

Ejemplos de éxito en la base de la pirámide

Los casos de Hindustan Lever, Cemex, SCH, Topy Top y Tetra Pak¹

¹ Este documento es parte del estudio “La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide” financiado por el CIIL y la Fundación AGBAR.

Análisis en profundidad de los modelos más exitosos

No es sencillo decidir cuál de los 28 casos analizados es el mejor o más exitoso. Todos tienen aspectos relevantes e interesantes que, en su mayoría, hemos ido mostrando a lo largo de este informe. No obstante, hay una serie de casos que, además de ser exitosos en términos económicos, ofrecen en su conjunto un aprendizaje especialmente valioso. En otras palabras, los modelos de negocio que a continuación detallaremos son aquellos que nos han parecido que tenían un carácter más paradigmático desde un punto de vista pedagógico. No se pretende, por tanto, hacer una valoración sobre qué empresa es mejor, sino simplemente explicar aquellas experiencias de las que se puede obtener un mejor y más preciso conocimiento sobre el desarrollo de negocios en la BDP.

En este apartado explicaremos con detalle las experiencias de Hindustan Lever Ltd. en India, Cemex y el proyecto Patrimonio Hoy en México, SCH y su proyecto International Express en España, Topy Top en Perú y las actividades de Tetra Pak en varios países en desarrollo. Antes de comenzar la explicación detallada de cada caso, a continuación se señalan los rasgos comunes que caracterizan a estas iniciativas.

- El proyecto cuenta con el apoyo y compromiso de la alta dirección desde el primer momento.
- El desarrollo del modelo de negocio pasa previamente por conocer en profundidad los consumidores, sus hábitos de consumo, sus necesidades y aspiraciones. Esto da lugar a un producto y modelo de negocio innovador en el que consumidores y socios locales son unos actores muy importantes en su diseño.
- El planteamiento de estas iniciativas empresariales es a medio y largo plazo. Debido a que se está creando un nuevo mercado, la rentabilidad de estos proyectos puede llegar en un periodo algo superior al que tradicionalmente está acostumbrada la empresa.

- En estos proyectos se prima la funcionalidad del producto (no el producto en sí mismo), se establece un estricto control de los costes en todos los eslabones del modelo de negocio y se consigue una elevada eficiencia operacional.
- El modelo de negocio está diseñado de tal forma que facilita y promueve el desarrollo local endógeno².

4.1. Hindustan Lever Ltd.

Orígenes

En 1987 Hindustan Lever Ltd. (HLL), una de las mayores empresas de productos alimenticios, de limpieza del hogar e higiene personal de la India, tomó una de las decisiones estratégicas más importantes de su historia: lanzar el primer producto para competir en los mercados masivos de la India. La causa de esta decisión había que buscarla en el paulatino crecimiento y protagonismo de Nirma, una empresa local que consiguió ser una de las marcas más reconocidas de detergentes en tan sólo 15 años³. Esta decisión rompía de forma clara con la tradición de HLL de servir a los selectos mercados de renta alta con productos de alto valor y precio. Las enormes diferencias entre estos dos mercados hicieron necesario un rediseño de principio a fin del modelo de negocio tradicional de HLL. ¿Cómo podía HLL llevar a cabo esta tarea? A continuación, veremos los pasos previos que dio HLL para desarrollar este proyecto y, en segundo lugar, explicaremos los componentes del propio modelo de negocio.

Pasos previos

En primer lugar, el proyecto contó desde un inicio con el apoyo y beneplácito de la dirección general. Como decía el alto ejecutivo Naren Nanda: “Para entrar a competir en los mercados masivos, es necesario tener el compromiso de la dirección general

² El caso del SCH no cumple esta característica, ya que su localización no es en un país en desarrollo, sino en España.

³ Para una explicación más detallada sobre las causas de entrada en la BDP de Hindustan Lever Ltd véase el apartado 2.4 de este informe.

desde un principio porque hay una serie de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por este nivel de la empresa”.

Asimismo, se formó un equipo de trabajo con dedicación plena y exclusiva para desarrollar el modelo de negocio para la BDP. Este equipo iba a estar presente en el diseño de todos los elementos (producción, distribución, marketing, etc.) del proyecto. De todas formas, para la planificación de determinados elementos estaba previsto que el equipo de trabajo mantuviera reuniones con grupos externos y otros departamentos de la empresa. Durante las primeras seis u ocho semanas, los miembros del grupo de trabajo convivieron con las comunidades pobres para conocer sus hábitos de consumo, costumbres, necesidades y aspiraciones. Según Naren Nanda, la dedicación a tiempo completo y la convivencia *in situ* durante el periodo de investigación de mercado era imprescindible para salvar la “distancia psicológica” que suponía atender a la población de bajos ingresos en lugar de a los segmentos de renta alta. Asimismo, este equipo de trabajo estaba presente en el diseño de todos los procesos del modelo de negocio y trabajaba conjuntamente con otros departamentos de la empresa y grupos externos como, por ejemplo, empresas de marketing y publicidad.

Estas dos decisiones organizativas permitieron a HLL diseñar un nuevo modelo de negocio para competir en los mercados rurales de masas de la India.

Modelo de negocio para la base de la pirámide

Antes de iniciar el análisis de los diferentes elementos del modelo de negocio, explicaremos el sistema de fijación de precios porque, como veremos, influye de forma decisiva en el diseño del conjunto de elementos de dicho modelo.

Normalmente, el precio se suele fijar sumando todos los costes de la empresa y, después, agregando el margen deseado. Sin embargo, HLL descubrió que en el mercado de la BDP el sistema de fijación de precios tenía que ser completamente distinto. En primer lugar, se debía conocer el precio que estaba dispuesto a pagar el potencial cliente (esto se puede hacer realizando un sondeo o tomando como referencia el precio de un competidor local como, por ejemplo, Nirma). A partir de esta información, se restaba el margen necesario para la línea de productos y, el resto, era el esquema de costes

objetivo. De este modo, el precio del producto se convierte en la referencia principal a la hora de desarrollar el modelo de negocio para la BDP.

Con este nuevo enfoque hacia un sistema de costes objetivo, HLL reconocía que la clave para funcionar en este mercado no era rebajar la calidad de los productos finales simplemente para producir artículos de menor precio. Por el contrario, la empresa averiguó que para acceder a los mercados rurales de bajo nivel económico era necesario poner un mayor énfasis en la innovación y en la inversión en tecnología relevante. En cuanto a innovación y desarrollo, la nueva orientación hacia productos adaptados a los gustos locales y hacia una producción menos centralizada trajo consigo la necesidad de volver a formular los productos de la empresa y de reestructurar la producción. Por ejemplo, HLL decidió cambiar las fórmulas básicas de los detergentes y jabones para que hicieran menos espuma y así acceder a los mercados rurales; además se empezaron a utilizar aceites autóctonos, en lugar de variedades exóticas o sintéticas, ya que algunos consumidores utilizaban pozos y manantiales que podían estar conectados a los suministros de agua potable. De todas formas, la descentralización de la producción no implicaba desaprovechar las economías de escala, porque el elevado volumen de producción y el uso de tecnología favorecían su rápida obtención. Asimismo, HLL decidía en cada caso si producía ella misma el producto o subcontrataba la producción en función de los requerimientos logísticos del producto y de la competitividad de empresas rivales que fabricaban a bajo coste. Para asegurar la calidad del producto cuando externalizaba la producción, HLL creó un programa de certificación para proveedores. Éstos debían superar un proceso de auditoría para obtener la certificación que les daba derecho a ser proveedores de HLL. Asimismo, HLL ofrecía un programa de formación a los proveedores que incluía temas como el análisis de riesgos y puntos de control críticos, 5 Sigmas y mantenimiento productivo total.

Otro de los elementos que sufrió cambios importantes fue la distribución. La introducción de un producto para el mercado de la BDP implica ampliar de forma sustancial la red de distribución. Si, además, tenemos en cuenta que el 70% de la población de la India vive en 627.000 pueblos de zonas rurales, de los cuales el 90% tiene una población de menos de 2.000 habitantes, podemos imaginar la complejidad que tenía ante sí HLL para conseguir llegar a todos los puntos de venta. En lugar de utilizar una fuerza de ventas propia, HLL creó el proyecto Nova, que consistía en la

contratación de mujeres en los pueblos para convertirlas en agentes de venta directos. Mediante este sistema, las mujeres que habían estado trabajando con programas de microcréditos y habían logrado algunos ahorros, podían invertirlos en la compra de productos de HLL a precio de coste. Esto les permitía vender los productos con un margen adecuado en sus pueblos y comunidades. De este modo, no sólo se conseguía extender la red de distribución, sino que además se posibilitaba la generación de ingresos para las mujeres, principal consumidor de los productos de HLL. Como decía Patrick Potta, director de marketing del proyecto Nova: “Tenemos que darles oportunidades y orientarles en lo que pueden hacer con sus ahorros. Nuestras perspectivas de crecimiento están totalmente vinculadas a la generación de ingresos de estas mujeres”. El proyecto tuvo un gran éxito y se extendió por todos los rincones de la India. Una vez que Hindustan Lever consiguió tener una fuerza de ventas directa y motivada, puso en marcha dos proyectos con el fin de extender masivamente su red de distribución y potenciar el alcance de la red. Bajo los nombres de “Operation Bharat” y “Operation Streamline” se pretendía, en primer lugar, reducir el número de pasos necesarios para que un producto llegara desde las plantas de producción hasta las estanterías y, en segundo lugar, aprovechar la fortaleza de la red establecida para penetrar en las áreas rurales con un mayor número de productos y una oferta más amplia, incluso con artículos que no eran de HLL. En lugar de emplear una gran fuerza de ventas para llevar a cabo estos proyectos, se decidió enviar a los ejecutivos de ventas para explorar el potencial de venta en las regiones correspondientes, así como para obtener información de las tendencias y oportunidades que allí se detectaran. Para realizar esta tarea, todos los ejecutivos de HLL debían convivir seis semanas en dichos pueblos. Todo este trabajo permitió a HLL conocer mejor la realidad de los mercados de la BDP y desarrollar una gama de productos más amplia y ajustada a las necesidades de la población.

En cuanto al marketing, HLL hubo de cambiar su mentalidad en dos áreas específicas: la primera, que ya se ha explicado anteriormente, hacía referencia al sistema de fijación de precios; la segunda fue reconocer que, normalmente, el mercado de productos en las zonas rurales no se limitaba sólo a la oferta de productos comerciales. Por ejemplo, en el sector del cuidado personal HLL consideró de nuevo el mercado del champú, en el que tenía una posición dominante desde hacía mucho tiempo. En lugar de compararse con otras empresas en el mercado global de productos para el cabello, la

empresa comenzó a darse cuenta de que, en realidad, el 88% de los habitantes de la India no utilizaban champú y, en las zonas rurales, el porcentaje era incluso mayor. Desde esta nueva óptica, el líder del mercado rural para cuidado del cabello era el jabón de tocador y la segunda opción eran las hierbas y sustancias naturales. Si se contemplaba el mercado desde este punto de vista, Hindustan se encontraba en una tercera posición y a gran distancia de sus competidores. La empresa reaccionó a estos nuevos datos y lanzó un “jabón 2 en 1”. De esta forma, los consumidores podían utilizar este producto tanto para el cuerpo como para el cabello y su precio no era muy superior al de la pastilla de jabón tradicional.

Resultados

Tras haber repasado las características del modelo de negocio de Hindustan Lever Ltd. para servir a la BDP, vamos a conocer cuáles han sido los resultados de este proyecto. En 1999, HLL consiguió una cuota de mercado en el mercado de detergentes del 31%, aún por debajo de Nirma, que tenía el 38%. En el mercado de jabones de tocador HLL era el líder con un 65% de cuota de mercado. Ese año, las ventas del detergente Wheel fueron de 100 millones de dólares y el margen bruto de este producto era del 18%. Según M.S. Banga, Presidente de HLL, uno de los mejores indicadores para conocer la rentabilidad de un proyecto en los mercados de la BDP es el retorno sobre la inversión empleada, más conocido como ROCE. Para el caso de Wheel, en 1999 el ROCE fue del 93%; es decir, más de cuatro veces mayor que el conseguido por Surf, el detergente de HLL para el segmento alto, con un ROCE del 22%. Pero todavía más importante que estos resultados era el potencial de negocio que descubrió HLL tras su entrada en el mercado de la BDP. En el periodo 1995-1999 las ventas anuales de HLL crecieron a una tasa anual del 20% y las zonas rurales ya representaban el 55% de la cifra de negocios de la empresa. Asimismo, la experiencia de Hindustan Lever Ltd. permitió a Unilever acercarse a los mercados de la BDP en el resto del mundo. En el periodo 1989-1999, Unilever había casi cuadruplicado sus ventas en los mercados emergentes mundiales y contaba con el liderazgo absoluto, por encima de sus competidores globales en cuota de mercado en países emergentes.

En resumen, a través del ejemplo de Hindustan Lever Ltd. hemos visto como se puede desarrollar un modelo de negocio orientado a la contención de los costes, que

asegura, al mismo tiempo, los niveles de calidad apropiados para la BDP gracias a un esfuerzo en innovación y aprendizaje. Y todo ello de forma más que rentable.

4.2. Cemex: Proyecto Patrimonio Hoy

Orígenes

En 1994 Cemex, la mayor empresa de cementos de México, vio fuertemente reducidas sus ventas debido a la aguda crisis por la que atravesaba el país. Durante el periodo 1994-95 la renta per cápita real de México cayó un 4%, el PIB se contrajo un 6% y la inflación aumentó un 50%. La multinacional mexicana observó que, a pesar de que la actividad económica sufrió una caída generalizada, el segmento de población con bajos ingresos se vio menos afectado que el resto. En este segmento se calculaba que los salarios se redujeron entre un 2 y un 8 por ciento, mientras que en los sectores medio y medio alto, la caída fue del 15 al 25 por ciento. Además, la mayor parte de la población pertenecía al segmento de bajos ingresos y, en su totalidad, representaba una cifra de negocio de cemento de US \$ 500 millones anuales. No obstante, históricamente Cemex había servido a los mercados de renta alta, grandes constructores e instituciones gubernamentales. Como resultado, otros competidores estaban mejor posicionados que Cemex para atender el segmento de bajos ingresos.

Las características del mercado de cemento y de construcción indicaban que el 75% de la demanda de cemento en México se canalizaba a través de pequeñas tiendas de materiales de construcción y que, aproximadamente, el 50% de la población se construía ella misma su casa. Dadas estas características, se consideraba imprescindible disponer de una marca reconocida y de una red de distribución amplia para poder competir con éxito en el mercado del cemento. Sin embargo, para competir en la BDP no bastaba con disponer de estos activos, sino que era necesario desarrollar nuevas capacidades.

Tras una serie de reuniones, a principios de 1998 la dirección general de Cemex decidió investigar el segmento de población de bajos ingresos para identificar posibles

oportunidades de negocio. Inicialmente, se reconoció la necesidad de aprender las características de este nuevo mercado; como decía Francisco Garza, Presidente de Cemex Norte-América: “No podemos utilizar las actuales fortalezas de Cemex. Debemos aceptar con humildad que necesitamos ayuda porque hay aspectos que no sólo ignoramos, sino que somos incapaces de explorar y conocer”. Por este motivo, Cemex puso en marcha una serie de actividades con el fin de conocer el mercado de cemento en la BDP.

Pasos previos

Cemex contrató los servicios de una consultora especializada que recomendó realizar un profundo análisis de las características del mercado de cemento en la BDP mexicana. Para ello, la consultora decidió crear un equipo de investigación, que estuvo, literalmente, viviendo durante un año y medio en la localidad de Mesa Colorada para conocer los hábitos y costumbres de la BDP. El equipo de investigación se dividió en cuatro áreas: financiamiento, prácticas de construcción, oferta de materiales y relaciones comunitarias y liderazgo. La segunda decisión que se tomó fue crear otro equipo de trabajo compuesto por siete directores de Cemex con dedicación plena para este proyecto. Todos los miembros de este equipo tenían diferentes áreas de experiencia, lo que enriquecía el aprendizaje y las aportaciones del grupo. Su tarea consistió en definir las oportunidades de negocio existentes en los sectores bajos de la población. Estos programas de investigación y formación permitieron a Cemex conocer un mercado que, hasta entonces, aparte de ignorado le era totalmente desconocido⁴.

Modelo de negocio para la base de la pirámide

En el proceso de exploración previo, Cemex había detectado tres grandes retos que debía afrontar para competir con éxito en la BDP. Por una parte, la mayoría de la gente de la BDP tenía problemas de liquidez y falta de ahorros para comprar materiales de construcción de forma continuada; además, difícilmente podían acceder a créditos debido a que no cumplían los requisitos de los bancos. Por otro lado, existía un desconocimiento considerable entre la población de la BDP sobre los materiales y

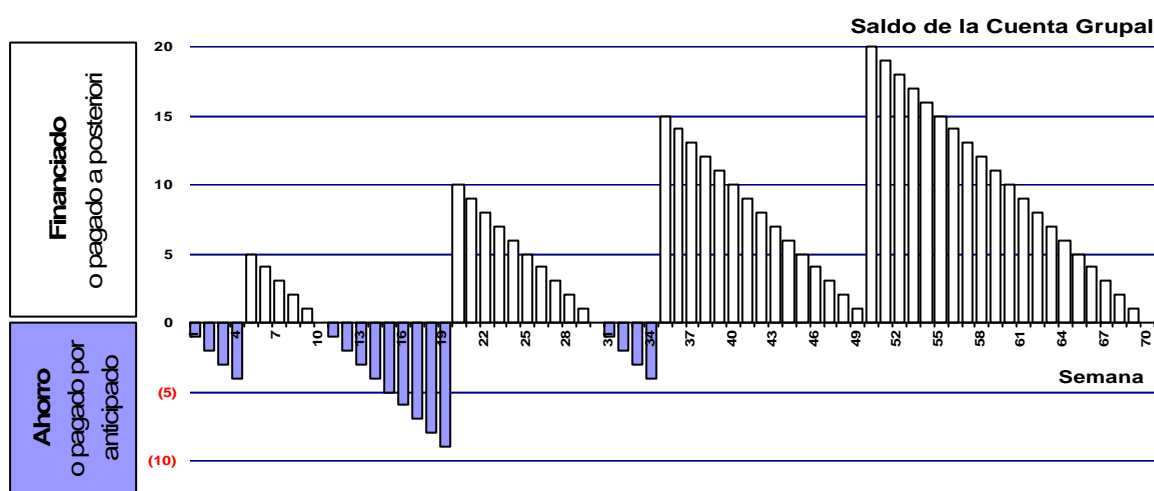
⁴ Para una explicación más detallada sobre el proceso de investigación de mercado del proyecto Patrimonio Hoy, véase el apartado 3.1. de este informe.

técnicas de construcción más apropiados. Generalmente, solían acudir a los distribuidores para buscar consejo, pero éstos les ofrecían un incorrecto asesoramiento y les aconsejaban comprar material en exceso. En muchas ocasiones, las obras de construcción se suspendían temporalmente por falta de recursos y el material se deterioraba porque quedaba a la intemperie. Por último, los consumidores de la BDP recibían un mal servicio por parte de los distribuidores porque éstos estaban más preocupados por ofrecer un buen servicio a los constructores que a los pequeños clientes. Por este motivo, los distribuidores les vendían materiales de baja calidad, no ofrecían entregas a domicilio y, como hemos visto anteriormente, no asesoraban adecuadamente sobre el tipo y cantidad de material necesario para las obras. Todos estos problemas tuvieron una respuesta en el modelo de negocio diseñado por Cemex para la BDP.

Para solucionar el problema del financiamiento Cemex creó un modelo de ahorro grupal llamado “Club de ahorro”. Este sistema estaba inspirado en las “tandas” de ahorro de las comunidades pobres mexicanas. Estas tandas suelen estar formadas por 10 ó 12 personas, normalmente mujeres, y tienen por objetivo ahorrar para un determinado fin como, por ejemplo, la fiesta de un aniversario, la compra de un televisor, etc. Cada semana, una de las integrantes recibe el total de las aportaciones y lo entrega a la organizadora de la tanda. La presión grupal y el conocimiento que existe entre las integrantes evitan que se deje de pagar. Cemex adaptó este sistema y creó unas tandas de ahorro formadas por tres integrantes. Cada semana cada uno de los integrantes era el encargado de entregar el pago de los tres, de tal forma que todos eran responsables de los pagos de cada individuo. La entrega de materiales estaba supeditada al pago del grupo y no el individuo. Se tenían establecidos periodos de construcción de 70 semanas, durante las cuales se hacían 4 entregas de materiales para dar continuidad a la construcción. La primera entrega de material se producía en la semana cinco, y se entregaba el material equivalente a 10 semanas, financiando cinco semanas para comenzar la construcción rápidamente. Las siguientes entregas de material se hacían en la semana 20 (financiando 10 semanas), la 35 (financiando 15 semanas) y la cuarta entrega en la semana 50 (con 20 semanas de financiamiento). En la figura 5 se puede ver gráficamente el funcionamiento de este sistema de financiamiento. El pago semanal era de 120 pesos, esta cantidad incluía el pago de los materiales más 15 pesos por servicios, o derechos, como se les denominaba. Estos derechos incluían el pago de

intereses por financiamiento (a un tasa anual del 12% anual, que se explicaba al firmar el convenio), los servicios de asesoría de construcción, la certificación de servicio por parte de los distribuidores, la garantía de precio fijo de los materiales, un espacio de almacenamiento temporal para los materiales y el costo de operación de las células. En el momento de firmar no era necesario presentar ninguna documentación, simplemente se hacía explícito el compromiso que se estaba adquiriendo de finalizar la construcción o la ampliación de la casa en un periodo determinado.

Figura 5. Financiamiento para la compra de cemento



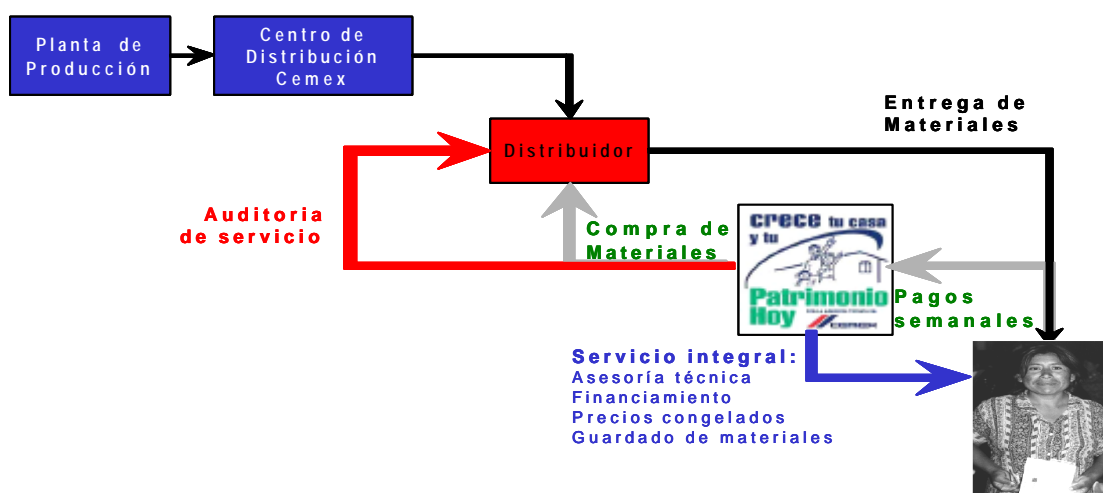
Los resultados de este sistema de financiamiento fueron realmente buenos. A pesar de las dificultades económicas en las que vivían muchos de los integrantes de los “Club de ahorro”, prácticamente todos pagaban puntualmente cada semana e incluso un 30% de los pagos se producía con antelación. En el año 2002, el proyecto Patrimonio Hoy concedió unos US \$ 10 millones de crédito, de los cuales sólo se daban por perdidos a finales de año 50.000 dólares, menos del 1%.

El segundo problema a resolver hacía referencia al desconocimiento que tenía la población pobre sobre los materiales y técnicas de construcción más apropiados. Cemex encontró la solución en la instalación de unas oficinas en cada comunidad. En ellas se ofrecían servicios de asesoramiento a los participantes del proyecto. Estas oficinas recibían el nombre de *células* y contaban con la presencia de un arquitecto, que mostraba diferentes diseños de casas y asesoraba sobre ampliaciones futuras del hogar. También recomendaba el tipo y cantidad de material necesario. Asimismo, las células

era el lugar donde se realizaban los pagos, las juntas periódicas y los talleres de formación sobre técnicas de construcción. Un resultado imprevisto y positivo de las células fue que con el tiempo se convirtieron en lugares de reunión comunitaria y, en más de una de ellas, los miembros de la comunidad propusieron impartir charlas de desarrollo social y personal. Todo ello contribuía a que el proyecto tuviera una imagen profesional, que brindaba transparencia y confianza a los participantes del programa.

Al mismo tiempo, Cemex invitó a participar a los diferentes distribuidores de la zona y, en caso de querer participar en este proyecto, se les propuso mejorar el servicio, mediante el establecimiento de unos estándares que contemplaban la entrega a domicilio y en el tiempo acordado. Se pretendía con ello solucionar el tercero de los problemas detectados. Los distribuidores eran evaluados por el consumidor final y, en caso de incumplimiento del servicio establecido por Cemex, se les asignaba un número menor de participantes o incluso se les dejaba fuera del proyecto. De esta forma, Cemex actúa como intermediario entre los distribuidores y los clientes, logrando que esta relación sea más ventajosa para el consumidor final y facilitando, al mismo tiempo, el incremento de las ventas, lo que beneficia tanto a los distribuidores como a Cemex (en la figura 6 se resume gráficamente el modelo de negocio del proyecto Patrimonio Hoy).

Figura 6. Modelo de negocio de Patrimonio Hoy.



Con relación al marketing, el proyecto de Patrimonio Hoy ofrece algunas singularidades que merece la pena señalar. En primer lugar, al iniciar este proyecto fue necesario darlo a conocer para generar la máxima confianza hacia el mismo. Para ello, se identificaron a los “líderes” de las comunidades locales y se les explicó el proyecto.

Como estas personas tenían un cierto poder informal sobre el resto de la comunidad, se les informó que, por cada grupo de personas que atrajeran, se les concederían puntos equivalentes a material de construcción para su hogar. De esta forma, se inició la promoción del proyecto por y entre la gente de la misma comunidad. Asimismo, se identificaron los distintos roles que jugaban los integrantes del núcleo familiar en el proyecto Patrimonio Hoy. Por un lado, las madres o esposas eran las encargadas de organizar los grupos y de asegurar el cumplimiento de los compromisos parciales. Además, muchas de ellas eran las promotoras de las células, que informaban de las características del proyecto a los nuevos interesados. Por su parte, los hombres tenían la mayor relevancia al contratar el proyecto, y eran quienes recibían el material y realizaban la construcción. Israel Moreno, director de Patrimonio Hoy, comentaba al respecto: “Es muy importante reconocer y respetar estos distintos papeles y momentos, hay decisiones de los hombres y decisiones de las mujeres, y cada uno tiene su tiempo de participación”. Los participantes del proyecto recibían el nombre de “compañeros”, con lo que se intentaba reflejar la relación de corresponsabilidad y de pertenencia que los directivos de Cemex buscaban lograr. Otros de los momentos de participación eran las reuniones quincenales, que servían como juntas de integración, información de avances y capacitación de técnicas de construcción. Asimismo, Cemex entregaba unos “kits de celebración” a la familia cuando finalizaba una construcción, que incluían aperitivos, bebidas gaseosas y dulces. Los integrantes de la familia solían compartir este momento de felicidad con los vecinos y familiares. Gracias a todas estas actividades, el boca a boca acabó convirtiéndose en la mejor forma de promoción del proyecto Patrimonio Hoy.

Antes de repasar los resultados del proyecto Patrimonio Hoy, conviene señalar que el modelo de negocio explicado hasta aquí sufrió bastantes cambios desde sus primeras versiones y fue perfilándose gradualmente gracias a una serie de procesos de prueba y error. Por ejemplo, en la primera versión del proyecto los “clubes de ahorro” estaban formados por ocho o diez personas; posteriormente, se redujeron a tres personas porque se vio que con un número tan elevado de integrantes el sistema de ahorro no funcionaba bien. Igualmente, al principio se invitaba a los distribuidores a operar en las células, pero pronto se cayó en la cuenta de que su presencia perjudicaba el papel de neutralidad que desempeñaba Cemex. También había mejorado mucho la eficiencia de los recursos humanos: en un principio había cuatro personas por célula; en la actualidad

sólo hay una y sólo se contrata a una segunda cuando la célula supera los 450 participantes. Por último, Cemex inició el proyecto Patrimonio Hoy sin buscar ningún tipo de alianzas, lo que le ofrecía una mayor flexibilidad. Sin embargo, a medida que este proyecto iba cobrando mayor tamaño, Cemex observó que las alianzas le podían beneficiar para aumentar su eficiencia operacional y facilitar su expansión. Por ejemplo, se logró una credibilidad todavía mayor del proyecto gracias a la colaboración del Ministerio de Desarrollo Social (Sedesol) que, aunque no aportaba fondos, contribuyó a que hubiera más gente dispuesta a participar en el programa. Gracias a este incremento de participantes se logró reducir los costes de mantenimiento de las células de US \$ 50.000 a US \$ 30.000. Otra alianza, en este caso con la ONG Ashoka, permitió a Cemex encontrar rápidamente a emprendedores locales dispuestos a operar y llevar a cabo la gestión de las células. Gracias a esta colaboración se redujeron los costes de puesta en marcha de las células y los costes operacionales. Asimismo, Cemex estaba buscando establecer una alianza con el Banco Mundial que le permitiera obtener los fondos necesarios para poder ampliar rápidamente el programa Patrimonio Hoy a otros lugares de México.

Resultados

Tras cinco años de actividad, el proyecto Patrimonio Hoy se había consolidado y sus resultados eran cada vez mejores. En el año 2000 tenía 2.571 socios activos (así era cómo se llamaban a los clientes de este proyecto) y 9 unidades de negocio (células) en 3 ciudades. En abril de 2003 estos números eran bastante superiores: 39.800 socios activos y 49 unidades de negocio en 23 ciudades. Gracias a este crecimiento, Cemex consiguió, en noviembre de 2002, recuperar la inversión que había realizado cuatro años atrás en el desarrollo y lanzamiento del proyecto Patrimonio Hoy. Estaba previsto que en el año 2003 el flujo de caja ya fuera positivo. En el año 2002, Patrimonio Hoy registró unos ingresos de US \$ 143 millones. Durante este año, el proyecto atraía a 1.500 nuevos clientes por mes y se esperaba que este número creciera hasta 1.800 en 2003. Una de las cifras que más llamaba la atención era el elevado porcentaje de retención de clientes del proyecto, que era del 92% en el 2002.

Por otra parte, el programa Patrimonio Hoy tiene un impacto social muy positivo en las comunidades pobres mexicanas, ya que les facilita el acceso a la construcción de

la vivienda. Se calcula que Cemex ha conseguido reducir el precio total de construcción entre un 30 y un 40% y ha reducido el tiempo de construcción a más de la mitad. En números, esto supone pasar de gastar US\$ 1.527 y cuatro años para construir una habitación de aproximadamente 9 metros cuadrados, a gastar US\$ 1.038 y un año y medio para construir la misma superficie. Se calculaba que en 3 años el proyecto Patrimonio Hoy atendió a 50.000 familias y vendió cemento por el equivalente a más de 4.000 casas de 40 metros cuadrados. Pero las mejoras no son sólo cuantitativas, sino también cualitativas, ya que gracias a la asesoría recibida, las casas tienen una mejor iluminación y una mejor distribución del espacio. Asimismo, los distribuidores también salieron beneficiados, ya que incrementaron sus ventas un 26% en el año 2002.

El éxito del proyecto Patrimonio Hoy ha permitido a Cemex entrar en el mercado de la BDP de México y tener una posición muy ventajosa en el mismo. Además, Cemex está contemplando la posibilidad de replicar esta iniciativa en otros países como Colombia o Indonesia.

4.3. Santander Central Hispano: proyecto International Express.

La iniciativa de International Express no transcurre en un país desarrollado, sino que se llevó a cabo en España. No obstante, el público objetivo de este proyecto son los inmigrantes extracomunitarios, que, en su mayoría, formarían parte de la BDP española. Por este motivo, se justifica la inclusión de esta experiencia en este estudio.

Orígenes

Durante el último lustro del siglo XX, la inmigración creció de forma considerable en España. Según datos del Ministerio del Interior, en 1995 había 294.726 trabajadores comunitarios y 205.047 extracomunitarios; en 2001 estas cifras se incrementaron hasta 449.881 y 659.179 respectivamente. Probablemente, las cifras reales fueran todavía mayores porque un número considerable de inmigrantes trabajaba en el sector informal. Además, el bajo peso que suponía el colectivo de trabajadores extracomunitarios con relación a otros países europeos, auguraba un crecimiento

todavía mayor de inmigrantes en los próximos años. El SCH vio la posibilidad de atender este nicho de mercado creciente, mediante la apertura de oficinas especializadas en las grandes ciudades españolas. Además, debido a la importante presencia del SCH en Latinoamérica, la dirección general del banco había establecido recientemente una política de responsabilidad social corporativa. Este proyecto encajaba perfectamente en esta política y se veía como una oportunidad excelente para mejorar su reputación.

Pasos previos

Seis meses antes de abrir en Madrid la primera oficina International Express, especializada en la oferta de servicios financieros para trabajadores extracomunitarios, el SCH inició el proceso de investigación de mercado para averiguar cuáles eran las características de este mercado. Se formó un equipo de trabajo que visitó locutorios y casas de cambio para conocer y entrar en contacto con los inmigrantes. También se establecieron relaciones con consulados, asociaciones de inmigrantes y ONG's para identificar cuáles eran las necesidades de este colectivo. Asimismo, se realizaron varios grupos enfocados con personas de distintas nacionalidades. Todo ello, permitió al grupo de trabajo del SCH comprender mejor las necesidades financieras de los trabajadores extracomunitarios.

Aparte de esta investigación de campo, también se consultaron distintas fuentes sobre las tendencias de población de los inmigrantes como, por ejemplo, la del Banco de España, Ministerio del Interior o Seguridad Social. También se mantuvieron charlas con los directivos del grupo de restauración y ocio VIP's, esta organización tenía previsto que para el 2005 el 50% de su plantilla fuera de origen extracomunitario.

Modelo de negocio para la base de la pirámide

El objetivo principal del proyecto International Express era conseguir ser el banco de referencia para el inmigrante. Esto quería decir que, a pesar de que se contemplaba el negocio de las remesas, el SCH daba prioridad a conseguir el mayor número posible de clientes. La lógica que había detrás de esta decisión era que se esperaba retener a estos clientes en el futuro, cuando, gracias una mayor estabilidad laboral, aumentaran sus necesidades bancarias. Este enfoque tenía unas implicaciones

muy distintas al de, por ejemplo, pretender aumentar simplemente el número de remesas. Para el SCH era básico conocer muy bien al cliente y ser capaz de ofrecerle un servicio de total confianza que asegurara una relación duradera. Como veremos a continuación este iba a ser uno de los pilares del modelo de negocio.

La fase de exploración permitió sacar unas conclusiones muy claras sobre la percepción que tenían de la banca y el sistema financiero los inmigrantes. En general, existía, por un lado, una gran desconfianza hacia el sistema financiero y, por otro, un gran desconocimiento sobre el funcionamiento del mismo. Esta negativa percepción se explica por el hecho de que en los países de origen de los inmigrantes la oferta de servicios financieros está prácticamente limitada a los sectores de población de renta media y alta. Asimismo, los episodios de crisis financieras y quiebras financieras que se habían vivido en sus países de origen tampoco favorecían la buena percepción del sistema financiero. En conclusión, los inmigrantes desconocían las facilidades que existían en España para abrir una cuenta corriente y desconfiaban de las ventajas que podía ofrecer una entidad financiera.

Por otra parte, se detectaron un conjunto de necesidades que el SCH tuvo muy en cuenta a la hora de diseñar su modelo de negocio. Estas necesidades eran: buena atención; explicación detallada comprensible, pausada y sin prisas sobre los servicios financieros que se prestan; rapidez en la transferencias; bajas comisiones y mayor amplitud de horarios

Finalmente, el 26 de diciembre de 2001 se abrió en el centro de Madrid (en esta zona el 25% de la población empadronada era de origen extranjero) la primera oficina International Express. Pero, ¿qué diferencia había entre esta oficina y otra oficina bancaria corriente?

En primer lugar, El SCH realizó una convocatoria, que recibió numerosas solicitudes, entre el personal del banco para trabajar en la oficina International Express. Tras haber consultado a los potenciales clientes, se creyó más conveniente que el personal que debía atender la oficina fuera español porque así no había nacionalidades favorecidas por la presencia de un trabajador de esa misma nacionalidad en el banco. El proceso de selección sirvió para escoger aquellas personas que mejor se ajustaban al

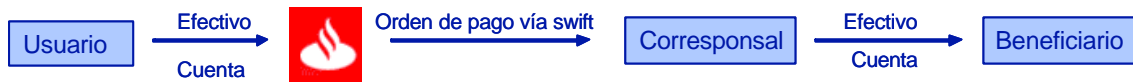
perfil requerido para esta oficina. Entre los atributos más valorados estaban: claridad expositiva, capacidad de comunicación y paciencia en el trato. También se valoró la experiencia en trabajos de voluntariado o en proyectos con inmigrantes. De este modo, las políticas de recursos humanos estaban perfectamente alineadas con los objetivos y necesidades de este proyecto.

Otro aspecto clave del modelo de negocio era el establecimiento de relaciones y alianzas con distintas instituciones, organismos y bancos. El SCH llegó a un acuerdo con varios bancos en el exterior para simplificar el funcionamiento de las transferencias. Normalmente, en el momento de realizar una transferencia se paga una comisión más un porcentaje en concepto de diferencial de cambio y, en el momento de recoger la transferencia, el destinatario de la misma también paga otra comisión en el banco de destino. El SCH acordó con los bancos corresponsales la puesta en marcha de un nuevo sistema, según el cual se cobra 9 € por la transferencia en el banco de origen y no se cobra ninguna cantidad por recoger la transferencia en el banco de destino. Posteriormente, mediante un sistema de compensación interbancario se saldaban las cantidades pendientes de pago. Había algunos bancos que ofrecían comisiones menores en origen, pero en destino los bancos corresponsales solían cargar comisiones muy elevadas. El SCH estableció mecanismos de control para evitar que esto sucediera. Este nuevo sistema facilita mucho la explicación del funcionamiento de las transferencias a los clientes porque no entran tantos elementos en juego que distorsionen el precio final del servicio. Por otra parte, otras relaciones muy importantes eran las establecidas con asociaciones de inmigrantes, ONG's y consulados. El SCH presentó el proyecto a los organismos con mayor actividad con el colectivo de inmigrantes y consiguió que éstos recomendaran sus servicios. Asimismo, se trabajó estrechamente con los consulados de los países con mayor presencia de inmigrantes para favorecer la apertura de cuentas corrientes. Gracias a estas organizaciones e instituciones, International Express no sólo obtenía un mayor número de clientes, sino que además fortalecía la confianza que depositaban los inmigrantes en este banco.

Con relación al marketing, International Express ofrece una amplia variedad de servicios y productos financieros aparte de las transferencias, aunque es éste el servicio más solicitado. El sistema diseñado por International Express (explicado más arriba) ofrece una mayor seguridad y rapidez en los envíos (ver figura 7 para conocer los

distintos pasos que se realizan desde la tramitación del envío hasta la recogida del dinero) y permite ofrecer mejores condiciones a los clientes. Todos los clientes disponen de una cuenta corriente con una tarjeta de débito asociada.

Figura 7. Transferencias mediante pago directo vía corresponsales.



Un producto novedoso es la tarjeta International Express, que consiste en dos “tarjetas espejo”, de tal forma que permite a una persona residente en el país de origen del inmigrante disponer del dinero asociado a la cuenta corriente del cliente. Este sistema ofrece mayor agilidad que otros medios como, por ejemplo, las transferencias. Gradualmente, también se empezaron a conceder pequeños créditos al consumo. Para su concesión se tiene en cuenta el historial del cliente. Un producto nuevo, que se creó a petición de los clientes por ser muy típico en sus países de origen, es el llamado “Ahorro creciente”: una cuenta de ahorro a plazos ligada a un fin determinado. Otros servicios financieros que se ofrecen son la domiciliación de pagos y la concesión de avales para alquileres de inmuebles.

En cuanto a la promoción en los medios de comunicación, se tuvo especial cuidado en dar a conocer el proyecto tal y como era para no crear falsas expectativas. Sin embargo, la publicidad que mejor funcionaba era el boca a boca, casi todos los clientes nuevos venían recomendados por clientes de la oficina.

El diseño de la oficina también tuvo en cuenta las necesidades de este colectivo y, por ejemplo, se instalaron locutorios en su interior. Asimismo, las oficinas destacaban por su luminosidad, contribuyendo a generar una mayor sensación de confianza.

El primer año, la oficina estaba abierta todos los días de la semana, sábados y domingos inclusive. No obstante, tras este periodo se planteó la posibilidad de cerrar dos días y, como compensación, abrir por las tardes.

Todos los elementos del modelo de negocio explicados hasta aquí nos permiten observar cómo International Express está diseñado para prestar un servicio exclusivo a los inmigrantes.

Resultados

Durante el primer año de funcionamiento, International Express consiguió captar 3.207 clientes nuevos, casi cuatro veces de lo que es habitual en una oficina tradicional. Esta cifra implicaba conseguir nada más y nada menos que casi 10 clientes nuevos cada día. El perfil del cliente de este banco tiene 33 años y dispone de un saldo medio inferior a 300 euros y no tiene los papeles en regla. International Express tiene clientes de 74 nacionalidades, aunque el 57% son de países latinoamericanos.

En el negocio de las remesas, en el año 2002 las remesadoras tenían una cuota de mercado del 80%, mientras que las entidades financieras en su conjunto consiguieron una cuota del 12%, lo que indica el potencial de negocio que existe para los bancos.

El SCH está muy satisfecho de la experiencia proporcionada por el proyecto International Express y tiene previsto abrir dos oficinas más en Madrid y otra en Barcelona.

4.4. Topy Top

Orígenes

Los orígenes de Topy Top se remontan a 1978, año de fundación de esta empresa textil peruana. Previamente, el fundador de la empresa, Aquilino Flores, trabajó como vendedor ambulante de prendas de vestir en el Mercado Central de Lima. Con el tiempo, pasó de la compra y venta ambulante a la distribución a otros comerciantes ambulantes. Paralelamente, abrió su primera tienda en Lima. El contacto directo con el público le permitió desarrollar la estrategia comercial que tanto éxito le ha

dado y que hoy día sigue vigente: “ofrecer al cliente una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables

Pasos previos

El modelo de negocio de Topy Top no nace de una investigación de mercado, sino que fue originándose de manera gradual a medida que el fundador de la empresa fue conociendo el mercado textil. Su experiencia, primero como vendedor ambulante y después como comerciante, le sirvió para identificar las necesidades del sector de población de bajos ingresos. Posteriormente, fue perfilando gradualmente un modelo de negocio que le permitió ofrecer una amplia y constante variedad de ropa de buena calidad a un precio asequible.

Modelo de negocio para la base de la pirámide

La idea del fundador de Topy Top servía de guía para todas las decisiones que debía tomar la empresa. Todas y cada una de las actividades que se llevaban a cabo tenían como propósito perfeccionar el modelo de negocio que desde un principio se había elaborado. Los principales componentes del modelo de negocio eran: gran variedad de modelos, introducción semanal de nuevos modelos, prendas de buena calidad, precios aceptables y excelente servicio al cliente. La producción, distribución y diseño estaban supeditados a lograr estos objetivos.

Uno de los primeros problemas con los que se encontró Topy Top a medida que aumentaba sus ventas fue la imposibilidad de contar con un abastecimiento ágil y variado. Los proveedores no podían dar las entregas en los plazos requeridos ni con la variedad solicitada. Aquilino Flores fue paulatinamente prescindiendo de la subcontratación de algunos servicios e integró en su actividad las fases de tejeduría, tintorería y estampado. De esta forma, Topy Top consiguió no depender de terceros para la provisión de materiales, lo que le daba una mayor flexibilidad de producción. Con esta decisión se solucionaba el problema de la variedad, pero todavía quedaba el reto de conseguir producir a un coste competitivo para ofrecer precios reducidos. En este caso, como decía un directivo de Topy Top: “la política de reinversión de beneficios permite

comprar lo mejor y de última generación”. Es decir, Topy Top basa su producción en el uso de alta tecnología con el fin de conseguir una alta eficiencia operacional.

Topy Top cuenta con dos líneas de producción diferenciadas: una para el mercado nacional y otra para la exportación. Las diferencias entre ambas son notables. La primera se caracteriza por su flexibilidad y variedad; y, en cambio, la segunda es larga y rígida, ya que los pedidos se confeccionan por contrato y sólo se aceptan los mayores de 2.000 prendas. Aparte de las líneas de producción, Topy Top cuenta con 1.500 confeccionistas subcontratados que trabajan en sus propios talleres o casas. La mayoría de confeccionistas son mujeres debido a la experiencia y gran habilidad manual que poseen para realizar este trabajo.

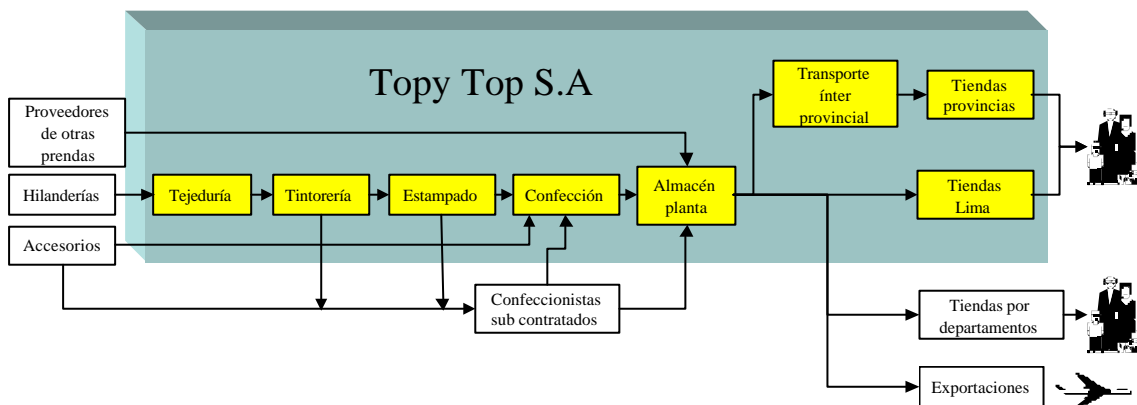
En cuanto a la comercialización, Topy Top no quería que los intermediarios encarecieran el producto porque eso iba en contra de su filosofía. Por este motivo, desde un principio Topy Top abrió sus propias tiendas en Lima, donde se concentraba el mayor volumen de venta de su actividad. En cambio, para vender sus productos en las provincias Topy Top utilizó, inicialmente, una red mayoristas, pero Aquilino Flores pronto se dio cuenta de que éstos no le aseguraban una alta rotación de los modelos porque no hacían promociones. Los mayoristas preferían tener las prendas en stock un periodo mayor de tiempo que reducir sus márgenes. Esta actitud perjudicaba los intereses de Topy Top, que basaba su negocio en una alta rotación de sus ventas. Para solucionar este problema, Topy Top fue gradualmente abriendo tiendas en las provincias de Perú. En el año 2002, las 22 tiendas de Topy Top ya llegaban a todas las provincias de Perú.

Al mismo tiempo, uno de los elementos que más se cuidan es la atención al cliente y la calidad del servicio. Por este motivo, todas las tiendas tienen las mismas características: bien ubicadas, espaciosas, buena iluminación, muy buen trato al cliente y la existencia de una gran variedad de productos y promociones. Respecto a este último punto, la política de la empresa es enviar a las tiendas nuevos modelos semanalmente. La mercadería “vieja” se liquida por medio de remates bajo la modalidad de “canasta”, que consiste en colocar en una única cesta todas las prendas a un mismo precio. Para poder entregar a las tiendas nuevos modelos semanalmente, Topy Top cuenta con un grupo de diseñadores que diseñan nuevos modelos constantemente. Cada semana se

realiza un desfile interno con las nuevas propuestas de los diseñadores. Los jefes de tienda y Aquilino Flores están presentes en el desfile para decidir qué modelos finalmente se aprueban para su posterior producción y comercialización. Es importante la presencia de los jefes de tienda en este desfile semanal porque son ellos los que mejor conocen las tendencias y gustos de los clientes y, por tanto, su opinión refleja la opinión de los clientes.

Hasta aquí hemos visto los elementos más destacados del modelo de negocio de Topy Top. De forma gradual, esta empresa decidió integrarse verticalmente para poder dar respuesta a su visión de negocio inicial, ya que su cadena de suministro y su red de distribución no le aseguraban ni la variedad, ni la calidad y ni la rotación deseada. En la figura 8 podemos ver un esquema que resume los diferentes elementos de la actividad de Topy Top.

Figura 8. Elementos del modelo de negocio de Topy Top.



Resultados

En el año 2002, Topy Top vendía mensualmente 500.000 prendas mensualmente a través de su cadena nacional de tiendas. Asimismo, en los últimos años Topy Top ha aumentado considerablemente sus exportaciones. En el año 2000, Topy Top era la décima empresa del sector textil de Perú en volumen de exportación con unas ventas de US\$ 22,43 millones. En el año 2002, ascendió hasta el cuarto lugar por volumen de

exportaciones con unas ventas de US\$ 36,7 millones, y en el primer trimestre del 2003 era ya la segunda empresa con unas ventas de US\$ 13 millones en este periodo⁵.

Asimismo, Topy Top recorrió un camino ascendente en su público objetivo. Inicialmente, su actividad se dirigía exclusivamente a los sectores de renta media y baja de la población. A medida que fue ampliando su negocio, inició también la comercialización de sus productos entre la población de renta alta.

4.5. Tetra Pak

Orígenes

Tetra Pak, empresa sueca especialista en el envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de proceso para alimentos líquidos y máquinas de llenado y equipos de distribución, decidió en 1999 invertir en los países emergentes. Su presencia en estos países no era nueva, pero en esa fecha se hizo evidente que se podían satisfacer las necesidades de estos mercados mediante la modernización y revitalización del sistema de Tetra Classic. En algunos de estos países, como China, Indonesia o India, sólo se vendían envasados una tercera parte de los alimentos líquidos, las dos terceras partes restantes se vendían directamente en la calle sin ningún tipo de tratamiento. Por lo tanto, la presencia en estos mercados representaba una oportunidad de crecimiento enorme para Tetra Pak, que calculaba que existía un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales. Asimismo, esta decisión encajaba perfectamente en la visión de Tetra Pak: “Nuestro compromiso es hacer que los alimentos sean seguros y estén disponibles en cualquier lugar”.

Pasos previos

Tetra Pak no realizó ningún paso previo significativo a la implantación de negocios en mercados emergentes porque la decisión de la empresa era aprovechar las ventajas que sus productos y tecnologías ofrecían a la distribución y al consumo de

⁵ Boletín de Exportaciones del PROMPEX (Comisión para la Promoción de Exportaciones del Perú).

productos líquidos en estos mercados. De algún modo, Tetra Pak intentaba replicar el éxito que logró en 1952 con el lanzamiento del envase Tetra Classic. En esa época, en Suecia la leche se vendía a granel en botellas de vidrio retornables en colmados o pequeñas tiendas. La distribución se realizaba con carros de caballos que podían tardar días en llegar a determinadas zonas. Poco a poco, las tiendas de autoservicio fueron sustituyendo a los colmados, con lo que se hizo necesario un sistema de venta de leche más práctico e higiénico. El envase tetraédrico ideado por el Dr. Ruben Rausing, fundador de Tetra Pak, consiguió solucionar los problemas de distribución e higiene, al mismo tiempo que hacía más práctica y sencilla la venta de leche en las tiendas de autoservicio. Las similitudes de este contexto con el de varios países emergentes, estimularon la entrada de Tetra Pak en estos países con un modelo de negocio similar al que ya tiene implantado, aunque, evidentemente, hizo algunas adaptaciones que detallaremos enseguida.

Modelo de negocio para la base de la pirámide

En primer lugar, conviene aclarar que Tetra Pak entró en los mercados emergentes dirigiendo sus productos a todos los sectores de la población, fueran de renta alta, media o baja. En este apartado, nos centraremos en detallar las características y adaptaciones que realizó Tetra Pak a su modelo de negocio para competir en este nuevo contexto y, en especial, en la BDP.

Tetra Pak centró sus operaciones en los mercados emergentes en dos campos: los programas escolares de consumo de leche y las bebidas de consumo fuera del hogar. La decisión de entrar en estos segmentos residía en las características y hábitos de consumo de los países emergentes. En primer lugar, la mayoría de la población infantil tenía síntomas de desnutrición y el consumo de leche por niño era muy bajo comparado con el de países desarrollados. Además, las condiciones de la leche no eran siempre las más apropiadas y, en ocasiones, eran las causantes de alguna transmisión de enfermedad. Por tanto, los programas escolares de nutrición en los que participaba Tetra Pak tenían como elemento principal el consumo de leche envasada. Por otro lado, los mercados emergentes y, en especial en los países asiáticos muy poblados como China, Indonesia o India, se caracterizaban por tener una población con bajo poder adquisitivo pero ávida por consumir en cuanto disponían de alguna cantidad de dinero para gastar.

Por este motivo, era bastante improbable que compraran una bebida en envase familiar de dos litros, pero, en cambio, sí era más factible que adquirieran una bebida individual para consumir al instante. En cualquiera de los dos casos, el gran reto al que se enfrentaba Tetra Pak era el de crear las oportunidades para producir y distribuir alimentos líquidos a bajo coste en estos mercados de enormes dimensiones. En otras palabras, el gran reto consistía en mantener la idea original del Dr. Ruben Rausing: “Un envase debería ahorrar más de lo que cuesta”. ¿Cómo había conseguido superar este reto Tetra Pak?

El eje que sustentaba el modelo de negocio de Tetra Pak en los países emergentes estaba compuesto, principalmente, por dos elementos: una avanzada tecnología para el procesado y envasado de alimentos líquidos; y el desarrollo de un conjunto de alianzas con el sector público y privado.

Tetra Pak era uno de los líderes mundiales de envasado de productos líquidos gracias a su completa tecnología, que constaba de tres elementos: el proceso de conversión de la materia prima en diferentes tipos de envases; la maquinaria que integraba el procesado y envasado de alimentos líquidos; y, finalmente, su tratamiento aséptico. Tetra Pak decidió utilizar dos de sus nueve envases, Tetra Fino Aséptico (TFA) y Tetra Wedge Aséptico (TWA), para entrar en los mercados de la BDP porque ofrecían una relación precio-calidad-eficiencia muy adecuada en este contexto. Los envases TFA y TWA se empezaron a comercializar en 1997 y estaban basados en la tecnología del más conocido Tetra Brik Aséptico, pero resultaban más económicos que éste. Tetra Pak utilizó el envase TFA para penetrar en el segmento de leche envasado y el TWA para introducirse en el segmento de zumos de frutas y té helado.

Las cadenas de distribución de estos países se caracterizan por ser especialmente largas y complejas. Los envases deben soportar unas duras condiciones de traslado, ya que suelen pasar por varias manos y medios de transporte hasta que llegan al consumidor final. Además, los productos envasados deben soportar las adversas condiciones climáticas o la extrema humedad de algunos países por la casi inexistencia de cadenas de distribución refrigeradas. Por todos estos motivos, la tecnología de envasado aséptico es especialmente valiosa y adecuada en este contexto, ya que permite que el producto se conserve en perfectas condiciones sin necesidad de refrigeración

durante un periodo de tiempo mucho mayor que en otros envases. Consecuentemente, la distribución es más eficiente, ya que puede reducirse sustancialmente el número de viajes al permitir al minorista almacenar una mayor cantidad de envases sin peligro de deterioro del producto. De este modo, la mayoría de la población en la BDP puede tener acceso a unos productos sanos y de buena calidad. Además, la mayoría de los materiales que componen los envases de Tetra Pak son biodegradables, con lo que el uso de este sistema de envasado tiene un impacto medioambiental mínimo.

Sin embargo, a pesar de todas las ventajas de su tecnología, Tetra Pak se enfrentaba a un problema considerable en los mercados de la BDP: la incapacidad de muchas granjas de leche y plantas de procesado para comprar su valiosa tecnología y maquinaria. En otras palabras, el reto ante el que se enfrentaba Tetra Pak era que debía crear un mercado para este producto, tarea no siempre fácil. La solución que encontró Tetra Pak para favorecer el desarrollo de estos mercados fue la creación de los programas de “Comida para el desarrollo”. La principal ventaja de estos programas era que actuaban como catalizadores del mercado porque aumentaban la demanda de leche y conseguían que se iniciara la comercialización de los productos locales. Así, se favorecía el desarrollo agrícola y el crecimiento económico, gracias al aumento de la producción local de alimentos y del procesado de los mismos. La mejora de las expectativas de crecimiento de las granjas de leche y plantas de procesado era, a su vez, la base para el crecimiento de los negocios de Tetra Pak en estos países. Al mismo tiempo, estos programas demostraban el compromiso de Tetra Pak con su visión corporativa: “Hacer que los alimentos sean seguros y estén disponibles en cualquier lugar”.

La importancia de estos programas llevó a Tetra Pak a crear la oficina de Comida para el desarrollo, que tenía las siguientes funciones: establecer una base de datos y conocimiento que facilitara la puesta en marcha de los programas de alimentación; aprovechar su experiencia y su red de relaciones para acceder a fondos que pudieran destinarse a los programas de alimentación y desarrollo agrícola; llevar a cabo los trámites necesarios para que los productos de sus clientes estuvieran aprobados por las principales organizaciones internacionales que implantaban los programas de alimentación; e impulsar el desarrollo de productos altamente nutricionales a bajo coste.

Uno de los elementos básicos para llevar a cabo los programas de alimentación era el establecimiento de un conjunto de relaciones y alianzas con el sector público, privado y organizaciones sociales. La experiencia de Tetra Pak en este tipo de programas era básica, ya que aportaba al resto de integrantes del proyecto un conocimiento muy sólido sobre cómo llevar a cabo el programa de forma más efectiva. El apoyo que recibía Tetra Pak por parte de gobiernos locales y ONG's favoreció la ampliación de los programas de alimentación y ahora se combinaban con programas de desarrollo agrícola. La base era trabajar conjuntamente con agencias de desarrollo y ONG's para mejorar la formación de los ganaderos y agricultores y, con ello, favorecer prácticas agrícolas más sostenibles y eficientes. Tetra Pak, por su parte, facilitaba la financiación de su tecnología y maquinaria a las plantas de procesado. En resumen, las granjas lecheras y plantas de procesado recibían, por una parte, el apoyo de los fondos destinados a la formación a los propietarios de granjas lecheras y, por otra, de la financiación que ofrecía Tetra Pak para la compra de maquinaria para el procesado y envasado de productos. Al mismo tiempo, el desarrollo del mercado de productos lácteos favorecía la creación de una red de distribución, permitía aumentar el alcance de los programas y, todo ello, con un mínimo impacto medioambiental gracias a la correcta gestión de residuos que se llevaba a cabo. En la figura 9 se puede observar los diferentes eslabones de la cadena de valor de Tetra Pak en sus negocios en la BDP.

Figura 9. Cadena de valor: de las vacas al consumidor



En suma, el modelo de negocio de Tetra Pak, basado en su tecnología y en el establecimiento de alianzas con el sector público, sector privado y agencias de desarrollo y ONG's, favorecía su crecimiento geográfico y económico a largo plazo, al

mismo tiempo que contribuía al progreso de las granjas y plantas lácteas locales y aportaba un conjunto de beneficios sociales como una mejor alimentación infantil, que favorecía la asistencia escolar y una mejor educación, un mejor conocimiento de prácticas ganaderas y agrícolas sostenibles, la creación de una red de distribución más eficiente y segura, y el desarrollo de un mercado que generaba nuevos lugares de trabajo.

Resultados

Desde 1998 Tetra Pak había puesto en marcha numerosas iniciativas para desarrollar programas de alimentación. Por ejemplo, los programas inaugurados en Vietnam, Bangladesh e Indonesia conseguían mejorar la alimentación de 500.000, 700.000 y 850.000 niños respectivamente. Esto sólo era un botón de muestra de los muchos programas de alimentación en los que participaba activamente Tetra Pak. Gracias a todas estas actuaciones, Tetra Pak consiguió una posición competitiva en los mercados de masas de la BDP, donde tradicionalmente no tenía una participación muy significativa. A continuación, mostraremos a través del ejemplo de Tailandia, los beneficios que se obtenían de la puesta en marcha de programas de alimentación.

En el año 1985 se inició en Tailandia un programa nacional de promoción del consumo de leche en la escuela. Hasta entonces, el consumo de leche era muy bajo, lo que no era de extrañar dadas las condiciones climatológicas y físicas del país. Tailandia tiene un clima tropical muy húmedo y en las zonas rurales las carreteras están en mal estado. En estas condiciones, transportar leche en camiones u otros vehículos no refrigerados hasta las zonas más remotas del país era imposible. Sin embargo, gracias a la participación de Tetra Pak en este proyecto la situación había variado considerablemente en la década de los 90. Tetra Pak comentaba a este respecto: “Algunas veces la leche se transporta en helicóptero, otras en camiones, e incluso, en algunas zonas, en elefantes. La tecnología de envasado aséptico de Tetra Pak hace que esto sea posible. Gracias a este método la leche puede ser transportada, distribuida y almacenada durante largos periodos de tiempo sin necesidad de refrigeración. El resultado es una leche libre de bacterias que conserva su sabor y calidad”. Los beneficios de este programa eran sorprendentes: en el año 2002 el programa atendía a 6,2 millones de niños, que recibían 200 días al año 200 mililitros de leche totalmente

gratis; la producción de leche en Tailandia se incrementó de 120.000 litros diarios en 1984 a 1.500.000 litros diarios en 2001, consiguiendo un crecimiento anual del 14% hasta convertirse en el país productor del mundo de leche con un crecimiento continuado mayor, lo que había permitido por primera vez la exportación de productos lácteos; la malnutrición descendió del 19% en 1990 al 10% en 1997 y los niños crecían 3 centímetros más por año; el consumo anual medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 en 1999. Estos resultados positivos se repetían en muchos de los países en los que Tetra Pak formaba parte de programas de alimentación.