

LAS OPORTUNIDADES SOCIALES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

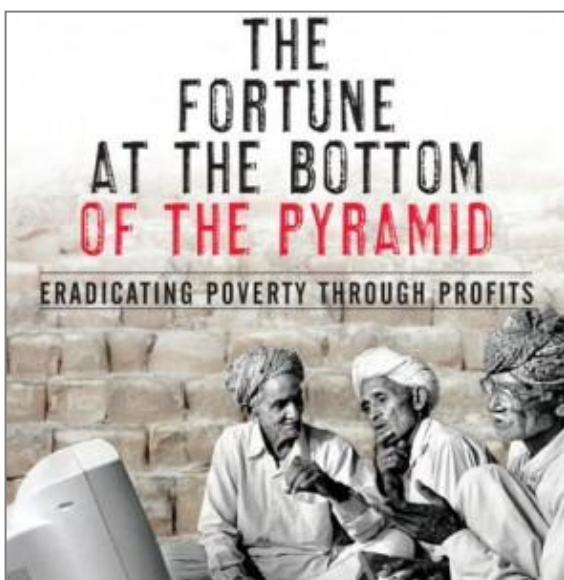
EOI, Escuela de Organización Industrial

Autora: Carmen Vallejo Garcelán



Introducción

En el libro *“The Necessary Revolution”*¹, Peter Senge ha afirmado que *“la mayoría de nosotros, no tenemos una imagen completa de los negocios y sus repercusiones en el medio ambiente y en la sociedad”*. También el Premio Nobel de 2006, M. Yunus en su libro *“Building Social Business”*², ha indicado *“a business that sustains itself but whose purpose is to create social benefits rather than to*



generate a profit”. En una dirección complementaria, en 2002, en el libro de C. K. Prahalad y Stuart L Hart *“The Fortune at the Bottom of Pyramid”*³, se recoge que los mercados de bajos ingresos –segmento demográfico compuesto por cerca de 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares⁴– y que se han denominado la **Base de la Pirámide (BdP)**, pueden ofrecer oportunidades para aquellas empresas internacionales, que sean capaces de innovar en esos entornos sociales.

Este tipo de negocios, que han sido denominados como **Inclusivos**, destierran la idea que consideraba que **la base de la pirámide es cualquier cosa menos un mercado**. Y esto ha implicado que durante décadas muchos empresarios y directivos prestaran nula o poca atención a estas poblaciones por su escaso poder adquisitivo.

Incluso, en ocasiones, las empresas que invierten en estos entornos, son consideradas poco éticas, al hacer negocios con las poblaciones que se encuentran en condiciones de pobreza.

En este artículo nos vamos a aproximar al valor social que suponen los negocios inclusivos⁵. Para ello intentaremos dar respuesta a las siguientes cuestiones:

¹ SENGE, PETER M. (2009): *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. Ed. Nicholas Brealey Publishing.

² YUNUS, MUHAMMAD (2010): *Building Social Business. The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Ed. PublicAffairs.

³ PRAHALAD, C.K. (2009): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Ed. Prentice-Hall International.

⁴ Teniendo en cuenta la paridad de poder adquisitivo.

⁵ <http://mango.es.ci/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-5Negocios-BDP.pdf>

¿Qué son los negocios en la base de la pirámide?

De acuerdo a la alianza SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) - WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)⁶, se define el negocio inclusivo o de la base de la pirámide como “una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”.

Así, de acuerdo con la red de Laboratorios de la Base de la Pirámide⁷, iniciada por Stuart Hart en la Universidad de Cornell⁸, las principales características de los negocios inclusivos son:

- Las iniciativas en la base de la pirámide pertenecen al sector privado y están basadas en modelos de negocio que crean valor para las comunidades y la empresa.
- Son negocios que se asientan intensivamente en alianzas con organizaciones civiles y administraciones públicas para poder lograr un mayor número de externalidades positivas.
- La estrategia del negocio contempla elementos de la triple cuenta de resultados⁹ (impacto social, económico y medioambiental) de la actividad empresarial.
- Debe existir un potencial de replica a gran escala del modelo de negocio para conseguir un impacto transformador sobre la sociedad y generar beneficios económicos.

¿Quiénes integran la Base de la Pirámide?

Se pueden encontrar personas de la BdP¹⁰ en todo el mundo. Representan más de 3.700 millones de personas y están fundamentalmente concentradas en determinadas áreas¹¹, como China, India, África y América Latina.

⁶ <http://www.inclusivebusiness.org/>

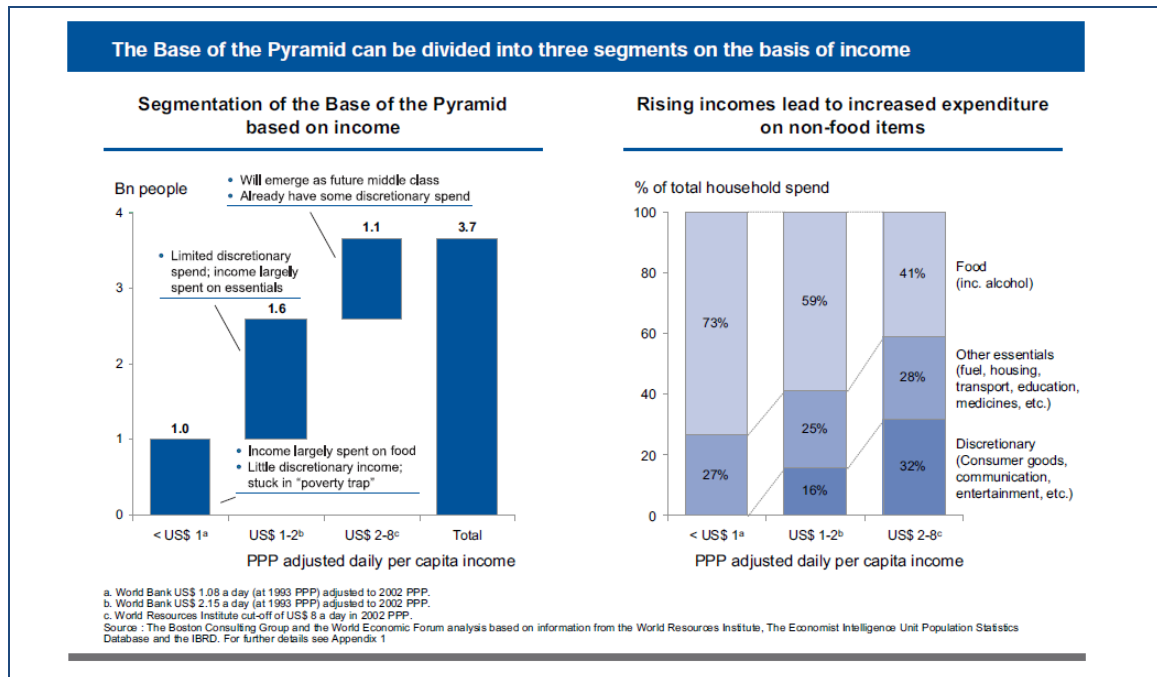
⁷ <http://www.basedelapiramide.net/>

⁸ <http://www.cornell.edu/>

⁹ SAVITZ, ANDREW y WEBER, KARL (2006): *The Triple Bottom Line: Why Sustainability is Transforming the Best-Run Companies and How It Can Work for You*. Ed. Wiley, John & Sons, Incorporated.

¹⁰ <http://www.nextbillion.net/blog/2010/06/15/mit-launches-global-innovation-challenge-targeting-bop>

¹¹ <http://www.codigor.com.ar/basepiramide.htm>



Fuente: *World Economic Forum*. January 2009

Aunque es difícil generalizar para toda la población de la BdP, es cierto que presentan ciertas características:

1. Bajo nivel de ingresos, que además no son constantes, lo que no les permite realizar negocios.
2. Dificultades en sus condiciones de vida (falta de electricidad, de agua corriente, etc.).
3. Su poder de compra es bajo, debido a su falta continua de ingresos.
4. No disponen de suficiente información y conocimiento de productos tecnológicos. Ello implica la necesidad de formación también para los proveedores.
5. Buscan consejos de confianza.
6. Demandan respeto.

¿Existen ideas preconcebidas de la Base de la Pirámide?

Podemos encontrar voces críticas que consideran que la visión de la BdP como mercado de consumo se traduce únicamente en la búsqueda de estrategias para “vender a los pobres”, sin que esto mejore

necesariamente su situación de pobreza ni suponga un avance hacia un desarrollo sostenible (Karnani, 2007)¹². A continuación, resaltamos las principales limitaciones que se han señalado sobre esta visión:

- **Impacto limitado sobre el desarrollo.** Convertir a la BdP en consumidores no soluciona el grave problema de este segmento: la ausencia de trabajo e ingresos. En este sentido, se argumenta que la principal aportación que puede realizar el sector privado para reducir la pobreza es aumentar los ingresos de la población pobre a través de la oferta de trabajo.
- **Escasa participación de la BDP en el diseño de soluciones.** Una de las críticas más relevantes sobre la visión de la BdP como mercado de consumo se refiere a la limitada participación de los diferentes actores locales y las personas pobres en el propio diseño e implantación del modelo de negocio. De este modo, se restringen las posibilidades de encontrar soluciones que nazcan del conocimiento que tienen las propias comunidades locales sobre sus problemas y necesidades.
- **Limitada información de mercado:** La ausencia de información sobre aspectos demográficos, de comportamiento, de necesidades o de costumbres, obliga a las empresas a tratar de comprender las características de ese segmento de población, y a desarrollar modelos de negocio capaces de satisfacer adecuadamente sus necesidades.
- **Marco regulatorio ineficiente:** El Estado de derecho, los intermediarios económicos, los sistemas jurídicos, financieros y fiscales, etc., suelen estar escasamente desarrollados en las regiones pobres, impidiendo el buen funcionamiento de la actividad empresarial.

¹² KARNANI, ANEEL (2007): *Fortune at the Bottom of the Pyramid. A mirage: How the private sector can help alleviate poverty*, Ed. Ross School of Business, Paper N° 1035

¿Qué oportunidades existen para las empresas internacionales? Nuevas formas de hacer negocios.

La justificación que se ofrece para desarrollar un negocio inclusivo es muy directa: primero, la base de la pirámide está compuesta por más de 3.700 millones de personas, lo que representa una excelente oportunidad de crecimiento para las empresas; y segundo, dinamizar la actividad empresarial en este contexto puede posibilitar la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de miles de



millones de personas. En este sentido, las estrategias y modelos de negocio en el contexto de la base de la pirámide deben tener siempre un doble objetivo: ser rentables y crear valor social y económico para las partes implicadas, algo que, en definitiva, deben hacer todas las empresas que sean socialmente responsables.

Favorece la innovación: La diversidad y complejidad de estos mercados, exige creatividad, que lleva a proyectos innovadores. Un ejemplo es la empresa Motorola que ha desarrollado un microteléfono de

acuerdo a las especiales características y las necesidades de una porción de la población de bajos ingresos en India. El precio del teléfono es 30 dólares y fue desarrollado para poder dar instrucciones al usuario por medio de audio en lugar de texto, en el caso de que el usuario no sepa leer y escribir. Además, la batería tiene un tiempo de reserva de dos semanas. O creando productos funcionalmente más avanzados, como hace Jaipur Foot¹³, de India, que es el mayor proveedor mundial de prótesis. El costo promedio de un pie protésico en los Estados Unidos es de 8,000 dólares; en India, el pie Jaipur, especialmente adaptado al estilo de vida activo de los pobres, cuesta unos 30 dólares.

Desarrolla nuevos canales de distribución: Las empresas, en esta porción de la población de bajos ingresos, necesitan indagar diferentes modelos de entrega de sus productos o servicios. El proyecto Shakti, desarrollado por Hindustan Lever, utiliza una red existente de microfinanzas, compuesta de mujeres empresarias, para vender sus productos de puerta a puerta. El proyecto cuenta con 30.000 vendedores y cubre 100.000 aldeas, atendiendo a casi 100 millones de consumidores y generando ingresos de cerca de 100 millones de dólares al año.

¹³http://books.google.es/books?id=jcGJJwDg720C&pg=PA324&dq=Jaipur+Foot+base+de+la+piramide&hl=es&ei=YGewTMLhN46A4QbP2OWOBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#

Aumenta la fiabilidad en la cadena de valor: Un ejemplo es Unilever Brasil. Esta empresa compra tomates de aproximadamente 60 proveedores distribuidos en 15 municipios en Goiás, estado de la región centro-oeste de Brasil. En el inicio de cada estación, la empresa negocia los contratos anuales con sus proveedores, en los que exige la adhesión a la legislación laboral brasileña. Además, Unilever ha creado el programa Rural Responsable, tendente a promover la mejora de las condiciones laborales (salud, seguridad, asistencia técnica) de los trabajadores rurales de la región. El programa no solamente ha aumentado la fiabilidad y la eficiencia de la cadena de suministro y mejorado la imagen de Unilever Brasil ante la sociedad, sino que también ha mejorado las condiciones de vida de los trabajadores rurales y ha promovido prácticas agrícolas sostenibles.

Satisface sus necesidades básicas: Los negocios inclusivos pueden ayudar a la población de bajos ingresos a satisfacer sus necesidades básicas, como alimentos, productos sanitarios, agua, saneamiento y vivienda, mejorando su acceso a éstos. Un buen ejemplo es la joint venture¹⁴ que crearon en 2006 el banco de microcréditos de Yunus, el Grameen Bank, con la multinacional de la alimentación Danone¹⁵. Ambas entidades establecieron una empresa conjunta denominada Grameen Danone Foods, con el objetivo de crear una compañía en Bangladesh para vender yogurts que proporcionaran una alimentación nutritiva a los niños pobres de la zona y que fuera asequible para su bolsillo. Este yogurt se denomina “Shokti Doi” (energía en bengalí) y aporta el 30% de los nutrientes diarios necesarios para un niño.



Fuente: Danone. *Presentación del yogurt Shokti Doi*

¹⁴ <http://www.gurusblog.com/archives/yogurt-para-los-mas-pobres/01/09/2008/>

¹⁵ <http://www.flickr.com/photos/danone-communities/sets/72157602368753199/>

Mejora las Infraestructuras físicas y fomenta las alianzas locales: Un buen ejemplo es Unión Fenosa, que creó “Energía Social”¹⁶, una empresa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la costa atlántica de Colombia. En estas zonas, antes no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades. Además, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio, y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades.

Necesidad de desarrollar campañas de información y educación sobre sus productos o servicios: En bastantes ocasiones, estas poblaciones de bajos ingresos no conocen el uso y los beneficios de algunos productos o servicios ofrecidos por las empresas, o no tienen las habilidades para usarlos con eficacia. Para que esto no suceda, las empresas consultan a los actores locales, o desarrollan nuevas operaciones dentro de la misma empresa (UNDP, 2008)¹⁷. Algunas organizaciones han combinado el lanzamiento de su producto en un mercado emergente, con una campaña de información y educación para la población. Un ejemplo es Solae Company, que ofreció educación a los distribuidores y consumidores de sus productos en Kenia.

Reducen los costes de producción: Por ejemplo, la empresa Pasa, del Grupo Agrolimen, con sus productos de caldos deshidratados en África, ha logrado una gran penetración y un excelente posicionamiento en muchos países. Utiliza el precio como elemento estratégico, reduce costes con producción y suministro local, pero utilizando tecnologías y diseño de productos globales, busca la capilaridad de su sistema de distribución adaptado a cada mercado local y establece alianzas estratégicas con socios locales, todo ello para lograr una clara y sostenible ventaja competitiva en cuanto al conocimiento del consumidor, inversión en marca, adaptación del producto, y costes locales.

Generan valor social mediante el desarrollo de microfinanzas: Por ejemplo, el grupo BBVA creó en 2007 la Fundación Microfinanzas BBVA¹⁸. En julio de 2009, la Fundación Microfinanzas BBVA¹⁹ tenía 421.298 clientes en América Latina y una cartera de créditos concedidos por valor de 340 millones de dólares. Esta Fundación ha demostrado ser capaz de ejercer un liderazgo mundial en ofrecer

¹⁶ http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf

¹⁷ United Nations Development Programme, <http://www.undp.org/>

¹⁸ [http://www.basedelapiramide.net/archivos/BBVA%20-%20MFBBVA%20\(Espa%C3%B1ol\)_Web.pdf](http://www.basedelapiramide.net/archivos/BBVA%20-%20MFBBVA%20(Espa%C3%B1ol)_Web.pdf)

¹⁹ <http://mfbbva.org/>

facilidades de acceso al crédito para familias de renta baja. Este caso ejemplifica cómo una institución con un objetivo y misión sociales actúa de forma orientada al negocio, pensando en la sostenibilidad.

A modo de conclusión

El objetivo último de las empresas que realizan sus actividades en la base de la pirámide²⁰ radica en el cambio de paradigmas, convirtiendo a las compañías en catalizadores de desarrollo y creación de valor en la población de bajos ingresos, mediante el desarrollo de negocios sostenibles y responsables, o a través de la creación de modelos de organizaciones que no solo provean un producto o servicio, sino soluciones integrales e innovadoras. Todo ello supone cambiar los modelos de negocio y generar nuevas estrategias.

Comenzábamos este artículo mencionando a M. Yunus²¹, y para finalizar incorporamos uno de sus comentarios:

Las personas son capaces de salir ellas mismas de la pobreza. Todo lo que necesitan son oportunidades. No esperan caridad o instrucciones. La caridad es buena, pero no es suficiente. Si estableces una propuesta empresarial, entonces puedes generar beneficios para esas poblaciones y podrán desarrollarse por sí solas.

Como conclusión, las empresas españolas internacionales que deseen actuar en la base de la pirámide tienen un importante reto ante sí, solamente queda esperar que aprovechen estas oportunidades para construir negocios sociales.

²⁰ <http://www.textosbdp.org.ar/cap00.htm>

²¹ YUNUS, MUHAMMAD (2008): *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Ed. PublicAffairs.

Lecturas Recomendadas

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/master-in-business-administration/master-in-business-administration.pdf>

<http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2010/06/c-k-prahalad-el-hombre-que-reino-en-la-cuspide-de-la-base-de-la-piramide/>

<http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-5Negocios-BDP.pdf>

http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/OportDeNegParaRedLaPobreza.pdf