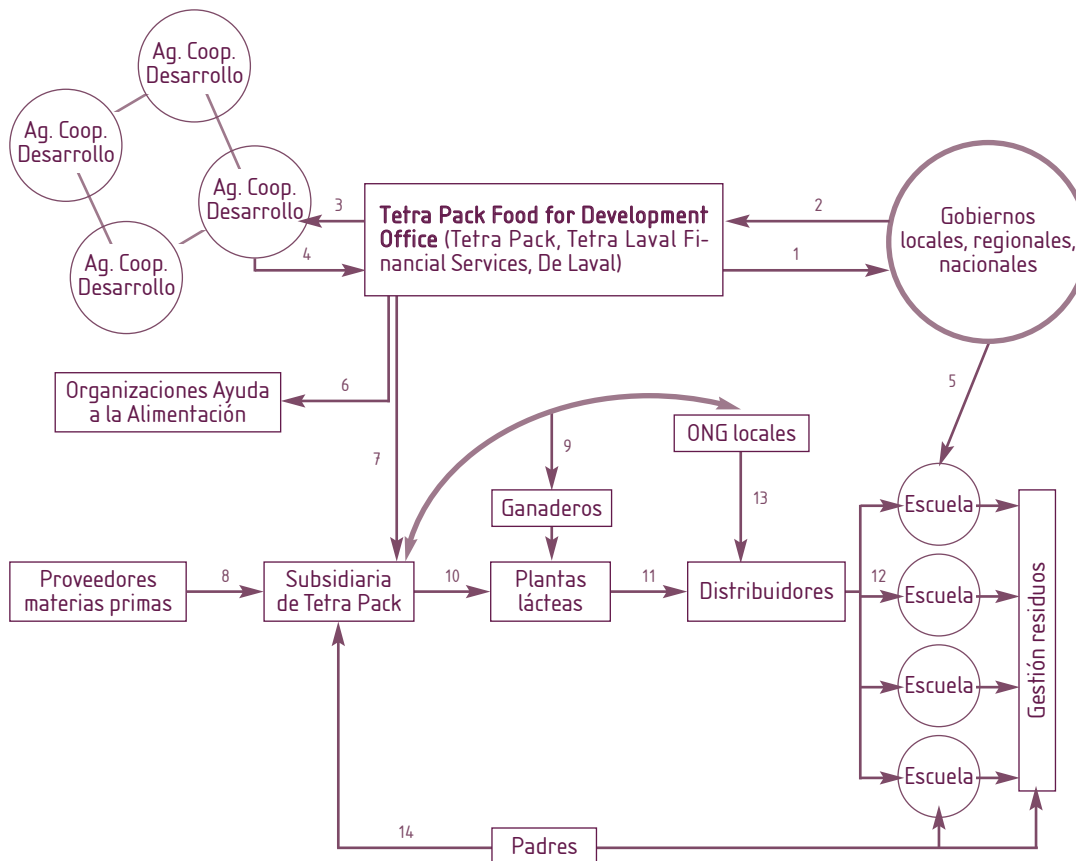
12. Los clientes finales constituyen de tres en tres grupos solidarios y se comprometen a realizar los pagos semanales.
13. Patrimonio Hoy ofrece un servicio integral: materiales de construcción, asistencia arquitectónica, financiación, almacenaje de materiales y sesiones de formación sobre técnicas constructivas.

Vemos cómo, en el proyecto Patrimonio Hoy, las alianzas con socios no tradicionales contribuyen decisivamente a crear confianza entre la empresa y los autoconstructores, y al desarrollo de capacidades relacionadas con el *marketing*.

Tetra Pak

Como en el caso anterior, las alianzas con socios no tradicionales vuelven a ser clave para que Tetra Pak pueda operar con éxito en la mayoría de los países en desarrollo del mundo. En la figura 4 se representa gráficamente su modelo de negocio y, más abajo, se explican las relaciones principales.

FIGURA 4. MODELO DE NEGOCIO PARA LA BDP DE TETRA PAK¹⁶



¹⁶ Para comparar el modelo de negocio en la BDP con el tradicional y apreciar los cambios sustanciales introducidos respecto al mismo, véase anexo 3.

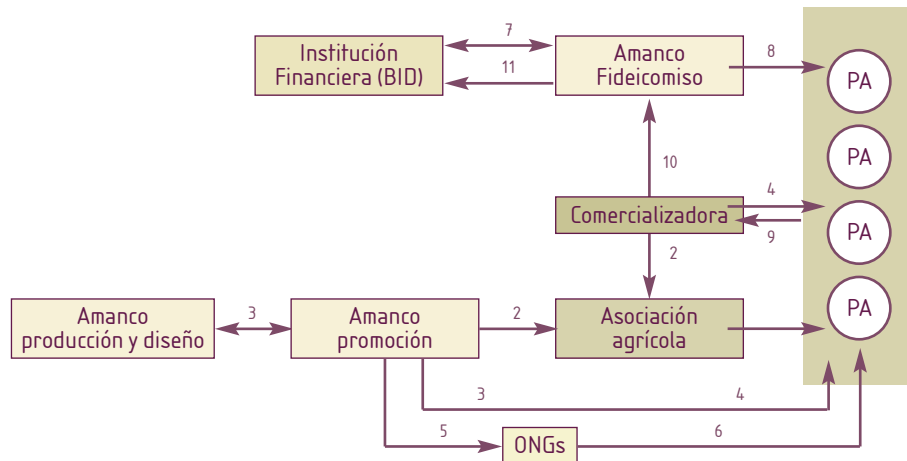
Cinco Días

1. La Food for Development Office (FfDO) de Tetra Pak promueve y apoya programas de alimentación escolares y de desarrollo agrícola ante las Administraciones competentes de cada país.
2. Diferentes instancias gubernativas proporcionan apoyo y control institucional. Por ejemplo, los ministerios de educación, de salud y de agricultura suelen estar involucrados. Asimismo, financian los programas de alimentación.
3. La FfDO establece relaciones y redes con agencias gubernamentales y multilaterales de cooperación y ayuda (como agencias nacionales de ayuda, Unión Europea, Estados Unidos, Programa de Alimentación Mundial, Banco Mundial, IFC, etcétera) para acceder a fondos que puedan usarse en programas de alimentación y desarrollo agrícola.
4. Agencias de ayuda y cooperación financian programas de alimentación y educación.
5. Una asociación gubernamental difunde el programa entre las escuelas, los organismos gubernamentales concernidos y otros donantes nacionales e internacionales. Asimismo, controla la implantación del programa entre las escuelas y organiza y ejecuta otras actividades para la buena marcha del programa.
6. La FfDO obtiene la aprobación oficial de sus productos por parte de las principales organizaciones de alimentación, como la WFP, la Unesco, la Cruz Roja, etcétera.
9. En colaboración con ONG locales, Tetra Pak forma a los ganaderos promoviendo la ganadería sostenible. Los programas de formación así como los equipos de ordeño se financian con ayudas.
10. Tetra Pak vende a crédito los equipos de envasado y procesamiento a las plantas lecheras. Asimismo, les ofrece apoyo y formación en gestión.
13. ONG locales coordinan y controlan el proceso de distribución.
14. Tetra Pak promueve la preservación del entorno. Los padres y los profesores son informados sobre el problema de los residuos sólidos en su país y sobre las diferentes alternativas medioambientalmente adecuadas adoptadas a nivel global por Tetra Pak. Algunos profesores reciben formación específica.

Gracias a las alianzas con socios tan diversos descritas más arriba, Tetra Pak ha sido capaz de crear mercados para sus productos e indudables mejoras sociales en los países donde opera. Capacidades relacionadas con el marketing y la distribución, como la obtención de ayudas financieras, la capacitación de los diferentes actores de la cadena de valor, la creación de demanda inicial con los programas de alimentación escolar, la distribución capilar, etcétera, emergen de la compleja red de relaciones y alianzas que Tetra Pak ha sabido diseñar y adaptar a cada realidad local. Como es obvio, la confianza juega un papel central. De igual forma que sin ella el modelo de negocio caería como un castillo de naipes, la confianza se retroalimenta y fortalece con la propia experiencia.

“Todos ganamos” de Amanco

En Guatemala la compañía Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, decidió entrar en el año 2004 en el mercado de la BDP ofreciendo un sistema de riego transportable y que mejora tremendamente la eficiencia en el uso del agua de los agricultores. Nuevamente se demuestra el carácter trascendental que las alianzas con socios no tradicionales tienen para poder forjar modelos de negocio exitosos.

FIGURA 5. MODELO DE NEGOCIO DE AMANCO¹⁷

1. Amanco lleva a cabo tareas de promoción intentando involucrar a empresas comercializadoras que agrupen a asociaciones o cooperativas de agricultores.
2. Juntamente con la comercializadora, Amanco se reúne con los agricultores para informarles de las características del proyecto y del sistema de riego.
3. Para aquellos agricultores interesados, Amanco realiza la medición de parcelas, diseña el sistema de riego más conveniente para cada caso y hace el presupuesto individualizado.
4. Amanco, técnicos agrónomos de la comercializadora y los propios agricultores se encargan de la instalación del sistema de riego.
5. Amanco busca desarrollar alianzas con ONG con el fin de dar formación y capacitar al agricultor en temas empresariales.
6. ONG se encargan de ofrecer al agricultor tareas de capacitación técnica y empresarial.
7. Amanco establece alianzas con instituciones financieras para obtener recursos que le permitan ofrecer crédito a los pequeños agricultores.
8. Amanco concede el crédito al pequeño agricultor a una tasa de interés aproximada del 12%-13% y con un periodo de devolución de dos años.
9. El pequeño agricultor devuelve el crédito a la comercializadora, que se encarga de la gestión del microcrédito y al mismo tiempo actúa de avalista.
10. Del pago que realiza la comercializadora al agricultor se resta la parte correspondiente del crédito y se entrega a Amanco.
11. Amanco devuelve en las condiciones acordadas el préstamo a la institución financiera.

¹⁷ Para comparar el modelo de negocio en la BDP con el tradicional y apreciar los cambios sustanciales introducidos respecto al mismo, véase el anexo 4.

CincoDías

Organismos multilaterales y ONG colaboran en este modelo de negocio. Gracias a ellas Amanco puede entrar en contacto con los agricultores y éstos tienen acceso al crédito y reciben formación. En definitiva consigue que, como reza el nombre del proyecto, “todos ganemos”.

A lo largo de este artículo estamos presentando las posibilidades de desarrollar negocios en la BDP siempre y cuando éstos contribuyan a resolver alguno de los innumerables problemas y carencias de la población de bajos ingresos. Como es lógico, antes de poder resolverlos las empresas han de ser capaces de identificarlos. En el siguiente apartado veremos cómo la BDP exige que las empresas estén abiertas a escuchar a partes interesadas que, hasta el momento, han quedado lejos de los radares de la mayoría de ellas. Gracias a ello, las empresas podrán desarrollar innovaciones que creen valor a la población de bajos ingresos. Asimismo, veremos que la BDP puede ser el espacio idóneo para que determinadas innovaciones disruptivas puedan despegar.

4

La base de la pirámide, cuna de la innovación

Como hemos anticipado en el apartado donde hemos comentado las falsas asunciones que rodean a la base de la pirámide, al contrario de lo que suele pensarse la base de la pirámide no es el mercado apropiado para versiones simplificadas u obsoletas de los productos y servicios que se comercializan en los países desarrollados. Por el contrario, permite y exige grandes dosis de creatividad e innovación. A continuación veremos cómo las partes interesadas marginales, tan abundantes en la BDP, pueden ser fuente de innovación. Seguidamente, explicaremos por qué la BDP puede ser la mejor de las cunas para las tecnologías disruptivas.

4.1. Las partes interesadas marginales y la innovación

Pensando en temas como la reputación o la licencia para operar, mucho se ha escrito en los últimos años sobre la importancia para las empresas de las relaciones con sus partes interesadas. Sin embargo, menos atención ha merecido la contribución que dichas partes pueden tener en el desarrollo de las capacidades innovadoras empresariales, y menos todavía la trascendencia que podrían tener para la innovación aquellos que no han sido considerados tradicionalmente como partes interesadas.

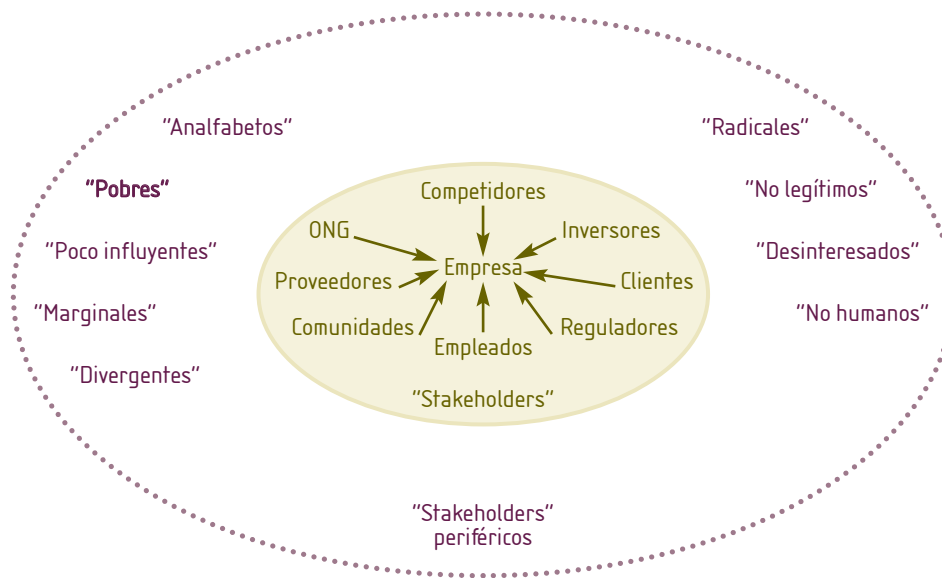
En un reciente trabajo, Stuart Hart y Sanjay Sharma¹⁸ han sido los primeros en prestar atención al tema. Como podemos ver en la figura 6, proponen que las empresas se relacionen con partes interesadas marginales como los pobres, los analfabetos, el medio ambiente, los radicales, etcétera, para ganar lo que denominan “imaginación competitiva”.

Sin duda, relacionarse con estos *stakeholders* periféricos abre los horizontes mentales de las empresas, lo que les permite adquirir nuevo conocimiento y poder decidir qué nuevos recursos y ca-

¹⁸ Stuart Hart y Sanjay Sharma, *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, Academy of Management Executive, 18(1), 2004.

pacidades han de desarrollar para favorecer sus ventajas competitivas actuales e ir cultivando las que les ayudarán a seguir compitiendo con éxito en el futuro. Cemex, con directivos conviviendo en aldeas mexicanas, o Hindustan Lever, con su política de que sus directivos de I+D y nuevos contratados pasen seis semanas en las zonas rurales de la India, son dos claros exponentes de esta idea.

FIGURA 6. STAKEHOLDERS TRADICIONALES Y PERIFÉRICOS



4.2. La base de la pirámide y la innovación disruptiva

El calentamiento global, la falta de agua y otros problemas medioambientales, junto a la necesidad de que el modelo de desarrollo incluya a toda la población mundial en lugar de a una pequeña parte de la misma, suponen un gigantesco reto para la humanidad. Pocos se atreven a cuestionar que, dado que con las tecnologías dominantes en la actualidad necesitaríamos dos o tres planetas Tierra, se hace ineludible desarrollar nuevas tecnologías que permitan afrontar dicho reto.

El desarrollo tecnológico suele implicar grandes inversiones y, como todos sabemos, el dinero tiene poca paciencia. Por ello, el camino lógico para el desarrollo comercial de una nueva tecnología parece que necesariamente haya de partir de lo más alto de la pirámide socioeconómica para, poco a poco, ir ampliando su base de usuarios. Quizá sea esta trayectoria la dictada por la lógica del dinero y quizá sea cierta para las tecnologías que generan necesidades... en lugar de generarlas. Y es de esto de lo que estamos hablando: el calentamiento global y sus consecuencias es real; el agua puede ser el principal motivo, si no lo está siendo ya, de los conflictos bélicos de este siglo; la base de la pirámide no es un decorado de Hollywood ni un paisaje televisivo, sino la realidad en la que malviven más de dos terceras partes de la humanidad. Y ante necesidades

Cinco Días

tan reales como éstas, la mejor cuna para las tecnologías que pueden contribuir a satisfacerlas puede hallarse lejos de las comodidades de los países desarrollados.

Como han propuesto en un reciente trabajo¹⁹ Stuart Hart y Clayton Christensen, en los países desarrollados, las tecnologías disruptivas pueden encontrar tremendas dificultades para madurar debido, entre otras razones, a los intereses creados y a que los clientes ya están satisfechos con lo que tienen. La energía solar es un buen ejemplo. Como es bien sabido, esta tecnología alternativa está creciendo de forma lentísima en los países desarrollados. Y ello a pesar de los subsidios que recibe. Sin embargo, en países como Tanzania, Uganda, Kenia, Mongolia, China, Sri Lanka, Honduras y Guatemala, está floreciendo²⁰. En nuestra opinión, la causa es que en estos países está satisfaciendo una necesidad real. En el mejor de los casos, los hogares sin acceso a la energía eléctrica disponen de una lámpara de queroseno como única fuente de iluminación. Ésta es cara, insalubre y peligrosa. Por ello, la venta de paneles solares de entre 5 y 40 vatios –que generan energía para unas pocas bombillas y una televisión en blanco y negro durante 5 o 6 horas– se ha convertido en una alternativa viable, económica y satisfactoria. Además de luz, los compradores obtienen tiempo, comodidad, salud y seguridad. Por el contrario, además de los motivos medioambientales, sin duda dignos de toda consideración, ¿qué puede mover a los habitantes de los países desarrollados a sustituir la seguridad, la comodidad y la potencia de las que disfrutaban por las promesas de la energía solar? Indudablemente, las posibilidades de que la energía solar despegue y pueda alguna vez sustituir a las tecnologías de generación al uso en los países desarrollados son ahora muchísimo mayores que en el pasado. Su penetración en la base de la pirámide puede ser la única vía que permita a la energía solar conseguir las mejoras de todo tipo necesarias para desplazar en el futuro a las habituales en los países desarrollados. Éste fue el camino que siguieron las motos de Honda o los automóviles de Toyota: de crear valor en el Japón empobrecido de después de la Segunda Guerra Mundial con modelos que no hubieran podido competir en Occidente a, poco a poco, inundar los mercados norteamericano y europeo con motocicletas y automóviles utilitarios hasta llegar, en poco más de dos décadas, a ser una clara referencia de calidad.

A pesar de lo que piensa la mayoría de directivos, la base de la pirámide es un gran mercado para las tecnologías disruptivas. Por su capacidad de satisfacer las necesidades de la base de la pirámide y, en definitiva, de crear valor, y por el hecho de poder aprender compitiendo con el “no consumo”, muchas tecnologías pueden encontrar aquí el terreno abonado que les permita superar las deficiencias propias de toda nueva tecnología.

¹⁹ Stuart Hart y Clayton Christensen, *The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid*, Sloan Management Review, Fall 2002.

²⁰ Para un mayor desarrollo del tema, véase el caso ya citado *Free Energy in Sri Lanka*.

5 Notas finales

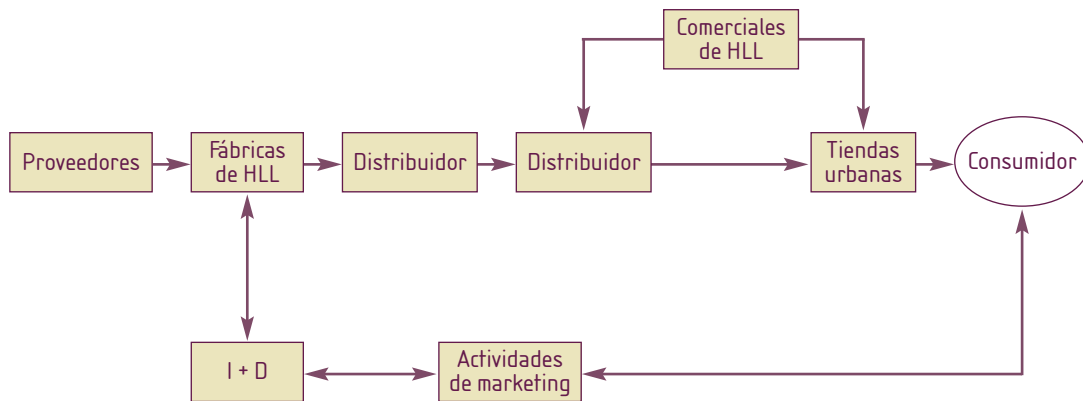
En los capítulos precedentes hemos repasado algunas de las falsas creencias que alejan a los empresarios y directivos de la base de la pirámide. Asimismo, hemos descrito los principales retos y, a través de ejemplos, hemos ido apuntando algunas de las claves para competir con éxito en la BDP. Llegados a este punto, esperamos haber convencido a la mayoría de los lectores de por qué la base de la pirámide puede ser, al contrario de lo que quizá presuponían, una gran oportunidad.

Como dice la cita de William Blake con la que encabezamos nuestro trabajo, “some are born to sweet delight, some are born to endless night”. Efectivamente, aunque Blake escribiera sus versos a finales del siglo XVIII, es una descripción de la realidad que sigue estando plenamente vigente. Unos pocos, sin hacer nada para merecerlo, hemos tenido la fortuna de nacer en la opulencia y con todas las oportunidades a nuestro alcance, mientras que la inmensa mayoría de la humanidad, sin hacer tampoco nada para merecerlo, está condenada a la noche sin fin. Estamos convencidos de que la entrada decidida de las empresas en los mercados en desarrollo puede ser un factor decisivo para que, por fin, amanezca en la base de la pirámide y los seres humanos, por el simple hecho de serlo, podamos gozar de una vida llena de esperanza.

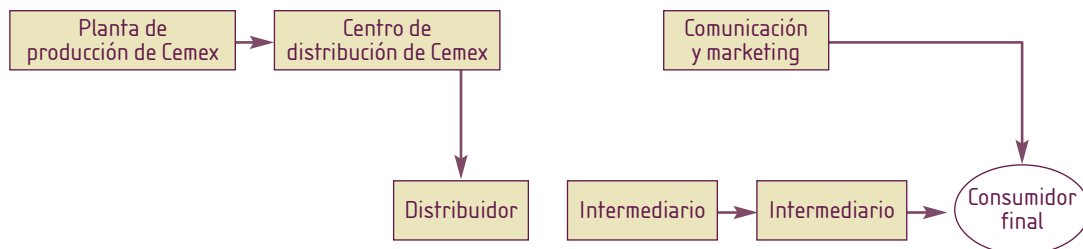
CincoDías

6 Anexos

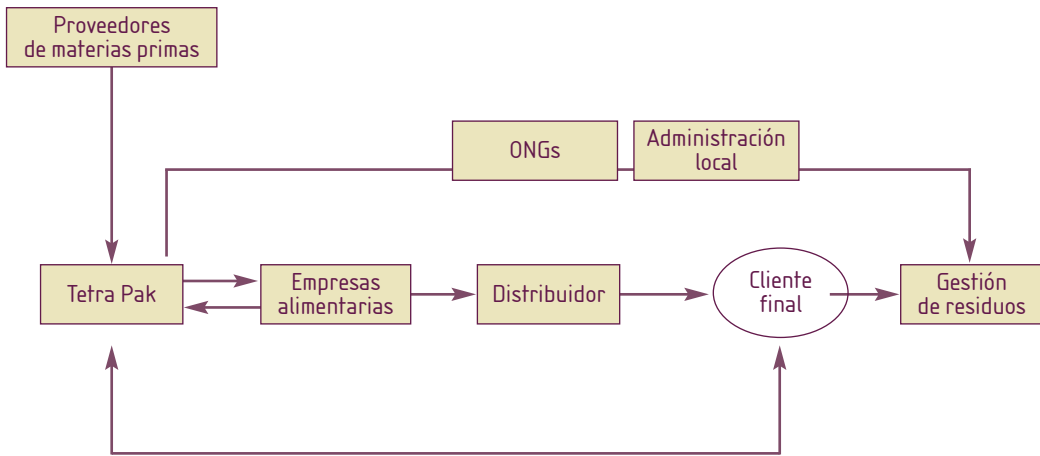
ANEXO 1. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE HINDUSTAN LEVER



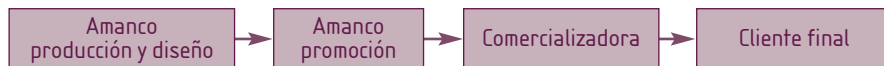
ANEXO 2. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE CEMEX

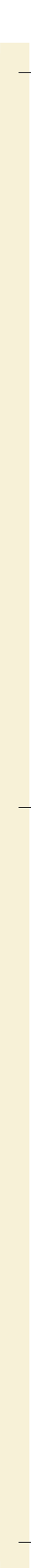
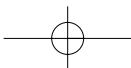
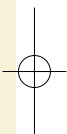
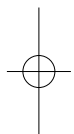
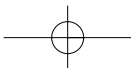


ANEXO 3. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE TETRA PAK

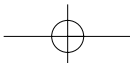
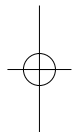
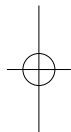
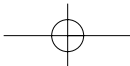


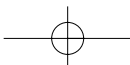
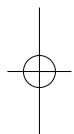
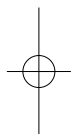
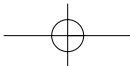
ANEXO 4. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE AMANCO

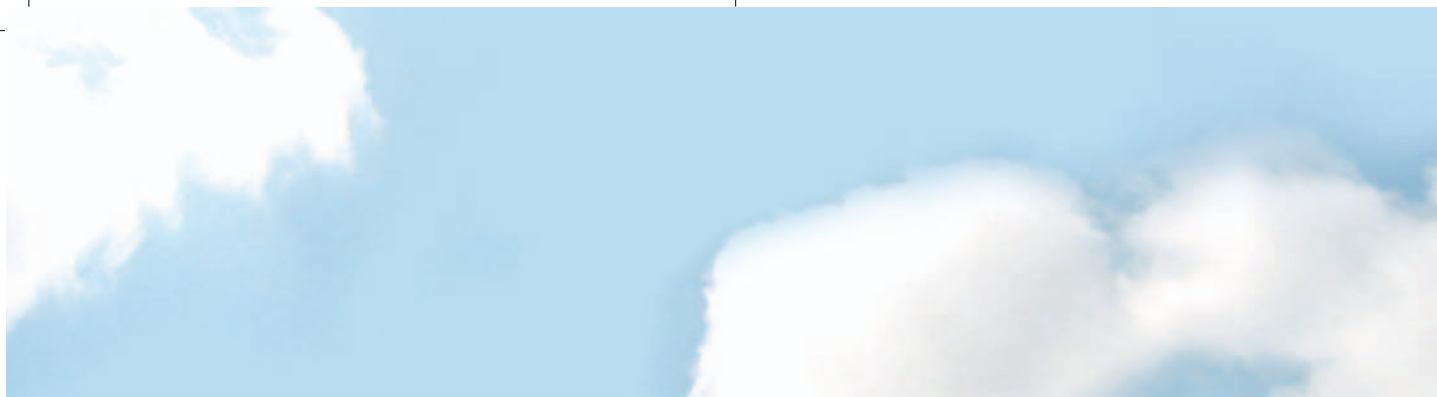
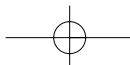




| | TÍTULO | PATROCINADOR |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | La empresa responsable en un entorno global | IBERDROLA |
| 2 | El valor económico de las marcas | BSH |
| 3 | La gestión sostenible de los recursos | HOLCIM |
| 4 | El protocolo de Kioto | BASF |
| 5 | La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido | ALSTOM |
| 6 | Políticas públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa | REE |
| 7 | La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa | UF |
| 8 | Comercio justo: un ejemplo de consumo responsable | CES |
| 9 | Conciliación vida laboral y vida personal y familiar | SIEMENS |
| 10 | La inversión socialmente responsable: evolución, tendencias e implicaciones para la dirección de las empresas | MCC |
| 11 | Innovación y acción social de la empresa | VODAFONE |
| 12 | El desarrollo sostenible y los medios de comunicación | CEMEX |
| 13 | Ante un nuevo paradigma: la empresa responsable | CES |







LA ENERGÍA MÁS LIMPIA ES LA QUE NO SE CONSUME. Y LA QUE MENOS CUESTA.

En UNION FENOSA le asesoramos para que consuma sólo la energía que necesite. Así, ahorrará energía y dinero. Pregúntenos por nuestro Plan de Energía Integral y le haremos una oferta personalizada para que también ahorre en su factura.

APÚNTESE AL **PLAN DE ENERGÍA** 901 380 220
integral
luz, gas y más



 **UNION FENOSA**
Una pequeña ayuda para un mundo mejor

