



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

# Apuntes de Globalización y Estrategia

Año 2 / No. 4 / Abril 2006

## La base de la pirámide

Los mercados de rentas bajas constituyen una de las grandes oportunidades del siglo XXI. Ofrecen nuevas fuentes de ingresos, una palanca para la innovación y la posibilidad de contribuir a la prosperidad de dos tercios de la población mundial.

La base de la pirámide constituye una gran oportunidad de negocio. Es el mayor segmento de población del mundo y tiene multitud de necesidades insatisfechas.

Las experiencias empresariales que presentamos en este número demuestran que es posible entrar en la base de la pirámide y hacerlo con éxito.

La base de la pirámide socioeconómica mundial está compuesta por más de 4.000 millones de personas que han de subsistir con menos de cuatro dólares al día. Tradicionalmente, falsas asunciones como que esta población no puede ser un mercado por la extrema pobreza en la que vive o que debe ser atendida por ONG, organismos internacionales y gobiernos la han apartado del punto de mira de las empresas. Sin embargo, algunas compañías ya han entendido que los mercados de rentas bajas constituyen una extraordinaria oportunidad de negocio. Son el segmento de población más importante y el de mayor crecimiento del mundo, y presentan multitud de necesidades insatisfechas.

Las experiencias empresariales que presentamos en este número demuestran que es posible entrar en la base de la pirámide y hacerlo con éxito. Todo depende de cómo se afronten los innegables retos que plantea. Se trata de un mercado muy diferente al occidental y, por tanto, exige un esfuerzo de comprensión y adaptación a una realidad no por compleja inaccesible. Ello implica conocer las necesidades reales de esta población y

satisfacerlas con productos, estrategias y modelos de negocio que suelen diferir de los establecidos en las economías avanzadas.

Lejos de ser una dificultad insalvable, estos retos suponen un acicate para la innovación tecnológica y estratégica, muchas veces compatible con una garantía de rentabilidad. Al tener que estrechar vínculos con la base de la pirámide para desarrollar sus productos y servicios, las empresas pueden lograr su viabilidad comercial mientras crean un importante valor social.

Las empresas han generado valor para la sociedad y para ellas mismas en los países desarrollados. La entrada en la base de la pirámide ofrece la posibilidad de volver a hacerlo en el marco de un modelo de desarrollo sostenible. Así, además de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de dos tercios de la población mundial, las empresas pueden impulsar un crecimiento más sostenible.

Joan Enric Ricart  
Director del centro

[www.iese.edu/globalcenter](http://www.iese.edu/globalcenter)

## índice



2

Qué hacer y qué evitar en los mercados emergentes

Stuart L. Hart / Ted London

5

Cómo afrontar los retos de la BDP



8

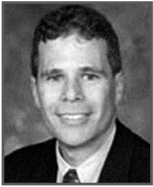
Un laboratorio para la innovación

Miguel Ángel Rodríguez



**Stuart L. Hart**

*Cátedra Samuel C. Johnson de Empresa Sostenible Global, SC Johnson Graduate School of Management, Universidad de Cornell, Ithaca, NY*



**Ted London**

*Senior Research Fellow, Director of Base of the Pyramid Initiative, The William Davidson Institute, University of Michigan*

**Las estrategias empresariales basadas en explotar los puntos fuertes del entorno dan mejores resultados que aquellas centradas en superar sus flaquezas.**

## Qué hacer y qué evitar en los mercados emergentes

¿Cómo pueden las multinacionales introducirse con éxito en los mercados de rentas bajas? El modelo que han seguido hasta ahora, basado en la adaptación de productos ya existentes y el recurso a socios tradicionales, es insuficiente. El reto de la base de la pirámide exige nuevas estrategias y capacidades.

El éxito de las iniciativas dirigidas a los mercados de rentas bajas aumenta si se admite que los patrones de desarrollo económico occidentales pueden fracasar en estos entornos empresariales. Las estrategias basadas en explotar los puntos fuertes del entorno consiguen mejores resultados que las centradas en superar sus flaquezas. Dichas estrategias incluyen el desarrollo de relaciones con socios no tradicionales, la concepción conjunta de soluciones y la creación de capacidad local.

### Colaboración con socios no tradicionales

Las empresas que se enfrentan a nuevos entornos normalmente han de recurrir a socios para obtener los recursos y conocimientos técnicos que no poseen. De hecho, las regulaciones gubernamentales suelen exigir que las multinacionales trabajen con un socio local para garantizar el acceso a los mercados emergentes. Sin embargo, al entrar en los mercados de la base de la pirámide (BDP), puede que las empresas necesiten ampliar aún más el abanico de posibles socios. Las estrategias de la base de la pirámide que han triunfado hasta ahora dependen en gran medida de socios no tradicionales, como organizaciones sin ánimo de lucro, comunidades y gobiernos locales e incluso municipales. Por el contrario, las estrategias fallidas se centran fundamentalmente en socios tradicionales como gobiernos nacionales y grandes empresas locales. Por lo general estos socios más tradicionales se encuentran, en términos de conocimientos empresariales, tan alejados de los mercados de rentas bajas como las empresas que intentan introducirse en su mercado.

Contar con un gran número de socios no corporativos proporciona acceso a información importante sobre los clientes objetivo y el entorno empresarial general que no es posible

obtener desde el sector corporativo. Este hecho va mucho más allá del típico enfoque sobre clientes y proveedores. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre los conocimientos que se necesitan, mayor será la importancia de la transactividad, o capacidad de identificar e interactuar de forma eficaz con distintos grupos de interés no tradicionales. Las empresas pueden entender mejor qué hay de mito y qué de realidad en ese mercado en que van a entrar gracias a las aportaciones de la sociedad civil, los grupos de la comunidad local y el sector público. Los socios no tradicionales pueden proporcionar información sobre el contexto y la legitimidad locales y el acceso a los recursos necesarios.

### Concepción conjunta de soluciones

Al dirigirse a los mercados de rentas bajas en países en vías de desarrollo, las empresas deben adaptarse a un entorno donde predominan los contratos sociales, no legales, y donde es difícil obtener datos precisos sobre los posibles consumidores. Una valoración adecuada de la información sobre el contexto exige un planteamiento más participativo en el que todas las partes estén dispuestas a compartir información. Este enfoque supera el concepto de "sensibilidad a lo local" (adaptar soluciones preexistentes a las condiciones locales) que entiende cualquier multinacional.

De hecho, la entrada en los mercados de rentas bajas de la base de la pirámide se beneficia de la contribución de los socios locales a la concepción del proyecto empresarial ya que aporta contenido local al diseño del producto. Cuando se flexibiliza la comercialización o distribución del producto o servicio final, se fomenta la iniciativa emprendedora de los distribuidores locales. Como señala un directivo, el objetivo es "crear una flexibilidad infinita del producto



y, por consiguiente, de la selección de terceras partes". En cambio, las iniciativas fallidas tienden a proteger los derechos de propiedad, por ejemplo impidiendo la modificación por parte del usuario o del distribuidor.

Las empresas que han tenido éxito insisten en la importancia de maximizar la funcionalidad de la oferta del producto. Esto se traduce en general en un desarrollo conjunto del producto y del modelo de negocio. Las organizaciones asociadas codiseñan la estrategia de entrada en el mercado, incluida la distribución del producto o servicio. Como explica un directivo, para que un proyecto sea un éxito "todo el mundo que esté involucrado ha de ganar dinero". Por su parte, las iniciativas fallidas suelen considerar la propuesta de valor en relación al propio producto y a menudo prefieren completar el proceso de desarrollo en un emplazamiento geográficamente alejado (por ejemplo, en los centros de I+D corporativos) antes de diseñar el modelo de negocio.

## Creación de capacidad local

La visión más extendida de la estrategia global se centra en la integración global, la sensibilidad a lo local y el aprendizaje mundial. Esta perspectiva potencia el intercambio de recursos dentro de la empresa y la maximización de sus beneficios económicos. Sin embargo, para tener éxito en la BDP las empresas también han de contemplar un impacto social beneficioso y el intercambio de recursos fuera del seno de la empresa (creación de capacidad local).

Las empresas que entran en los mercados de rentas bajas pueden topar con las reticencias de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y de la sociedad civil. Algunos directivos confiesan que les preocupaba "la resistencia de las ONG", "protestas" y acusaciones de "imperialismo corporativo" incluidas. La creciente atención que suscitan la pobreza global, el movimiento anti-globalización y la amenaza de guerras civiles, los conflictos regionales, la delincuencia y el terrorismo ponen de manifiesto que las iniciativas en la BDP deben tener muy en cuenta su impacto social en las comunidades locales.

Las iniciativas que han tenido éxito en la BDP tienen un modo de abordar la necesidad de realizar una aportación beneficiosa a la sociedad

de forma eficaz. Para ello incorporan directamente a sus modelos de negocio la creación de capacidad local (en lugar de hacerlo mediante el enfoque más convencional de filantropía corporativa como una actividad independiente del negocio). Por ejemplo, algunas de estas iniciativas han desarrollado programas de formación para emprendedores locales. Otras identifican oportunidades beneficiosas para ambas partes que aumentan la capacidad de las instituciones existentes, como las organizaciones de microcréditos, o cubren carencias en la infraestructura local mediante la prestación de servicios básicos. La inversión financiera en capacidad local no ha de ser necesariamente cuantiosa para arrojar beneficios sustanciosos. Por ejemplo, ejercer de puente estratégico es una forma distinta y potencialmente útil de ofrecer flexibilidad al ajustar el nivel de colaboración. Al igual que el emprendedor que cubre una carencia estructural, una multinacional puede convertirse en un puente estratégico no oficial entre organizaciones que tienen dificultades para cooperar. Al actuar como puente estratégico, la multinacional se convierte en un conducto que puede favorecer el flujo de información, capacidades y recursos financieros entre organizaciones.

## Replanteamiento de los modelos empresariales

En suma, estas tres estrategias de éxito demuestran la importancia de que las multinacionales tengan una capacidad global de arraigo social. Depender de las capacidades globales articuladas en el modelo transnacional no es suficiente y, a veces, puede incluso ser contraproducente. En concreto, los prejuicios asociados a los mercados del vértice superior de la pirámide pueden ocultar a los directivos las realidades de hacer negocios en la BDP. Depender de la tecnología, los productos, los socios, los canales y mediciones existentes puede conducir al fracaso de estas iniciativas. La explotación de los conocimientos existentes y de las eficiencias globales puede ser una barrera que imposibilita una mejor comprensión del mercado local y la generación de los conocimientos locales necesarios para alcanzar el éxito en estos mercados.

La sensibilidad a lo local tampoco es suficiente, sobre todo si las soluciones o los modelos de negocio preexistentes son totalmente inadecuados.

Las empresas que han tenido éxito insisten en la importancia de maximizar la funcionalidad de la oferta del producto. Esto se traduce en general en un desarrollo conjunto del producto y del modelo de negocio.

Para tener éxito en la BDP las empresas también han de contemplar un impacto social beneficioso y el intercambio de recursos fuera del seno de la empresa (creación de capacidad local).

Al igual que el emprendedor que cubre una carencia estructural, una multinacional puede convertirse en un puente estratégico no oficial entre organizaciones que tienen dificultades para cooperar.



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Abril 2006

cuados respecto al contexto de la BDP. Entrar con éxito en los mercados de rentas bajas de las economías emergentes exige que las multinacionales se replanteen sus modelos de negocio. La escalabilidad, la flexibilidad, la descentralización, la contratación de recursos locales, la distribución fragmentada y la iniciati-

va emprendedora local son importantes para el éxito de estas iniciativas. Se trata de un enfoque muy distinto del que impera actualmente, el basado en la producción a escala mundial, las cadenas de suministro global y la adaptación local de soluciones desarrolladas en los centros de decisión.

## La entrada en los mercados de la base de la pirámide

### Estrategias de éxito

### Estrategias fallidas

#### Utilización de socios no tradicionales

Una iniciativa empresarial los utilizó para superar una falta de posibles fuentes de financiación externa. Identificaron una institución multilateral y una ONG como socios potenciales y desarrollaron un plan de negocio que consiguió ayudar a ambas organizaciones a alcanzar sus objetivos. Como observó un directivo, aunque «lleva tiempo forjarse credibilidad y relaciones en el sector público», fue inestimable «conocer a las entidades influyentes». Al obtener su apoyo, la empresa pudo asegurarse el acceso a recursos financieros y de legitimidad y conocimiento cruciales.

Una empresa confió principalmente en los gobiernos nacionales para financiar iniciativas en la base de la pirámide de dos países. Introdujo una tecnología preexistente y los gobiernos actuaron como socios comerciales clave. En ambos países, los gobiernos eran económicamente inestables, y las iniciativas en la base de la pirámide encontraron problemas importantes de flujo de caja. También tuvieron problemas para ofrecer productos aceptables localmente, pues tenían pocos conocimientos de las necesidades y deseos reales de los clientes de la base de la pirámide.

#### Concepción conjunta de soluciones

Una empresa decidió renunciar al modelo tradicional de fijación de precios de coste más margen. En su lugar, primero identificaron el precio de venta adecuado. Con una "técnica retroactiva" y la "maximización de conocimientos y de la iniciativa emprendedora locales", pudieron diseñar conjuntamente un producto y un modelo de negocio que brindó la funcionalidad necesaria y ofreció márgenes de beneficios aceptables para un negocio de gran volumen.

Una multinacional con sede local basó su estrategia de entrada en adaptar gradualmente un producto. Al eliminar parte de la funcionalidad, pudo crear una versión de uno de sus productos a un precio inferior. Sin embargo, la multinacional no logró llegar a la gran mayoría de clientes de rentas bajas. Se habría servido mucho mejor este mercado si la empresa hubiera codiseñado el producto con socios locales que entendían qué grupo de funcionalidades era más importante para los clientes de la BDP.

#### Creación de capacidad local

Una multinacional con sede local pudo entrar con éxito en un mercado de rentas bajas después de hacer de puente entre los distribuidores locales y los clientes de la BDP a los que tenía difícil acceso. La multinacional salvó las barreras sociales que había entre las organizaciones al ofrecer un servicio de consultoría de valor añadido que identificaba y eliminaba las prácticas ineficaces del intermediario y creaba más valor para los consumidores locales. Como consecuencia de ello, la multinacional cubrió el coste de la prestación del servicio, mejoró sus ventas de materias primas, aumentó la comunicación y la confianza entre las organizaciones, y generó oportunidades adicionales de reputación y creación de marca.

Una iniciativa de una multinacional interesada en mejorar la cadena de suministro local ha sido infructuosa hasta la fecha, principalmente debido a que no ha sabido desarrollar la capacidad local. La iniciativa se fundamentaba en la reputación de la empresa por su decidida responsabilidad social corporativa, basada en la creación de valor a través de donativos. Como consecuencia, la empresa no ha logrado crear capacidad local en el mercado de rentas bajas objetivo, la cadena de suministro sigue siendo débil y la iniciativa aún ha de cubrir las carencias de las capacidades locales necesarias para crear un modelo de negocio de éxito.



## Cómo afrontar los retos de la BDP

El IESE ha analizado numerosos casos de empresas que se han aventurado con éxito en la base de la pirámide. Sus experiencias permiten definir las dificultades que plantea este mercado y las claves para superarlas.

Competir en la base de la pirámide no está exento de riesgos. Los que entraña la compleja realidad de la propia BDP (Base de la Pirámide), pero también las reticencias de las empresas. Casos como los Hindustan Lever, Cemex o Tetra Pak (véase las tres historias de éxito), demuestran que estas barreras son franqueables y que los retos y dificultades que presenta el mercado de la BDP ofrecen grandes oportunidades.

### Superar miedos

Una de las principales barreras que impide a las empresas entrar en la BDP es el miedo a lo desconocido, al que hay que añadir la inexperiencia en este nuevo mercado y el escepticismo sobre su potencial. La decisión de Hindustan Lever de introducirse en los mercados masivos de India, por ejemplo, tuvo que vencer importantes resistencias en su matriz, Unilever.

Una concreción de este miedo es el temor a la canibalización. Las empresas tienen pánico a que el posicionamiento de las marcas, productos y servicios con los que están compitiendo en los mercados de alto poder adquisitivo se vea cuestionado si entran a competir en la BDP. Aunque el peligro es real, empresas como Tetra Pak lo han limitado gracias a la segmentación geográfica o, en el caso de Cemex, desarrollando productos claramente diferenciados. El modelo de negocio diseñado para la BDP puede ser además escalable y transferible a otros mercados y productos, lo que permite a la empresa perfeccionarlo y aumentar su capacidad para crear valor con el tiempo.

### Invertir de forma eficiente

Otro reto es vencer la creencia generalizada de que la BDP no resulta estimulante para los directivos. En el caso de Cemex, por ejemplo, se ha podido comprobar justo lo contrario: en sus directivos se percibe entusiasmo, ilusión y compromiso, tanto profesional como personal,

con el proyecto. La apuesta de la empresa por un proyecto de este tipo debe traducirse en unas expectativas sobre sus resultados y una inversión suficiente. Cuanto mayores sean estas magnitudes, más se involucrarán la plantilla y los directivos y, por tanto, mayores serán las probabilidades de éxito.

Por último, una barrera que han de salvar incluso las empresas que han entrado en la BDP es la rigidez de sus objetivos. Nike fracasó en su intento de comercializar unas zapatillas de deporte pensadas para los mercados de rentas bajas de Asia y América Latina debido a su política de precios. A pesar de su bajo coste, Nike apenas redujo el margen del producto, con lo que la nueva zapatilla no pudo competir con las empresas locales. Como corroboran los casos estudiados por el IESE, en la BDP son más importantes el volumen y la eficiencia en el uso del capital que los márgenes de beneficio.

### Satisfacer necesidades reales

Las empresas que deciden introducirse en la BDP deben hacer un esfuerzo por entender las diferencias existentes entre este nuevo segmento y sus mercados tradicionales. La población de la BDP suele carecer de bienes básicos en el primer mundo, como el agua potable, la educación, la energía, las telecomunicaciones o los alimentos. Y cuando logra acceder a ellos, paga precios muy altos. Esta situación comporta innumerables oportunidades para quienes encuentren fórmulas rentables con que satisfacer las necesidades reales de la BDP. Hindustan Lever, Cemex y Tetra Pak han comprendido que sus propuestas comerciales debían aunar creación de valor social, satisfacción de necesidades reales de sus clientes y creación de valor económico para la empresa. De su experiencia se desprende que para competir con éxito en la BDP es necesario un cambio en la concepción y mentalidad de la empresa, que ha de contemplar como objetivo la creación sostenible de valor y no el rendimiento a corto plazo.

La base de la pirámide no está exenta de riesgos. Están los que entraña su compleja realidad, pero también las reticencias de las empresas.

El modelo de negocio diseñado para la BDP puede ser escalable y transferible a otros mercados y productos.

En la BDP son más importantes el volumen y la eficiencia en el uso del capital que los márgenes de beneficio.

Es importante aunar creación de valor social, satisfacción de necesidades reales de los clientes y creación de valor económico para la empresa.



# Apuntes de Globalización y Estrategia

Abril 2006

**El cliente de la BDP valorará hasta qué punto los productos o servicios satisfacen sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance.**

**Los socios no tradicionales aportan información y conocimiento y ayudan a generar confianza entre las empresas y los consumidores de la BDP.**

Por otro lado, estas personas viven al día. Es decir, tienen, cuando los tienen, ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Además, viven en lo que se denomina economía informal. Al estar acostumbrados a satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales, no están atados al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en cada momento, dependerá en buena medida del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios satisfagan sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance. Ésta es una realidad que las empresas han de valorar a la hora de diseñar sus modelos de negocio.

## Conocer y crear vínculos

La inversión en I+D+i es vital para obtener un profundo conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. También lo es el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales (como ONG, agencias gubernamentales, organismos multilaterales, comunidades locales). Estos socios aportan información y conocimiento indispensables y ayudan a generar confianza entre las empresas y los consumidores de la BDP, creando ventajas competitivas sostenibles.

Una parte importante de la BDP vive en zonas rurales. Aunque este hecho añade compleji-

dad a la hora de servir este mercado, también puede implicar un mayor poder de compra. El segmento rural de la BDP suele tener solucionado el problema de la vivienda y dispone de un pequeño terreno con el que satisface parte de sus necesidades alimenticias, por lo que su renta final disponible es mayor.

## Adaptarse a las circunstancias

Una parte importante de la población vive en zonas de difícil acceso. Una realidad que, unida a las deficientes infraestructuras de transporte existentes en los países en desarrollo, dificulta el comercio de bienes y supone un importante reto para las empresas. Asimismo, el nivel de desarrollo de las infraestructuras relacionadas con servicios como agua, luz o telecomunicaciones es insuficiente. Tampoco la población de la BDP suele tener acceso al crédito ni relaciones con entidades financieras.

En la economía informal predominante en la BDP, las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social depara. Cemex, Tetra Pak e Hindustan Lever han sabido adaptarse al sistema y diseñar exitosos modelos de negocio.

**Tabla 1: ¿Modelo de negocio nuevo o adaptado?**

No siempre es necesario desarrollar nuevos modelos de negocio para competir con éxito en la BDP.

	Cliente industrial	Contribuye a la satisfacción de una necesidad primaria	Persigue obtener una triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales)	Alto grado de adecuación de los activos estratégicos preexistentes	Modelo de negocio
Hindustan Lever	No	No	No	No	Nuevo
Cemex	No	Si	No	No	Nuevo
Tetra Pack	Si	Si	Si	Si	Adaptado

**Tabla 2: Qué socios buscar**

El modelo de negocio influye en el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales.

Características del modelo de negocio	Relaciones empresa-socios no tradicionales
Cliente industrial	Genera sinergias
Contribuye a la satisfacción de una necesidad primaria	Genera empatía
Persigue obtener una triple cuenta de resultados (económicos, sociales y medioambientales)	Genera confianza
Alto grado de adecuación de los activos estratégicos preexistentes	Genera credibilidad

Fuente: "La cadena de suministro en la base de la pirámide", Prof. M. Á. Rodríguez, Prof. Frederic Sabrià, Pablo Sánchez, Asistente de Investigación, IESE.



## Tres historias de éxito

Audacia, capacidad de adaptación a la realidad de la BDP y concepción de soluciones innovadoras explican los logros de estas tres empresas.

### Hindustan Lever (HLL)

Filial de Unilever, es la mayor empresa de bienes de consumo de India. Desde 1987 ha lanzado una serie de productos (alimentos, detergentes, jabones) para los mercados rurales de bajo nivel económico. Con el objetivo de distribuir sus productos en el mayor número de puntos de venta posible, diseñó un nuevo sistema de distribución que incluía la figura de distribuidores rurales y la participación de mujeres emprendedoras, que adquirirían los productos a crédito para luego venderlos en sus comunidades obteniendo un beneficio por ello. Estas mujeres reciben apoyo y formación en técnicas de venta por parte de HLL, que a su vez realiza campañas de promoción en las aldeas para aumentar el conocimiento de sus productos entre la población. Gracias a este sistema está llegando a la mayoría de las zonas rurales del país. La experiencia extremadamente positiva de HLL ha llevado a Unilever a entrar en la base de la pirámide de otros países en desarrollo y plantearse que el 40% de sus ventas mundiales procedan de este segmento de mercado.

### Cemex

Una de las principales cementeras del mundo, en 1998 decidió impulsar el proyecto Patrimonio Hoy en México, con el que pretendía aumentar sus ventas en el segmento de bajos ingresos. En este sector la propia familia construye o amplía su vivienda, pero la escasez de dinero, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores alargan y encarecen el período de construcción. El proyecto combina el acceso al crédito, asesoría técnica y venta

de cemento. El acceso al crédito se organiza mediante sistemas de ahorro formados por tres integrantes, de modo que la presión grupal favorece la devolución del crédito. Cada comunidad cuenta con una oficina donde se ofrecen servicios de asesoramiento técnico. También se busca la colaboración de los distribuidores para participar en el proyecto y mejorar la calidad del servicio. Tras tres años de funcionamiento, Patrimonio Hoy llegó a estar presente en 23 ciudades y contar con 36.000 clientes. Cada mes, cerca de 1.600 nuevos clientes se unían al programa.

### Tetra Pak

Es una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos. En 1999 decidió aumentar su presencia en las economías emergentes mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico más económico y apropiado para este segmento. Para entrar en estos mercados, Tetra Pak busca alianzas con el sector privado y el sector público promoviendo campañas de alimentación en las escuelas. El consumo de leche juega un papel central en estas campañas. Gracias a su envase aséptico, la leche se puede almacenar durante un mayor tiempo, lo que mejora sustancialmente la eficiencia del sistema de distribución. Estas campañas se compaginan con actividades de formación en las granjas y con la concesión de créditos para la adquisición de la maquinaria de envasado. De este modo, Tetra Pak consigue crear beneficios a lo largo de toda su cadena de valor. En Tailandia, por ejemplo, la producción de leche pasó de 120.000 litros diarios en 1984 a un millón y medio en 2001, y el consumo anual medio de leche pasó de dos litros en 1984 a 20 en 1999.

## Investigaciones del IESE sobre la BDP

El IESE desarrolla una importante actividad investigadora en torno al tema de la base de la pirámide. Asimismo, dedica una línea de trabajo al fenómeno de la iniciativa emprendedora social, estrechamente vinculado con la base de la pirámide.

- "La cadena de suministro en la base de la pirámide", Miguel Ángel Rodríguez, Frederic Sabrià, Pablo Sánchez, 2004.
- "Social Embeddedness in Low-Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes", Pablo Sánchez, Miguel Ángel Rodríguez, Joan Enric Ricart, 2005.
- "Understanding Low-Income Market Business Model: Process Development and Main Components", Pablo Sánchez, Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, 2005.
- "Social Entrepreneurial Business Models: An Exploratory Study", Johanna Mair, Oliver Schoen, 2005.
- "Social Entrepreneurs Directly Contribute to Global Development Goals", Christian Seelos, Kate Ganly, Johanna Mair, 2005.
- "Social Entrepreneurship Initiatives within the Sustainable Development Landscape", Anjaney Borwankar, Johanna Mair, Christian Seelos, 2005.

Más información sobre este tema en el Laboratorio de aprendizaje sobre la base de la pirámide del Center for Business in Society [www.iese.edu/cbs](http://www.iese.edu/cbs) y en el IESE Insight: <http://www.insight.iese.edu>



Universidad de Navarra

Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia

## Apuntes de Globalización y Estrategia

Abril 2006



**Miguel Ángel Rodríguez,**

*Colaborador científico de Dirección General y director académico del Área de Empresa Sostenible del Center for Business in Society del IESE*

## Un laboratorio para la innovación

La base de la pirámide estimula la creatividad y la innovación. Exige la búsqueda de soluciones novedosas para cubrir sus necesidades reales y ofrece un banco de pruebas perfecto para las tecnologías disruptivas.

Una de las falsas asunciones más extendidas en torno a la base de la pirámide (BDP) es que los únicos productos y servicios aptos para este mercado son versiones simplificadas u obsoletas de los ofertados en los países desarrollados. Si hay algo que caracteriza a la BDP son precisamente unas necesidades insatisfechas que demandan productos y servicios nuevos. Por ello, las empresas que entran en la BDP deben conocer y entender esas necesidades reales y buscar fórmulas novedosas para cubrir las. La novedad no sólo abarca los productos y servicios, sino también los modelos de negocio y las formas organizativas.

En este proceso, es crucial relacionarse con socios no tradicionales –clientes, ONG, grupos minoritarios, comunidades, líderes locales, emprendedores sociales, etc.–, pues ofrecen, entre otros importantes activos y capacidades como los relacionados con la distribución y la formación, lo que se ha denominado “imaginación competitiva”. Es decir, abren los horizontes mentales de las empresas, permitiéndoles adquirir nuevo conocimiento y decidir qué nuevos recursos y capacidades han de desarrollar para favorecer sus ventajas competitivas actuales y futuras. Tan importantes son estas relaciones directas con la BDP que empresas como Cemex o Hindustan Lever obligan a sus directivos de I+D a pasar una temporada en zonas rurales de México e India, respectivamente.

De esta forma, los nuevos productos y servicios que dirigen a la BDP están basados en un conocimiento profundo del mercado y sus clientes.

### Fuente de innovación disruptiva

A pesar de lo que piensa la mayoría de directivos, la base de la pirámide es un gran mercado para las tecnologías disruptivas, aquellas que revolucionan el mercado al hacer obsoletas las tecnologías existentes. Por su capacidad de satisfacer las necesidades de la base de la pirámide y, por tanto, de crear valor, y por el hecho de poder aprender compitiendo con el “no consumo” en un mercado de necesidades reales y no generadas, muchas tecnologías pueden encontrar aquí el terreno abonado que les permita superar las deficiencias propias de toda nueva tecnología.

En los países desarrollados, las tecnologías disruptivas pueden encontrar grandes dificultades para madurar debido, entre otras razones, a los intereses creados y a que los clientes ya están satisfechos con lo que tienen. La energía solar es un buen ejemplo. Está creciendo muy lentamente en los países desarrollados, y ello a pesar de los subsidios que recibe. Sin embargo, en Tanzania, Sri Lanka o Guatemala está floreciendo. El motivo es que en estos países satisface una necesidad real. En cambio, en los países desarrollados, además

de los motivos medioambientales, ¿qué puede mover a sus habitantes a sustituir la seguridad, la comodidad y la potencia de las que disfrutaban por las promesas de la energía solar? La penetración en la BDP puede ser la única vía que permita a esta tecnología alternativa alcanzar las mejoras necesarias para desplazar en el futuro a las imperantes en los países desarrollados. Éste fue el camino que siguieron Honda y Toyota. Primero crearon valor en el Japón empobrecido posterior a la segunda guerra mundial con motocicletas y automóviles utilitarios y luego pasaron a inundar los mercados norteamericano y europeo hasta llegar, en poco más de dos décadas, a ser una clara referencia de calidad.

El desarrollo tecnológico suele implicar grandes inversiones, de ahí que parezca que la senda de comercialización de una nueva tecnología tenga que partir de lo más alto de la pirámide socioeconómica para después ir ampliando su base de usuarios. Quizá sea esta trayectoria la dictada por la lógica del dinero y es posible que sea cierta para las tecnologías que generan necesidades. Pero en la BDP, los avances tecnológicos pueden satisfacer necesidades en lugar de generarlas y, de paso, ganar en eficiencia. Por ello, la BDP se está convirtiendo en la mayor fuente de innovación y en objetivo y palanca fundamentales para avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible para todo el planeta.

### Staff:

Editor académico: Pedro Videla • Editor invitado: Miguel Ángel Rodríguez • Colaboradores: Javier Moncayo • 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