

Anexo 1. ¿Qué es la base de la pirámide?

¿Qué es la BOP?

BOP es el acrónimo de las palabras inglesas "Bottom of the Pyramid", en castellano, base de la pirámide, y hace referencia al segmento inferior de la pirámide social mundial. Como puede verse en la Figura 1, la BOP incluye los 4.000 millones de personas, o dos de cada tres habitantes de nuestro planeta, que tratan de subsistir con menos de 4 dólares al día. En resumen, la BOP abarca los dos tercios de la humanidad actualmente excluidos de la economía de mercado y que viven en situaciones de pobreza o extrema pobreza. Los países en desarrollo, en los que usualmente hay una pequeña y acaudalada clase alta y una escasa clase media, comprenden la mayor parte de la BOP. Asimismo, hemos de considerar entre la BOP los segmentos sociales marginados existentes en los países desarrollados.



Figura 1. La pirámide social: distribución por niveles de renta

¿Por qué el mundo de la empresa ha ignorado tradicionalmente la BOP?

Algunas de las posibles explicaciones para el comportamiento que, en general, el mundo de la empresa ha mantenido respecto a la BOP, son las siguientes:

1. Las empresas invierten sus recursos escasos en los mercados que consideran que les van a permitir obtener unos mayores beneficios (véase en la Figura 2 un enfoque sistémico de este tema).
2. Las empresas tienden a invertir en los mercados que están acostumbradas a servir y cuyo funcionamiento comprenden mejor.
3. Las empresas están acostumbradas a operar en mercados con un cierto poder adquisitivo, no donde sólo existe pobreza extrema.
4. Las empresas consideran que son los organismos gubernamentales y las ONG los que han de ocuparse de aliviar o modificar la crítica situación de la BOP.

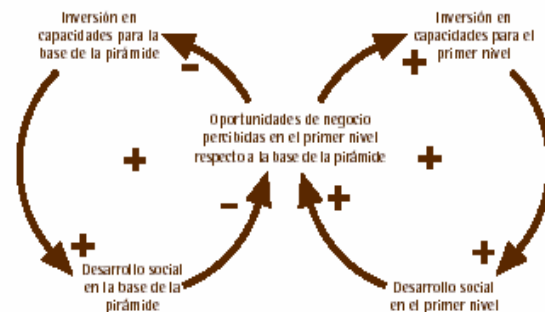


Figura 2. La base de la pirámide: una profecía que se retroalimenta

¿Por qué deberían las empresas cambiar su percepción respecto a la BOP?

Además de por motivos de índole ética, existen poderosas razones de negocio para que las empresas cambien radicalmente su percepción de la BOP. Algunas de ellas son las siguientes:

1. Tras el rendimiento sin precedentes que los activos financieros tuvieron durante la pasada década, los inversores se han acostumbrado a esperar como algo normal beneficios de dos dígitos. Esto implica que las empresas han de buscar oportunidades que les permitan mantener una formidable trayectoria de crecimiento.
2. Como Nike, Shell o Monsanto saben por propia experiencia, las empresas están sujetas a una estrecha vigilancia por parte de organizaciones que comparten el objetivo de conseguir un modelo de desarrollo más sostenible e inclusivo y gozan de un creciente poder e influencia.
3. Aunque nuevos casos de éxito como Microsoft o Cisco siguen siendo posibles e, incluso, probables, los mercados del primer mundo están en general muy saturados y abocados a un cierto estancamiento.
4. Las innumerables necesidades latentes e insatisfechas de la BOP suponen grandes oportunidades de crecimiento para las compañías capaces de descubrirlas y desarrollarlas.

¿Tenemos casos de éxito?

Algunas empresas están ya operando, o preparándose para hacerlo, a fin de aprovechar las excelentes y lucrativas oportunidades sin explotar de la BOP. En los artículos adjuntos "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", de C.K. Prahalad y Stuart Hart, y "The Great Leap Downward", de Stuart Hart y Clayton Christensen, se describen los casos de éxito de multinacionales como Unilever o Citigroup, compañías locales como Nirma o Arvind Mills, y futuras superestrellas como Rolltronics o Plug Power.

Resultado: negocio de detergentes

	Nirma	HLL (BOP)	HLL (segmento alto)
Venta (millones \$)	150	100	180
Margen bruto (%)	18	18	25
ROCE (%)	121	93	22

- La base puede ser muy rentable
- Márgenes reducidos / ventas unitarias elevadas
- Las claves son volumen y uso eficiente del capital
- Beneficios económicos frente a márgenes brutos

© C.K. Prahalad / Stuart Hart

Fuente: John Ripley
Senior Vicepresidente
Unilever Plc.

Figura 3. Comparación entre los resultados de una compañía local y los de Unilever India (HLL) en la BOP y el segmento alto del negocio de detergentes

¿Cómo pueden las empresas tener éxito en la BOP?

Sabemos que tener éxito en la BOP implica introducir cambios radicales en los modelos de negocio y, con frecuencia, desarrollar otros completamente nuevos. También sabemos que para que estos nuevos modelos de negocio funcionen, deben promover la creación de valor no sólo económico, sino también social y medioambiental (triple cuenta de resultados). Como se comenta en los artículos mencionados más arriba, estamos empezando a comprender algunos otros factores clave de éxito previamente inexplorados. Con este proyecto pretendemos aportar más luz a un enfoque empresarial tan apasionante, prometedor y de tan alto impacto potencial como el descrito en estas páginas.