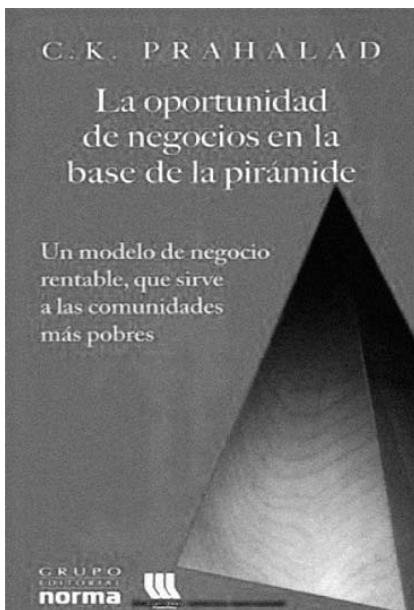


LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres

C. K. PRAHALAD



Coimbatore Krishnarao Prahalad es considerado uno de los intelectuales más importantes por sus significativos aportes a la estrategia corporativa. Su visión práctica de la actividad empresarial está enmarcada en un contexto de rentabilidad pero con sensibilidad social, postura que se manifiesta especialmente en su obra *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*, en la cual presenta un modelo de negocio que sirve a las comunidades más pobres

El libro consta de dos partes. La primera desarrolla un marco de actuación del sector privado en la base de la pirámide para el alivio de la pobreza que parte de dejar de considerar a los pobres como víctimas o como una carga y empezar a reconocerlos como empresarios creativos y como consumidores con sentido de valor. La segunda parte presenta seis casos que ilustran cómo dicha base se ha convertido en un mercado activo con beneficios tanto para los pobres como para las empresas. Los consumidores de la base de la pirámide obtienen productos y servicios a precios razo-

nables, pero más importante aun es que reciben respeto y buen trato. Los productores amplían su mercado con rentabilidad.

La primera parte del libro consta de seis capítulos. El primer capítulo, denominado "El mercado de la base de la pirámide", se ocupa de tratar de cambiar la lógica dominante de organizaciones como las Naciones Unidas y las grandes corporaciones en cuanto a ayuda a los pobres por un enfoque que pretende que estas entidades se asocien con los pobres para innovar y para crear escenarios ganadores. Describe la base de la pirámide e indica que en la cima de ella están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos, y que en la base de la pirámide se encuentran más de cuatro mil millones de personas que reciben menos de dos dólares al día. La comprensión del concepto expuesto por C. K. Prahalad en su libro está soportada en los siguientes supuestos: 1) Los pobres conforman un mercado real de bienes y servicios, 2) la base de la pirámide es un mercado con oportunidades de crecimiento para el sector privado y para la innovación; y 3) El mercado de la base de la pirámide debe convertirse en parte integral del núcleo de negocios del sector privado. La lógica dominante de las corporaciones multinacionales en relación con la base de la pirámide se apoya en los siguientes supuestos:

- Los pobres no son nuestros clientes objetivo porque no pueden

comprar nuestros productos o servicios.

- Los pobres no pueden hacer uso de los productos que se venden en los países desarrollados.
- Sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas.
- El mercado de la base de la pirámide no es esencial para el crecimiento y la vitalidad a largo plazo de las corporaciones multinacionales.
- Es muy difícil reclutar gerentes para los mercados de la base de la pirámide.

Prahalad, de manera contundente, con ejemplos y cifras, ataca el paradigma dominante y concluye que tanto las empresas como los consumidores se benefician cuando la atención se enfoca en la base de la pirámide.

El capítulo segundo se dedica a desarrollar una nueva filosofía de innovación y de suministro de productos y servicios para los mercados de la base de la pirámide. Esta propuesta se apoya en doce principios que desarrollan la escala de producción, la tecnología, los procesos, el precio, el desempeño, la logística, la innovación, la infraestructura hostil, la capacitación, la funcionalidad específica, el diseño adecuado de interfaces y la sostenibilidad.

Entre los muchos casos mencionados por el autor para ilustrar la combinación de estos principios es oportuno

destacar los siguientes: en la India hay 5,5 millones de amputados, de pobres y de analfabetos. Para un indio pobre recuperar la capacidad de caminar no significa mucho si no puede ponerse en cuclillas sobre el suelo, trabajar en el campo, caminar en terreno irregular o no usar zapatos. Las prótesis para los consumidores deben ser cómodas, indoloras y duraderas; han de poder implantarse en un solo día, ser de precios moderados, y tener características técnicas especiales en cuanto a rotación y flexión, eversión y apariencia natural. Lo anterior puede parecer una tarea imposible, pero el equipo de Jaipur Foot diseñó el “pie de Jaipur” con requisitos técnicos, funcionales y empresariales que han ayudado a los agricultores y a la economía rural de India.

Otro caso es el de ITC, conglomerado de la India que decidió conectarse con agricultores indios poseedores de computadores personales en sus aldeas. El e-choupal, punto de encuentro de la aldea, permitió a los agricultores vigilar los precios de futuros de la soya. Por su parte, las mujeres han aprendido a comunicarse por videoconferencias, en las que se tratan de temas diversos, como el costo de préstamos para vivienda, y se informan sobre la vida de sus nietos radicados en otras regiones.

Luego de la descripción de los procesos mediante los cuales las grandes empresas pueden crear productos y servicios para los mercados de la

base de la pirámide, el capítulo tercero lo dedica el autor a destacar que la base de la pirámide es una fuente de innovaciones no solo para los productos y procesos, sino también para los modelos empresariales. Entre las lecciones que se aprenden de los mercados de la base de la pirámide el autor resalta la concentración en todos los elementos del costo de producción y distribución, el uso sensato del capital y el enfoque en la logística y en el desarrollo sostenible. Al final las corporaciones aprenden la manera de transformar sus ideales de buena ciudadanía y responsabilidad social en el centro de sus negocios.

El capítulo cuarto se ocupa de la explicación del ecosistema para la creación de riqueza. Un ecosistema de mercado es un marco que permite a actores de los sectores privado y social actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica, a pesar de sus diferencias en cuanto a tradiciones, motivaciones, tamaño e influencia.

En el capítulo quinto el autor trata el álgido tema de la corrupción y la capacidad institucional de los gobiernos para combatirla. El sector privado puede ser un gran facilitador del alivio de la pobreza mediante la creación de mercados en la base de la pirámide, pero surgen dudas sobre la capacidad de operar con éxito en tales mercados habida cuenta de la persistente corrupción que existe en los países ubicados en la base de la pirámide, con el agravante de que la mayoría de los países

en vía de desarrollo no conocen los costos reales de la corrupción ni su impacto sobre el desarrollo.

Prahalad habla del economista peruano Hernando de Soto y su libro *The Mystery of Capital*, en el cual pone en tela de juicio la idea de que los países pobres son pobres, con el argumento de que los países pobres pueden ser ricos en activos pero pobres en el capital requerido. Para que los activos se puedan convertir en capital es indispensable una garantía del Estado, por medio de leyes y microrreglamentaciones, para el logro de transacciones transparentes. A esta garantía Prahalad la denomina la construcción de capacidad de gobernanza transaccional, lo cual requiere: 1) Un sistema de leyes que admita la propiedad y su transferencia; 2) Un proceso de cambio de leyes claro e inequívoco; 3) Un sistema de normas que se adapte a transacciones complejas, 4) Instituciones que permitan la aplicación de leyes de manera imparcial, oportuna y transparente. El argumento central de Prahalad es que la capacidad de gobernanza es más importante que las leyes que no se aplican. Además, enfatiza que la corrupción es un mecanismo de mercado para el acceso privilegiado.

La reducción de la corrupción y la capacidad de gobernanza transaccional la ilustra Prahalad con el caso *Ándhra Pradesh*, estado de la India, con 75 millones de habitantes, 48% de ellos analfabetos. El gobierno de

Ándhra Pradesh instaló un sistema de tecnologías digitales y de Internet para establecer un gobierno receptivo y centrado en el ciudadano y agilizar las transacciones (registros de nacimientos, de defunciones, de tierras, de pago de servicios públicos), lo cual, además de aumentar la productividad de los trabajadores, redujo la corrupción. La gobernanza electrónica aumentó la capacidad de gobernanza transaccional, mediante el afianzamiento de la transparencia y la responsabilidad, el incremento de la rapidez y el mejoramiento del acceso a los servicios.

El capítulo sexto está dedicado al desarrollo como transformación social. Las dimensiones de la transformación social, incluyen acceso a la información, participación activa de la comunidad, pautas de interacción y de acceso al conocimiento y capacidad de hacer selecciones independientes mediante el diálogo y la interacción. Para el consumidor de la base de la pirámide tener acceso a la moderna tecnología y a productos de calidad, diseñados de acuerdo con sus necesidades, le permite mejorar su calidad de vida.

Prahalad afirma que la participación de las mujeres es crucial en la transformación social y en el desarrollo. Cita el caso del *Grameen Bank*, de la India, que sólo les presta a las mujeres. *Cemex*, la multinacional mexicana del sector cementero, con su proyecto *Patrimonio Hoy*, ha ayudado a las gentes más pobres a construir viviendas dignas. *Cemex* sólo trabaja

su proyecto con mujeres. Otro tanto hace Hindustan Lever Ltd, filial de la multinacional Unilever.

La verdadera prueba de la transformación social radica en que si las desigualdades cambian, la pirámide debe sufrir una metamorfosis y adoptar la forma de un diamante, lo cual supone que la mayoría de la población pertenezca a la clase media.

La segunda parte del libro C.K. Prahalad la dedica a presentar historias detalladas de casos exitosos de innovaciones en la base de la pirámide. Presenta una amplia variedad de escenarios: Perú, Brasil, México y la India. Destaca tres aspectos. El primero, presentar información suficiente que permita evaluar cómo innovar en la base de la pirámide. El segundo es mostrar que el potencial de tales mercados no encierra misterio alguno; exige sí visión, liderazgo, creatividad y una nueva lógica dominante con relación a la pobreza. Finalmente, debe darse a conocer el potencial de la oportunidad de negocios en la base de la pirámide.

Los siguientes son casos de prácticas innovadoras en la base de la pirámide. Casas Bahía, el mayor minorista del Brasil en la venta de aparatos electrónicos, electrodomésticos y muebles, concentrada en la financiación de clientes en la base de la pirámide; Cemex, multinacional cementera de México, que con su innovador proyecto Patrimonio Hoy permite a la gente más pobre pagar servicios y materiales de

construcción para mejorar sus hogares; Hindustan Lever Ltd y la sal de Annapurna que, consciente de que la deficiencia de yodo es la causa principal de afecciones mentales en el mundo, han hecho una gran innovación tecnológica para que su sal siempre tenga una cantidad constante de yodo, ha permitido en la India disminuir los trastornos mentales y que la población sea más sana; el "pie de Jaipur", en la India, ya comentado, es el desafío a lo tradicional; el Banco ICICI, la segunda institución bancaria de la India, estableció una innovación en las microfinanzas al conectar tanto el acceso al crédito como los ahorros; y finalmente Voxiva hizo uso de su tecnología en el Perú para facilitar a los trabajadores rurales de la salud vigilar las enfermedades en tiempo real.

En resumen, el libro de C.K. Prahalad presenta cuatro valiosas consideraciones que deben llevarnos a replantear nuestra lógica dominante respecto al reto de reducir las aberrantes desigualdades vigentes en el mundo. Primero, la base de la pirámide, los pobres, constituyen un mercado. Segundo, la manera de atender ese mercado requiere de una gama de innovaciones en productos, servicios, procesos y comercialización y en los modelos empresariales. Tercero, tales innovaciones deben estar acompañadas de una institucionalidad en la cual el Gobierno sea el responsable de garantizar la transparencia de los contratos comerciales y el acceso y el respeto a ellos. Cuarto, cuando los consumidores de

la base de la pirámide tengan la oportunidad de participar y beneficiarse en la elección de productos y servicios, la transformación social y económica podrá ser muy rápida.

La propuesta de Prahalad puede parecer utópica, si se consideran todas las condiciones requeridas; pero si se piensa en la magnitud de la pobreza mundial, en las impresionantes desigualdades y en el compromiso que deben asumir los gobiernos y todas las instituciones, no hay excusa para no intentar aplicarla.

En el caso colombiano, aunque falta muchísimo por debatir y desarrollar sobre el asunto, resulta esperanzador que ya se esté planteando en algunos escenarios y que algunas empresas hayan iniciado programas de diseño

de productos y servicios dirigidos a los sectores más necesitados.

Prahalad concluye así su libro: “Con un liderazgo audaz y responsable del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, no tengo duda de que la eliminación de la pobreza y las privaciones es posible para el año 2020. Podemos construir una sociedad humana y justa”.

Jorge Enrique Bueno Orozco

Economista, Universidad del Valle; especialista en Finanzas Universidad Icesi; MBA, Universidad Icesi. Maestría en Economía, Pontificia Universidad Javeriana Cali. Docente de planta, Universidad Autónoma de Occidente. Investigador Grupo GIED. Correo – e: jebueno@uao.edu.co