



Universidad de Navarra

Centro de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 4 / No. 10 / Enero-Abril 2008

CREANDO MERCADOS EN LUGARES INSÓLITOS



Christian Seelos
Director del centro de
investigación IPSS

El negocio inacabado del desarrollo económico, se busca: nuevas soluciones

¿Cómo pueden las empresas abrir y ocupar terreno en nuevos mercados en un contexto de extrema pobreza? El impulso de capacidades existentes y la colaboración con emprendedores locales permiten a las empresas conseguir un desarrollo económico más homogéneo y además obtener una rentabilidad importante.

El crecimiento económico a gran escala es un "descubrimiento" bastante reciente de la sociedad humana. Sólo en los últimos segundos de nuestra historia, las combinaciones de innovaciones tecnológicas y organizacionales, los individuos emprendedores y las estructuras institucionales emergentes, han alcanzado el éxito en la creación de enormes volúmenes de riqueza no sólo para las elites, sino también para las demás clases. Esto se ha traducido en mejoras reales de la calidad de vida.

Pero dos consecuencias imprevistas de este rápido y reciente cambio plantean serios desafíos para el sistema económico actual. En primer lugar, la mayor parte de la gente no se ha beneficiado de este desarrollo económico y se encuentra hoy en una situación relativamente peor. En segundo lugar, la utilización de recursos naturales limitados y la acumulación de subproductos de desecho amenazan la calidad y capacidad de nuestro medio ambiente y, en consecuencia, nuestra capacidad para sostener el crecimiento económico.

Se necesitan nuevas preguntas

Einstein dijo que no podríamos resolver nuestros problemas con las mismas ideas que los crearon. Además, necesitamos urgentemente nuevas soluciones para hacer que los beneficios del desarrollo económico lleguen a aquellas personas que se han quedado en el camino. Pero la humanidad y la naturaleza deben formar un equilibrio saludable para cumplir con este cometido. Las generaciones futuras deben ser libres para tomar sus propias decisiones, y no estar limitadas por el desorden que hemos dejado al no aprender y adaptarnos al gran experimento del desarrollo económico global. Podemos alcanzar esto sólo si no reprimimos los esfuerzos e iniciativas empresariales y los sistemas de incentivos que motivan la participación en la actividad económica.

La buena noticia es que varios casos prácticos ya apuntan el camino hacia dichas nuevas soluciones. En Europa, el IESE está en primera línea de la investigación sobre "emprendedores sociales".

ÍNDICE



- 3** *Johanna Mair y Christian Seelos*
Cómo introducirse con éxito en mercados con pobreza extrema



- 5** *William J. Kramer*
El futuro será dinámico en los países en desarrollo



- 6** *David R. Dean*
El tesoro escondido: millones de consumidores con un billón de dólares para gastar



Apuntes de Globalización y Estrategia

Enero-Abril 2008

A veces resulta más fácil identificar oportunidades de crecimiento y creación de riqueza que determinar la mejor forma de explotarlas.

Los datos relacionados a estas aplicaciones tan cercanas a la vida real provocan interés más allá de los círculos académicos. El año pasado, nuestra investigación obtuvo el premio al "Best Paper for Practitioner Implications" de la Strategic Management Society.

En 2004, el IESE introdujo un nuevo programa, "Estrategias Empresariales con Impacto Social", que el año pasado ganó el premio "Outstanding New Course" de la escuela.

Un dilema triple: los países menos desarrollados

La investigación sobre estrategias competitivas ha identificado los recursos y capacidades como elementos fundamentales del éxito competitivo. También nos ha permitido profundizar en nuestro conocimiento sobre cómo aprovechar los recursos y capacidades existentes y sobre cómo acceder a los de las empresas locales para penetrar en los mercados emergentes. A veces, sin embargo, es más sencillo reconocer oportunidades de crecimiento y creación de nueva riqueza que trabajar para encontrar la mejor manera de explotarlas.

Nuestra investigación en el IESE se ha orientado a países donde las necesidades más básicas de millones de personas no están satisfechas, y donde apenas existen mercados para hacerlo. Esto representa un curioso contraste con los mercados maduros de países altamente desarrollados, donde la competencia tiende a optimizar los ratios precio-beneficio para los consumidores, permitiéndoles consumir más de aquellas cosas que desean, y no sólo de las que necesitan para sobrevivir. Esto es importante para la calidad de las elecciones y para la percepción de la calidad de vida. Pero en un contexto de pobreza extrema, las compañías se enfrentan a un dilema triple:

1. Puede que no exista un mercado en el cual introducirse. Así, una decisión de entrada podría depender más de cómo construir los mercados y

sus estructuras institucionales.

2. Quizá no es posible hacerlo solo. Los recursos y capacidades de una compañía probablemente han evolucionado en un entorno muy diferente y puede que sólo sean parcialmente relevantes en un país pobre.

3. La ausencia de mercados se traduce en una escasez de socios y proveedores locales, que de otra manera podrían suministrar recursos y capacidades relevantes.

Creación de un nuevo espacio de mercado

La disminución del crecimiento y la rápida evolución de productos diferenciados a "commodities" en los mercados existentes impone una gran presión sobre la dirección y orientándose más en la apropiación de valor en lugar de en nuevas maneras de crear valor. Las medidas reductoras de costes, las reorganizaciones y los despidos pueden incrementar la eficiencia y la productividad, pero ahogan la creatividad y la innovación.

Entre las ideas más innovadoras sobre cómo escapar de las presiones de la "hipercompetencia" y de la falta de crecimiento, está la "solución del innovador" de Christensen y Raynor (1). Estos autores sostienen que los directores deberían olvidar su obsesión con los clientes y mercados existentes –habitualmente considerada como el "núcleo" sagrado de una compañía–, y en su lugar estudiar los procesos básicos que pueden conducir a nuevos productos y servicios con ratios de calidad-precio sustancialmente mejores. Esto podría ser un marco ideal para los países pobres, donde la innovación y los procesos básicos pueden ser, de hecho, los únicos medios para prestar servicio a los consumidores.

Estrategia y sostenibilidad en el IESE

Conseguiremos un mayor impulso sobre estos temas a través de nuestro nuevo centro, la Plataforma IESE para la Estrategia y la Sostenibilidad ("IPSS" en inglés).

www.iese.edu/en/RCC/IPSS/Home/IPSSHome.asp

Además, una nueva asignatura, "Estrategia y Sostenibilidad", permitirá a los estudiantes del MBA tratar complejas decisiones de gestión que afectan la sostenibilidad, como la pobreza y la desigualdad, la contaminación, la presión sobre los recursos hídricos y el cambio climático.



De la misma manera, Kim y Mauborgne (2) sugieren la creación y ocupación de nuevos espacios de mercado a través de la innovación de valor. Esto conlleva una nueva combinación de elementos de beneficio para los clientes y un punto óptimo de equilibrio entre el valor de los beneficios y los costes requeridos para suministrarlos. En los países subdesarrollados, la ausencia de mercados para muchos productos, e incluso de industrias completas, podría constituir la mejor oportunidad para la creación de espacios de mercado.

Referencias

- 1 "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", por Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor, Harvard Business School Press; 2003
- 2 Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant" por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Harvard Business School Press; 2005

La disminución del crecimiento y la evolución de productos diferenciados a "commodities" en los mercados existentes presiona a la dirección hacia la apropiación de valor, en lugar de en nuevas maneras de crear valor.

Cómo introducirse con éxito en mercados con pobreza extrema

En su trabajo innovador en temas de iniciativa emprendedora social, los profesores Christian Seelos y Johanna Mair combinan ideas impactantes con consejos prácticos.

De acuerdo con la teoría de la base de la pirámide, las multinacionales pueden prestar servicios a los países más pobres del mundo y al mismo tiempo crecer de forma rentable. Para ello, necesitan nuevos modelos de negocio, recursos y capacidades, y estarán habitualmente obligadas a asociarse con organizaciones locales. Sin embargo, las compañías tienen poca información sobre cómo dar este complejo y costoso paso hacia lo desconocido.

En nuestro trabajo "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", utilizamos dos casos prácticos para mostrar cómo reunir los elementos existentes en nuevos modelos de negocio. Los siguientes son ejemplos de compañías que aprovechan sus capacidades corporativas para aumentar la capacidad de contrastadas organizaciones en la base de la pirámide y juntos prestar servicios a los más pobres, incrementar sus ingresos y generar beneficios.

Movilización de la telefonía móvil

El sector bancario creía que era imposible ganar dinero a través de la concesión de micro-créditos a los pobres, pero el Grameen Bank, fundado por el

profesor Muhamad Yunus en 1976, demostró que los bancos estaban equivocados. En 2006, Yunus y su banco recibieron el Premio Nobel de la Paz por su contribución a la empresa social.

En la década de los noventa, cuando el sector de las telecomunicaciones creía que era imposible ganar dinero prestando servicio a clientes pobres en Bangladesh, la empresa noruega de telecomunicaciones Telenor (que se enfrentaba a una situación de saturación en su mercado nacional) se asoció con Yunus para demostrar nuevamente que se equivocaban. El apoyo prestado por el Dr. Yunus tuvo una importancia crítica para la reputación de Telenor y redujo las posibilidades de corrupción. La nueva empresa también proporcionó a Telenor importantes conocimientos sobre las condiciones locales.

Formaron dos organizaciones separadas:

- GrameenPhone, una sociedad mercantil, operada por directivos experimentados de Telenor y con el objetivo de maximizar los rendimientos financieros.
- GrameenTelecom, creada para llevar el éxito del sistema de microfinanciación de Grameen a la empresa telefónica y además crear empleo en las zonas rurales.



Johanna Mair y Christian Seelos

Profesora del IESE y director del centro de investigación IPSS



Apuntes de Globalización y Estrategia

Enero-Abril 2008

Algunas empresas están sacando partido a sus capacidades corporativas para ofrecer escalas a organizaciones establecidas en la base de la pirámide, y mano en mano servir a los pobres, aumentar sus ingresos y a la vez generar beneficios.

GrameenPhone inició sus operaciones en 1997, y en el año 2000 ya era rentable. En 2006 había superado los 6 millones de suscriptores y tenía el 60% de participación del mercado. Actualmente es una de las principales compañías privadas de Bangladesh. Además, en 2006, GrameenTelecom había creado más de 250.000 empleos para microempresarias, las llamadas "Village Phone Ladies", mujeres rurales pobres que generaban ingresos suministrando, por ejemplo, servicios telefónicos en las aldeas.

Sin residuos, sin necesidades

En Dhaka, la capital de Bangladesh, el ayuntamiento invertía una cuarta parte de su presupuesto en eliminación de residuos, pero gestionaba menos de la mitad de éstos. Los residuos malolientes se apilaban en las calles y vertederos, generando enfermedades y serias amenazas para la salud. Mientras tanto, Bangladesh tenía un problema aparentemente no relacionado con la sobreutilización de fertilizantes químicos. Dos emprendedores, Maqsood Sinha e Iftekhar Enayetullah, vieron una relación entre las dos cosas. En 1994 lanzaron Waste Concern, dedicada a transformar los residuos en abono para sustituir el uso de fertilizantes químicos. Pronto saturaron el mercado residencial y finalmente convencieron a la mayor compañía de fertilizantes, Map Agro, para que firmara un "contrato de pruebas" que garantizaba ventas de 200 toneladas de abono. La demanda pronto llevó a alcanzar las 50.000 toneladas.

La nueva cadena de valor creó trabajos para los más pobres de la comunidad y redujo su exposición a enfermedades. Y ya que Waste Concern ayudó al gobierno a solucionar un serio problema, a cambio, éste donó el terreno necesario para construir las plantas de elaboración de abono. Los

beneficios generados para Map Agro fueron tan impresionantes que otros tres fabricantes de fertilizantes comenzaron a competir con Map Agro para lograr asociarse con Waste Concern.

Recomendaciones

En base a nuestro estudio ofrecemos las siguientes recomendaciones para incrementar las posibilidades de éxito en la entrada a un mercado subdesarrollado:

- Buscar posibles países o regiones donde existan empresas con modelos de negocio relevantes para los pobres.
- Comprender los objetivos estratégicos, la cultura y las estructuras organizacionales de estas organizaciones.
- Desarrollar relaciones con varias organizaciones tan pronto como sea posible. Los socios BOP (base de la pirámide) adecuados pueden ser escasos. Identificarlos a tiempo puede crear una ventaja importante a la hora de introducirse en el mercado.
- Identificar los principales cuellos de botella en el modelo de socios locales que les impida alcanzar objetivos estratégicos; construir el modelo de negocio en torno al suministro del elemento ausente.
- Diseñar el modelo de negocio pensando en la extensión de competencias actuales para apoyar el desarrollo de mercados en países extranjeros, o reasignando competencias existentes en el país para construir nuevos mercados.
- Asegurarse de que el modelo de negocio conduce a un incremento en la renta real de las personas.
- Controlar la dinámica del entorno y/o el desarrollo del modelo y los objetivos estratégicos globales de cada socio.

Investigación premiada

Los profesores Christian Seelos y Johanna Mair han sido galardonados con dos importantes premios internacionales por su investigación innovadora, en la que destaca una lucidez única y aplicaciones prácticas equilibradas.

Esta investigación recibió, el año pasado, el premio inaugural "Best Paper for Practitioner Implications" de la Strategic Management Society. Y en marzo de este año ganó el primer premio en el prestigioso segundo concurso anual de redacciones de la Corporación Financiera Internacional/Financial Times (la Corporación Financiera Internacional es una institución del Banco Mundial que actúa en el sector privado).

Para solicitar la versión íntegra de la investigación, enviar un email al Centro de Globalización y Estrategia a globalcenter@iese.edu



El futuro será dinámico en los países en desarrollo

Los móviles jugarán un papel decisivo y principal en el desarrollo de los mercados emergentes. La situación presenta muchas oportunidades, pero la creación de modelos de negocio acertados requiere una comprensión de lo que la gente quiere y necesita.

El futuro será dinámico en los países en desarrollo

Los teléfonos móviles pueden ganar la batalla para convertirse en los nuevos "ordenadores de sobremesa" para miles de millones de personas, comenzando por los mercados emergentes. ¿Cuáles serán las estrategias de éxito para los fabricantes, operadoras y sus ecosistemas empresariales? Veremos la aparición de aplicaciones dinámicas.

Incluso los lectores ocasionales habrán oído hablar del *boom* global de las telecomunicaciones móviles. En el *Mobile World Congress*, celebrado en Barcelona en el mes de febrero, el centro de todas las miradas fue el omnipresente teléfono móvil. Pero aún no está del todo desarrollado. El tráfico sigue siendo predominantemente de voz, pero los mensajes de texto, la música y los vídeos crecen en importancia. Y pronto los servicios financieros en los dispositivos móviles serán tan comunes y tan sencillos de usar como los SMS. El concepto *PBM pay, buy, Mobile* (simpático, ¿no?) ya está en camino. La innovación está siendo impulsada por estos nuevos usos, aunque todavía muchos fabricantes de dispositivos y operadoras están simplemente añadiendo gráficos y lucecitas. El modelo de negocio común parece ser una constante obsolescencia de plataformas que da origen a la compra de nuevos equipos, que requieren nuevos sistemas operativos y que generan oportunidades para un nuevo software y sus funciones, y así sucesivamente hasta que el consumidor se rebela.

Muchas de estas actualizaciones funcionales, fotografías, música y vídeos, exigen mayores y más rápidas operaciones internas, sistemas operativos más sofisticados y una mayor capacidad de almacenamiento local, pero añaden escaso tráfico.

La verdadera recompensa para las operadoras provendrá de nuevos usos reales que exigen un tráfico constante en ambos sentidos. Billones de pequeñas transacciones individuales juntas producen cifras muy importantes y rentables. Estos nuevos usos son aplicaciones *dinámicas* -son iterativas e interactivas, y por tanto generadoras de tráfico.

Esto ya se está desarrollando en los principales mercados emergentes (ME), aunque en gran medida no lo podemos ver. Los ME son el motor del crecimiento para los dispositivos móviles. India y China crean cientos de millones de usuarios cada año. Los observadores del sector esperan que los ME lideren todos los aspectos de la industria. Las aplicaciones dinámicas, creo, serán un factor muy importante en este crecimiento.

Es decir, ¿qué desean y necesitan los consumidores de los ME? Estudios míos y de mis antiguos colegas en el World Resources Institute sugieren que asignan un alto valor a las comunicaciones móviles. Incluso las personas muy pobres están dispuestas a gastar hasta el 6% de sus ingresos en telecomunicaciones. En 2002, se estimaba (de forma conservadora) que el sector de las TIC globales representaba un mercado de 50.000 millones de dólares.

Pero, ¿cuáles son las aplicaciones dinámicas exigidas (y deseadas) por los miles de millones de nuevos consumidores, que a la vez son lo suficientemente repetitivas e intensivas en cuanto a transacciones para que la industria las proporcione? La lista es extensa: educación y formación, gestión de operaciones empresariales de *front & back office*, servicios agrícolas y transacciones comerciales en general. De las numerosas posibilidades, tenemos tiempo para examinar brevemente sólo dos: los servicios financieros y sanitarios.



William J. Kramer
Presidente de Global
Challenge Network

La verdadera recompensa se verá con los usos nuevos dictados por el consumidor que requieran tráfico bidireccional continuo. Billones de transacciones minúsculas e individuales, consideradas en conjunto, rinden cifras elevadas y, cabe destacar, rentables.

Tarde o temprano, casi todo el mundo tendrá un móvil, algo que no se puede decir de los ordenadores. En los países en vías de desarrollo, un móvil resulta imprescindible, no un lujo.



Apuntes de Globalización y Estrategia

Enero-Abril 2008

Se debe prestar más atención a este potencial que presentan las aplicaciones de telefonía móvil en términos de aportar mejoras drásticas en la calidad de vida en la base de la pirámide.

Los móviles pueden cargar con gran parte del peso de desarrollo, al aumentar la productividad, mejorar el nivel de sanidad y bienestar y dar acceso al conocimiento y desarrollo de habilidades.

Servicios financieros

Como hemos indicado antes, el PBM está en camino. La tecnología existe, sólo está esperando una implementación más amplia. Una estimación conservadora es que en el año 2011 el comercio a través del móvil será una industria de medio billón de dólares. Los servicios financieros a través del móvil ya son una realidad en algunos mercados emergentes:

Vodafone, con su filial keniana Safaricom, por ejemplo, ha introducido una exitosa plataforma en Kenia, M-PESA. El servicio, que comenzó como una sociedad pública-privada financiada por DFID y Vodafone, había sido originalmente diseñada como herramienta para la gestión de transacciones de microcréditos.

En Filipinas, las operadoras de móviles Smart Communications y Globe Telecom han creado una divisa virtual de crédito para las unidades de mensajes de texto a través de SMS.

En gran medida, el extraordinario crecimiento no está dirigido por las operadoras, sino que es una respuesta a la demanda de los consumidores. Los consumidores de renta muy baja gastan sus escasos ingresos en aplicaciones muy sofisticadas.

Potencial no realizado en los servicios sanitarios

El uso de telecomunicaciones en los servicios de salud existe, pero el potencial es mucho mayor. Voxiva utiliza teléfonos móviles y fijos para la detección de enfermedades, así como para los sistemas de gestión de información y datos de pacientes. En Sudáfrica se utilizan los móviles para la gestión del tratamiento del VIH/SIDA, TB y otras enfermedades, y para la medicación de pacientes, a través de voz y de mensajes de texto SMS.

Implicaciones estratégicas

Al final, casi todos tendrán un teléfono móvil, una situación impensable para los ordenadores. En los países en desarrollo, los teléfonos móviles son una necesidad, no un lujo. Esta capacidad que tienen las aplicaciones móviles

para suministrar mejoras masivas en las condiciones de vida para la base de la pirámide (en contraposición a los beneficios incrementales que cualquier nueva aplicación supone para los consumidores ricos) exige una mayor atención. A medida que los teléfonos incorporan una mayor tecnología, nuevas aplicaciones pueden definir nuevos modelos de negocio y crear importantes ingresos y beneficios. También pueden ocuparse de gran parte del trabajo del desarrollo, incrementar la productividad, mejorar la salud y el bienestar, y proporcionar acceso a conocimientos y habilidades. En otras palabras, la conectividad equivale no sólo a la productividad, sino también a un mayor nivel de bienestar en estos mercados.

Los operadores y fabricantes, y sus respectivos ecosistemas, aún tienen que centrarse en sacar el máximo partido de las aplicaciones dinámicas. Se observan dos vías lógicas e inmediatas de apertura.

- Los fabricantes de circuitos integrados, particularmente las compañías de memoria flash, harían bien en explorar estas aplicaciones. La memoria flash ya es la tecnología elegida para móviles, cámaras, PDA y ordenadores portátiles. La memoria es un negocio de *commodities*—el éxito depende de la capacidad de suministrar chips especializados en grandes cantidades.
- La tecnología GSM (*Global System for Mobile Communication*) está infrautilizada. La industria debe fomentar el uso de aplicaciones dinámicas dentro y fuera de las empresas—las recompensas serían mucho mayores que los derivados de dispositivos algo más económicos. Ésta es la oportunidad estratégica que podría redefinir el rol de las TIC para varias generaciones.



El tesoro escondido: millones de consumidores con un billón de dólares para gastar

Imagina por un segundo que se descubre un nuevo mercado enorme de mil millones de personas con una demanda voraz e insatisfecha. Servir estas necesidades de forma rentable no será cosa fácil, pero las empresas que lo logren cosecharán grandes resultados.

Las compañías de todo el mundo están implantándose decididamente en África, Brasil, China, India, otras partes de Asia. Sin embargo, les cuesta ir más allá de clientes ricos a los que durante tanto tiempo han servido en los mercados desarrollados.

Están ignorando a un grupo enorme de consumidores no explotados que crece rápidamente. Ha surgido un nuevo segmento de más de 1.000 millones de personas en economías de rápido crecimiento (ERC), con perspectivas de crecimiento continuo y ganas de consumir. Para las compañías que sepan cómo satisfacerlas de forma rentable, estos millones de personas representarán una enorme oportunidad para generar nuevos ingresos y crear innovadores productos, servicios y formas de hacer negocios que proporcionarán ventajas duraderas en todos los mercados.

Clasificados por renta, los futuros 1.000 millones se encuentran justo por encima de los más pobres entre los pobres y justo por debajo de la "punta de la pirámide". En conjunto gastan más de un billón de dólares al año y si fuesen un país, se trataría de la décima economía mundial en términos de PIB. Estos consumidores están dispuestos a tolerar los precios abusivos, productos de mala calidad, niveles de servicio ínfimos y alternativas limitadas que dominan los canales informales a los que están obligados a utilizar. En la actualidad, estos 1.000 millones no son rentables en base a los modelos de negocio convencionales. Las empresas pueden llegar de forma rentable a estos consumidores, pero sólo reorientando productos y estructuras de marketing, distribución y organizacionales.

En Brasil, dos terceras partes de los 53 millones de familias, del país pertenecen a este segmen-

to. En China e India, 214 millones y 91 millones familias respectivamente, encajan en este segmento. Sus ingresos familiares mensuales varían considerablemente en función del país y la ubicación, desde los 100 a 700 dólares en Brasil, a los 63 a 375 dólares en China, o los 74 a 333 dólares en India.

Aunque con características distintas, estos consumidores comparten varios rasgos importantes:

- Gastan hasta un tercio de sus ingresos en elementos no esenciales, como perfumes, chocolates y televisores.
- Sus ingresos están creciendo más rápido que las economías de sus países.
- Tienen aspiraciones similares a las del segmento superior.
- Son jóvenes y tienen cuarenta años de consumo por delante.

Éstos son consumidores exigentes. No se conformarán con versiones económicas y reducidas de las ofertas normales. Valoran y están dispuestos a pagar por la comodidad, flexibilidad y la puntualidad. Pero como tienen recursos económicos limitados e inestables, son muy cautelosos con los grandes desembolsos iniciales de dinero y con compromisos de gastos recurrentes. También se enfrentan a restricciones físicas: viviendas pequeñas sin suministros permanentes de electricidad y agua.

Un reducido número de compañías —tanto grandes multinacionales como líderes domésticos de las ERC— están intentando encontrar maneras de satisfacer de forma rentable a este millardo de consumidores. El "secreto del éxito" incluye:

- Diseñar productos con funciones y precios que compensen las condiciones de vida, servicios públicos poco fiables, presupuestos limitados y otras restricciones.



David R. Dean
Senior Partner y Director General de The Boston Consulting Group, Munich

Una oportunidad enorme de generar nuevos ingresos, desarrollar productos y servicios innovadores, y aplicar técnicas de negocio que proporcionarán una ventaja duradera en todos los mercados.



Universidad de Navarra

Centro de Globalización y Estrategia

Apuntes de Globalización y Estrategia

Enero-Abril 2008

- Asociarse con redes establecidas para garantizar una cobertura amplia, costes reducidos y un control razonable. En Mumbai, las operadoras de telecomunicaciones comercializan las tarjetas SIM a través de los *dabbawallas*, una red de 5.000 hombres que suministran comidas caseras de cocinas periféricas a las oficinas del centro.
- Llevar a cabo programas de comercialización educacionales que expliquen la importancia de los beneficios de un producto.
- Colaborar con compañías de otros sectores, incluso competidores, para aumentar los programas para el consumidor y mejorar la economía.
- Repetir los modelos de negocio en múltiples mercados. El servicio M-Pesa de Vodafone/Safaricom en Kenia permite a los consumi-

res realizar transferencias de dinero mediante el teléfono móvil.

- Trabajar con los organismos reguladores y fuerzas políticas para que reconozcan la viabilidad comercial de estos consumidores y permitan al mercado seguir su curso natural.

En los próximos años, los siguientes miles de millones de personas acelerarán su ascensión económica. Las compañías que primero obtengan la confianza de éstos obtendrán una participación mayoritaria de las oportunidades. Aquellos que sean capaces de concebir los productos adecuados y que creen las estrategias que lleven a la rentabilidad en este segmento de los siguientes mil millones conseguirán una ventaja competitiva a largo plazo.

Los consumidores son exigentes. No se conforman con versiones baratas y minimalistas de productos populares. Valoran la comodidad, la flexibilidad y la puntualidad.

EL CENTRO INFORMA

La Agrupación de Miembros del IESE ha concedido los Premios a la Excelencia Investigadora de 2007 a los profesores del IESE África Ariño, Tony Dávila, Johanna Mair y Christian Seelos.

Mejor artículo académico en *journals* de primer nivel internacional a la profesora África Ariño, por el artículo publicado en el *Strategic Management Journal*, en 2007, en colaboración con el profesor Jeffrey J. Reuer, bajo el título: "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity".

Desarrollo de un nuevo curso o conjunto de material docente a la profesora Johanna

Mair y al profesor Christian Seelos por el curso "Entrepreneurial Strategies for Social Impact". Mejor libro por su impacto internacional y empresarial al profesor Tony Dávila por la serie de libros editada en colaboración con los profesores Marc J. Epstein y Robert Shelton: "The Creative Enterprise. Managing Innovative Organizations and People".

Actividades. El Centro de Globalización y Estrategia colaboró en la quinta edición de la conferencia "Doing Good and Doing Well" que se celebró los pasados 29 de febrero y 1 de marzo. Como cada año, la conferencia la organizaron los estudiantes del MBA del IESE Business School, y esta vez contó con más de 350 participantes de

más de 50 países y más de 100 ponentes que debatieron sobre la banca responsable, los emprendedores sociales, el cambio climático o India y China.

Entre los ponentes destacamos a Daniel Garcia Guelbenzu, vicepresidente de General Electric en Europa occidental; Malcom Haday, presidente y fundador de Charity Bank; Pamela Hartigan, antigua directora de la Schwab Foundation; David R. Dean, socio y consejero de Boston Consulting Group; Nicholas Nesbit co-fundador y CEO de KenCall de Kenia, y Reuben Abraham, director del Base of the Pyramid Learning Lab en India y miembro del consejo de George Soros' Economic Development Fund (SEDF).

Suscríbete a Apuntes de Globalización y Estrategia en formato electrónico en: www.iese.edu/globalcenter

Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Christian Seelos • Colaboradora: Julie Butler • Coordinadora: Gemma Golobardes

Apuntes de Globalización y Estrategia

globalcenter@iese.edu • www.iese.edu/globalcenter
Depósito Legal: B-14698-05 • ISSN: 1699-2504

Av. Pearson 21, 08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00 • Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid • Tel.: 91 211 30 00 • Fax: 91 357 29 13