

en el punto de mira

Negocios en la base de la pirámide



Las oportunidades de negocio en la Base de la Pirámide se han convertido en uno de los temas estrella de estos últimos años y, muy probablemente, también de la próxima década. Son varios los motivos que explican este creciente interés. Por una parte, la empresa ha descubierto súbitamente un mercado "oculto" de 4.000 millones de de potenciales consumidores, y esto es siempre una buena noticia. Por otra, se ha dado cuenta que, al atender ese "mercado", puede conciliar, al mismo tiempo, sus motivaciones económicas y sus preocupaciones sociales. Compromiso Empresarial ha querido investigar que hay de cierto en esta teoría de la Base de la Pirámide, si nos encontramos, como defienden algunos, ante un cambio de paradigma en la manera tradicional de hacer negocios o se trata de una simple moda con fecha de caducidad.

en el punto de mira

Somos pobres, pero



somos muchos

“¿Dónde está el mercado más interesante, más nuevo y de mayor crecimiento? Donde uno menos lo esperaba ¡En la base de la pirámide! Colectivamente hablando, los billones de pobres del planeta tienen enormes capacidades empresariales y poder adquisitivo, y las empresas pueden aprender a servirles y a ayudarles a salir de la pobreza”.

CE

Estas palabras, recogidas en la solapa de uno de los libros de management más vendidos en los últimos años: “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: erradicating poverty through profits”, (Amazon, Fast Company, The Economist y Barnes&Noble lo incluyen en las listas de sus best-seller) escrito por **C.K. Prahalad** profesor de la **Escuela de Michigan** y uno de los “gurús” más reputados sobre estrategia empresarial, tardarían muy poco en volar a los cinco continentes convirtiéndose en el “nuevo credo” del capitalismo. Por fin, alguien parecía haber dado con la piedra filosofal, con la fórmula que nos permitirá combinar las buenas intenciones con nuestro afán de lucro. Ya es posible hacer el bien sin renunciar a la sociedad de consumo.

A lo largo de sus más de 450 páginas (en la edición española), el profesor de Michigan nos muestra decenas de ejemplos de empresas e iniciativas, en todos los sectores de la economía y todos los ámbitos geográficos, que han conseguido “hacer negocios con los pobres”. Desde el **Aravind Eye Care Hospital**, localizado en Tamil Nadu, que está contribuyendo a erradicar la enfermedad de cataratas en toda la India, atendiendo a los pacientes más indigentes, hasta la empresa cementera mexicana **Cemex**, que decidió lanzar un programa (Patrimonio Hoy) de soluciones habitacionales de bajo coste para los segmentos de bajos recursos, y cuenta en la actualidad con cerca de 50.000 clientes de este segmento.

Algunos empresarios, tras leer el libro de Prahalad, decidieron incur-

La base de la pirámide aglutina
a 4.000 millones de personas
que sobreviven con menos de
cuatro dólares al día

Alguien parece haber dado con la
fórmula para combinar buenas
intenciones y afán de lucro. Es
posible hacer el bien sin renunciar
a la sociedad de consumo

sionar en este nuevo mercado. Así, por ejemplo, **Luis Reyes**, gerente general de **Tia**, una cadena de supermercados ecuatoriana, que tomó la decisión en el año 1999 de desarrollar unas tiendas de barrios llamadas Multiahorro, enfocadas al segmento de ingresos más bajos. En este momento, las ventas promedio mensuales de esas tiendas de barrio son de 75.000 US\$, con unas ventas por cliente de 5.20 US\$. Otros empresarios, como la familia **Añanos**, de la empresa **Ajegrup**, ya venían trabajando ese mercado desde sus orígenes, por lo que el libro de Prahalad lo único que vino fue a confirmar sus intuiciones. La familia Añanos, que tenía una “chacra” –pequeña parcela agrícola– en Ayacucho (Perú), comenzó a distribuir bebidas gaseosas en 1988, cuando el resto de las empresas de bebidas abandonó la región ante las amenazas de Sendero Luminoso. Una distribución apoyada en transportistas

informales y una estrategia comercial basada en la venta de grandes envases (3,5 litros), les permitió acceder al mercado de bajos ingresos con precios muy competitivos. En la actualidad Ajegrup es una multinacional presente en 9 países, con 7.500 empleados.

CUATRO MIL MILLONES DE CONSUMIDORES. Aunque el libro de Prahalad tiene cerca de 500 páginas, al fin y al cabo los académicos siguen pensando que la ciencia cuanto más “pese” mejor, el fundamento de su teoría es muy sencillo.

La población mundial es de 6.300 millones de la cual el 80% tiene una renta per cápita inferior a 1500 dólares anuales. La Base de la Pirámide aglutina a estos 4000 millones de personas que sobreviven con menos de cuatro dólares al día.

Si bien es cierto que este gran segmento de la población no tiene sus necesidades básicas cubiertas, que viven al día y sus posesiones son capital muerto (no pueden utilizarlo para apalancar recursos por carecer de títulos de propiedad), no es cierto que no tengan dinero. De hecho pagan mucho más por los productos y servicios que el resto de estratos de la pirámide (por ejemplo, pagan un sobreprecio de 25% en arroz y maíz, del 37% por el agua, del 80% en condimentos de cocina y del 2000% en servicios de comunicación). Como comenta **Elhia Batt**, la fundadora de **SEWA**, también de origen indio, “es posible que seamos pobres pero somos muchos”.

De acuerdo con el informe “**The Next 4 Billion**”, elaborado por IFC y el **World Resources Institute**, entre los años 2000 y

RENDA PER CÁPITA DE LA POBLACIÓN MUNDIAL



Fuente: Stuart L. Hart, "The Capitalism at the Crossroads", Wharton School Publishing, 2005

2005 el número de móviles en los países menos desarrollados se multiplicó por cinco, hasta alcanzar los 1,4 mil millones de usuarios. **Celtel**, una empresa de telefonía relativamente nueva, se ha transformado en una de las empresas de mayor crecimiento en África; en apenas 7 años se convirtió en una compañía valorada en 3,4 mil millones dólares con operaciones en 15 países africanos y licencia de cobertura en el 30% del territorio del continente. Las pautas de gasto, sin embargo, no son homogéneas. Conforme los ingresos crecen de la banda de 500 dólares a 2000 dólares diarios, los gastos en telecomunicaciones y transportes se disparan por tres o cuatro, mientras los gastos en alimentación y vivienda permanecen constantes.

Sin embargo, no todos los expertos son tan optimistas como **Prahalad** y **Hart**, las dos autoridades de la BDP.

De acuerdo con el informe "The Next 4 Billion", entre los años 2000 y 2005 el número de teléfonos móviles en los países menos desarrollados se multiplicó por cinco, hasta alcanzar los 1,4 mil millones de usuarios

Aneel Karnani, también profesor en la Universidad de Michigan, cree que no existe tal "fortuna" en la base de la pirámide, y que para la mayoría de las multinacionales este mercado sigue siendo muy pequeño y poco atractivo (Vid: "¿Cuántos pobres hay?"). Karnani

también sostiene que el foco más adecuado para eliminar la pobreza es desarrollar las capacidades de producción de los pobres y no tanto incentivar su consumo. Otros autores mantienen que a las teorías de la BDP les falta todavía mucha investigación empírica que la sustente. Hay, hasta el momento, muy pocas investigaciones serias que se hayan llevado a cabo para validar la tesis de la BDP y la eliminación de la pobreza, y las pocas que se han realizado, arrojan conclusiones contradictorias.

Para muchos, no obstante, se trata de un debate de escuela, que sólo interesa a los académicos. Se trate de 4.000 o de 2.000 millones, lo que si parece claro es que hay una amplia población en el mundo que podría tener acceso a bienes y servicios de calidad si las empresas cambian su orientación tradicional de hacer los negocios.

¿UN NUEVO PARADIGMA? Entre los teóricos de la BDP se discute mucho si nos encontramos ante un "nuevo modelo de negocio" o simplemente se trata de aplicar las técnicas de marketing de toda la vida: conocer bien el mercado y las pautas de consumo de tus clientes. Como casi siempre, probablemente la respuesta se encuentre en algún sitio intermedio.

Prahalad, en su libro, defiende que nos encontramos ante un nuevo "paradigma" centrado en la innovación que cuestiona los modelos convencionales de las empresas. En su texto, no sin cierto esfuerzo, identifica "doce principios de innovación para la base de la pirámide", que van desde la necesidad de "combinar soluciones híbridas" hasta la de "desarrollar procesos logísticos nuevos para la entrega de los productos y servicios". En realidad, mucho de lo que se recoge en el libro tiene muy poco de novedoso para todos aquellos que tengan cierta experiencia en los mercados emergentes, y la mayoría de las empresas que atienden esos mercados vienen aplicando muchas de las "innovaciones" propuestas por **Prahalad** sin la sensación de estar experimentando nada nuevo.

Como señala **Lloyd Mathias**, director de marketing de **Motorola** para el Sudeste Asiático, "los buenos comerciales siempre han entendido a los consumidores. Y los consumidores no cambian

¿Cuántos pobres hay?

La pobreza es un concepto difícil de medir, y sobre el que existe un debate interminable. La problemática de su definición procede tanto de los retos a la hora de conceptualizar esa realidad—la pobreza tiene un fuerte elemento subjetivo—, como de las dificultades técnicas para medir la misma. Desde 1990 el Banco Mundial ha medido la pobreza aceptando los estándares usados por los países menos desarrollados, básicamente el criterio generalmente aceptado de “un dólar diario”. Esta magnitud se convierte después a moneda local luego del ajuste de la paridad del poder de compra (Purchasing Power Parity-PPP). La mayoría de los países definen su “línea de pobreza” de acuerdo con este criterio. Así por ejemplo, la línea de pobreza corresponde a 3,35\$ al día en Brasil; 2,1\$ en China; 1,89\$ en Gana y 1,56\$ en la India.

Las personas por debajo de la “línea extrema de pobreza” de un dólar diario no pueden satisfacer sus necesidades básicas: nutrición, salud, agua potable, educación, vivienda y vestido. Otra magnitud que suele utilizarse es la de “dos dólares diarios”. Los que se encuentran en esta “pobreza moderada”, si disponen de medios para atender sus necesidades básicas, aunque se encuentran en la frontera. Ambas medidas, un dólar y dos dólares, suelen utilizarse ampliamente para hablar y medir la pobreza. Por ejemplo, las Naciones Unidas utilizan el criterio de un dólar diario en sus Objetivos del Milenio. El Banco Mundial suele inclinarse por los dos dólares. En cualquier caso, parece que

existe un consenso en que la pobreza se encuentra entre 1 y 2 dólares diarios.

Otro problema es que criterio de magnitud se utiliza. La mayoría de los expertos utilizan criterios monetarios para medir la pobreza, pero no hay consenso sobre si la unidad se refiere al ingreso o al consumo. El Banco Mundial utiliza el criterio del consumo, mientras las Naciones Unidas el del ingreso. Para algunos expertos el criterio del ingreso supone el doble que el criterio de consumo, es decir una persona que consume 1 dólar normalmente tiene ingresos por valor de 2 dólares, que proceden de las inversiones privadas y del gasto público. Pero el problema no termina aquí, existen grandes variaciones en los resultados (que proceden de la utilización de diferentes metodologías) a la hora de medir el número de personas que se encuentra dentro de la línea de pobreza. De acuerdo con Sala i Martín la población mundial que se encuentra en la línea de 1 dólar de ingresos diario rondaría los 322 millones y de 600 millones los que se encuentran por debajo de los dos dólares. Para el Banco Mundial, esas cifras estarían en 1.100 millones y 2.700 millones, respectivamente.

Normalmente los autores que se han destacado más a

la hora de hablar del enorme mercado que representan las rentas bajas, (Prahalad, Hammond, Hart) utilizan una medida amplia para medir la pobreza. Suelen hablar de un mercado de 4.000 millones de personas, con ingresos inferiores a 3.000 dólares en el poder de compra local, que supone unos 5 trillones de dólares de consumo en el mercado global. De acuerdo con esos autores, esos cuatro mil millones de personas de bajos ingresos, la mayoría de la población mundial, constituyen la base económica de la pirámide (BDP), y los datos empíricos, que han medido su comportamiento como consumidores y su poder agregado de compra, sugieren la existencia de grandes oportunidades para las empresas en este mercado para satisfacer las necesidades de esa población, incrementar su productividad e impulsar su incorporación a la economía formal.

Los mencionados autores destacan el enorme potencial de la BDP frente al segmento de renta media de la población mundial, que supone alrededor de 1,4 mil millones de personas con unos ingresos per capita que van de 3.000 a 20.000 US \$ y representan 12,5 trillones de dólares del mercado global. Este mercado es fundamentalmente

urbano, bien atendido y extremadamente competitivo. En contraste el mercado de BDP es fundamentalmente rural—especialmente en los países de rápido crecimiento de Asia—, muy mal atendido y dominado por la economía informal, y como resultado, relativamente ineficiente y poco competitivo.

Es, ciertamente, muy loable—señala Aneel Karnani— la buena voluntad e intención de los defensores e impulsores de la BDP por atender a las poblaciones más necesitadas, pero cualquier discusión sobre cómo aliviar la pobreza requiere un acuerdo previo sobre lo que entendemos por pobreza. Como hemos visto, el número de pobres en el planeta puede oscilar entre 321 millones y 2.700 millones dependiendo de la definición de pobreza, las fuentes de información, las asunciones establecidas y los métodos de análisis; en cualquier caso, cifras muy alejadas de los 4.000 millones de pobres estimados por Prahalad. Las propuestas de la BDP se suelen centrar en el poder de compra de este mercado. Pero, como es evidente, una familia con una renta per capita de 2.000 dólares es probable que pueda considerar la compra de un coche, mientras aquellas cuyo ingreso es igual o inferior a un dólar diario, no contemplarán nunca esa adquisición. Resumiendo, si existe o no una oportunidad para las empresas en ese mercado va a depender de cómo midamos la pobreza y del tipo y naturaleza de los productos que pongamos a disposición de ese potencial mercado, y no tanto de la buena voluntad de los “gurús” de la BDP.



El coche más barato del mundo: ecologistas contra desarrollistas

Mientras los vehículos ecológicos – ECOnetic de **Ford**; ecoFlex de **Opel**; ECO2 de **Renault** y EcoMotive de **SEAT** – marcan la tendencia en el salón de la **Feria de Francfort**, con una clara apuesta por el control de las emisiones de CO₂, el grupo industrial **Tata**, de origen Indio, ha anunciado el lanzamiento para el año 2008 del coche más barato del mundo, al que ya se denomina "el coche del pueblo", con un precio de salida inferior a los 2.000 euros. El diseño del coche ya ha finalizado y se están probando diversos prototipos. Tendrá cuatro marchas, 4-5

asientos, 4 puertas y 30 caballos de motor. De acuerdo con las previsiones más pesimistas, el futuro vehículo "arañara" el 25% del mercado de motocicletas. El Presidente del Grupo **Tata**, **Ratin Tata**, declaró en la Junta de Accionistas que el lanzamiento del nuevo coche creará un paradigma en la industria del transporte a bajo coste, atendiendo un nuevo mercado en la base de la pirámide. Por supuesto, ya se han levantado muchas voces, entre el coro de las organizaciones ecologistas, que afirman que la empresa provocará un deterioro am-

biental irreparable, si mantiene su decisión de poner en el mercado un vehículo a ese coste. Son las mismas voces que disponen de 30.000 euros para hacerse con esos flamantes carros de la Feria de Francfort, respetuosos con el medio ambiente, pero sólo al alcance de los bolsillos más pudientes. En realidad, el coche de **Tata** refleja muy bien el gran debate que va a enfrentar a los ecologistas y desarrollistas en los próximos años. Todos saludamos con enorme alegría el crecimiento de los dos principales mercados emergentes (China

e India), pero el necesario desarrollo económico, inevitable si se quiere eliminar la pobreza y las desigualdades, no se llevará a cabo sin coste alguno. El dilema se encuentra precisamente en cómo abordar el crecimiento sin causar demasiado impacto en nuestro planeta, y este es un problema que no tiene una fácil solución. Y, en todo caso, ésta no se encuentra en la que propugnan muchos grupos ecologistas que pretenden que sólo unos pocos privilegiados, y no todos, puedan tener acceso a los bienes de esta tierra.



porque vivan en diferentes lugares o tengan ingresos desiguales. Las grandes estrategias comerciales se apoyan en verdades universales y comportamientos de consumo similares, y siempre que el enfoque comercial permanezca fiel a estas verdades, las estrategias serán efectivas para cualquier consumidor. Por poner un ejemplo, dos muchachas jóvenes, de la misma edad, una que viva en Delhi y otra que viva en una aldea en Bihar, tienen comportamientos muy similares. Se miran al espejo, sueñan con el príncipe azul y buscan cuidar su apariencia para aparecer más atractivas al sexo contrario. La diferencia se encuentra en lo que el bolsillo de cada una se puede permitir. La muchacha de Delhi de clase media se comprará productos de belleza de grandes marcas y la joven de la aldea comprará un saquito de Fair&Lovely por

Hay, hasta el momento, muy pocas investigaciones serias que se hayan llevado a cabo para validar la tesis de la base de la pirámide y la eliminación de la pobreza

cinco rupias. La motivación de las dos es exactamente la misma; resultar atractivas para los demás. ¿Qué para vender el saquito de cinco rupias es necesario crear alianzas con nuevos actores, fijar estrategias de precio innovadoras o apoyarse en redes de distribución informales? ¡Maravilloso! Este es precisamente el sueño de cualquier responsable de marketing".

Quizá el gran mérito de Prahalad, y de otros autores e impulsores de BDP, haya sido combinar satisfactoriamente en un cocktail diversos elementos muy al gusto del consumidor actual, como son: la creciente preocupación por la desigualdad y la pobreza en nuestra sociedad, la colaboración con las ONGs y una defensa inteligente de los mecanismos del libre mercado.

La verdad es que, sea o no muy novedosa, la teoría de la BDP ha tenido la gran virtud de focalizar la mirada en la eliminación de la pobreza y animar a las empresas a que sean más creativas e innovadoras para servir a un mercado muy desatendido y, aunque sólo sea por eso, merece ser celebrada. Al fin y al cabo, la intención de Colón fue llegar a la India y nadie se lamenta de que se quedase a medio camino. □