

La cadena de suministro en la base de la pirámide



La cadena de suministro en la base de la pirámide

Prof. Miguel Ángel Rodríguez, IESE

Prof. Frederic Sabrià, IESE

Pablo Sánchez, Asistente de Investigación, IESE



Universidad de Navarra

CIIL

Iniciativa IESE-Mecalux

Índice

Agradecimientos	3
Prólogo	5
1. Introducción	7
1.1. La base de la pirámide (BDP) y el crecimiento sostenible	7
1.2. Objetivos	9
1.3. Metodología y limitaciones del estudio	9
1.4. Breve descripción de cada uno de los casos considerados en el estudio	10
1.5. Diferencias de la BDP respecto a los mercados tradicionales	16
2. Razones para entrar en la base de la pirámide	19
2.1. Visión de negocio	20
2.2. Visión del fundador	21
2.3. Aprovechamiento de recursos y capacidades	22
2.4. Respuesta a competidores	24
2.5. Saturación de las ventas en los segmentos superiores de la pirámide	26
2.6. Razones coyunturales	27
2.7. Análisis	27
3. Modelo de negocio en la BDP	29
3.1. I+D	30
3.2. Aprovisionamiento	34
3.3. Fabricación	37
3.4. Distribución	40
3.5. Marketing	44
3.6. Recursos humanos	48
4. Análisis en profundidad de los modelos más exitosos	51
4.1. Hindustan Lever Ltd.	51
4.2. Cemex: Proyecto Patrimonio Hoy	55
4.3. Santander Central Hispano: Proyecto International Express	60
4.4. Topy Top	63
4.5. Tetra Pak	65

5. Valor creado por los modelos de negocio	71
5.1. Valor creado por el modelo de negocio para la empresa	72
5.2. Valor creado por el modelo de negocio para el cliente y la sociedad	76
6. Conclusiones finales y sugerencias para futuras investigaciones	81
6.1. Principales retos internos y externos que comporta competir en la BDP	81
6.2. Relación entre expectativas, compromiso, inversión y éxito	83
6.3. Papel central de I+D+i	84
6.4. Papel de las alianzas	84
6.5. Escalabilidad	85
6.6. Transferibilidad	85
6.7. Modelo de negocio <i>ex novo</i> o modelo de negocio adaptado	85
6.8. La BDP y la sostenibilidad de las ventajas competitivas	90
Referencias	93
Anexos	95

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento y reconocimiento a los profesores Francisco Arenas, del IPADE (México), Stuart Hart, de Kenan-Flagler BS de University of North Carolina (Estados Unidos), Gerardo Martí, del ESE (Chile), Fabio Novoa, del INALDE (Colombia), Jorge Pancorvo, de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú), y Julio Sánchez, del IAE (Argentina). Sin su colaboración este trabajo no hubiera sido posible.

Asimismo, agradecemos la colaboración de la Fundación AGBAR por el apoyo económico que ha prestado a la realización de este proyecto de investigación.

Por último, queremos manifestar nuestra gratitud a Gas Natural, Novartis y Mutua Universal por el generoso apoyo que, como patronos del Center for Business in Society del IESE, están prestando a las actividades del mismo.

Prólogo

Es para mí un placer prologar una nueva obra resultante de la fructífera relación que hemos establecido IESE y Mecalux desde que conjuntamente decidimos poner en marcha el Centro Internacional de Investigación Logística (CIIL). La misión que nos planteamos al crear dicho centro fue ayudar a los operadores logísticos y a los directivos responsables de las actividades logísticas de las empresas a afrontar con éxito los retos que un mundo tan cambiante como el que nos ha tocado vivir conlleva. Esta obra contribuye a responder una pregunta que, hemos de reconocer, en el pasado no nos habíamos planteado con toda la seriedad y responsabilidad que se merece: ¿es posible ignorar a los cuatro mil millones de personas que subsisten, o tratan de hacerlo, con menos de cuatro euros al día? Es más, ¿puede la empresa ignorar la responsabilidad que le corresponde cuando es, sin duda, la institución social que más puede contribuir a cambiar la situación? Todavía más, ¿puede la empresa dejar pasar de largo las tremendas oportunidades que la satisfacción de las necesidades perentorias de dos terceras partes de la humanidad puede reportar?

Para dar respuesta a estas preguntas, los autores de esta obra, sin duda pionera, han realizado un serio y profundo trabajo. Con la ayuda de académicos de otras escuelas de negocio de Argentina, Chile, Colombia, México y Perú, han descubierto ejemplos de empresas que, no sólo en dichos países, sino en otras zonas del mundo como África, India o incluso España, han sabido encontrar fórmulas adecuadas de generar valor económico y social donde, a primera vista, sólo hay pobreza. El análisis exhaustivo de dichas experiencias les ha permitido extraer conclusiones sobre qué barreras, logísticas y de todo tipo, pueden encontrarse las empresas que decidan aventurarse en unos mercados sin duda desconocidos. Asimismo, les ha permitido deducir algunas de las claves de éxito que pueden permitir a las empresas que acepten el reto conseguir los resultados que están obteniendo compañías como Cemex, Unilever o Tetra Pak, por citar algunas de las más conocidas.

Con esta obra, el CIIL continúa abriendo nuevas sendas y generando nuevos conocimientos sobre aspectos de la gestión logística y empresarial todavía emergentes. Terminó con una sugerencia: léanla. Si sus tareas cotidianas les habían hecho olvidar la enorme trascendencia social del mundo de la empresa, esta obra les reconciliará con su profesión. Su lectura, se lo garantizo, no les dejará indiferentes.

Javier Carrillo

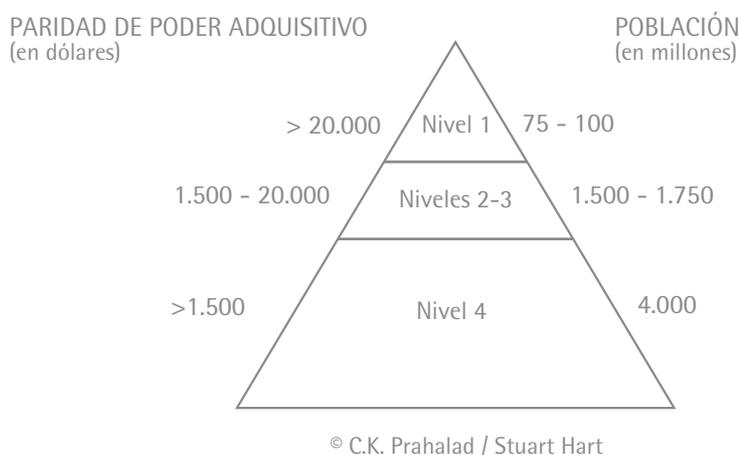
Co-Presidente del CIIL y Vicepresidente de Mecalux

1. Introducción

1.1. LA BASE DE LA PIRÁMIDE (BDP) Y EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

La base de la pirámide social mundial está compuesta por los 4.000 millones de personas, es decir, por dos de cada tres habitantes de nuestro planeta, que han de subsistir con menos de cuatro dólares al día (véase Figura 1). Por tanto, la BDP se refiere a los dos tercios de la humanidad que actualmente están excluidos de la economía de mercado y viven en situación de extrema pobreza.

FIGURA 1. La base de la pirámide



Como es bien sabido, las empresas multinacionales han operado tradicionalmente en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, su actuación, como las cifras anteriores atestiguan, no ha tenido un impacto social suficientemente positivo. En nuestra opinión, esto se debe a las estrategias seguidas y a la propia naturaleza de las operaciones de estas compañías. La de alguna de ellas podría calificarse sin más de depredadora; nos referimos a aquellas que han ido a los países en desarrollo con la única finalidad de extraer riqueza de los mismos, sin importarles en absoluto el impacto social, casi siempre negativo, que dicha actitud conllevaba. Otras empresas, han visto en países en desarrollo como China, India, México, etc., grandes mercados en potencia y, en consecuencia, se han establecido en los mismos; sin embargo, en líneas generales, lo que han hecho ha sido transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen, suficientes para atraer como clientes a la clase más acaudalada, y esperar de forma pasiva a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media aspirante a adquirir sus productos o servicios. Por último, otras empresas han establecido operaciones industriales en los países en desarrollo atraídos por su mano de obra barata, lo que les ha permitido reducir sus costes y los precios con que sus productos son ofrecidos en los mercados de los países desarrollados; esta actuación, aunque ha podido crear puestos de trabajo, favorecer el aumento de la riqueza de los países en desarrollo y, en el mejor de los casos, promover mejoras en las condiciones laborales de los mismos, no ha contribuido a satisfacer las innumerables necesidades de los 4.000 millones de personas que componen la BDP, ya que no ha pretendido crear mercados y desarrollar productos y servicios dirigidos a los mismos.

Por otra parte, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales llevan décadas actuando en los países en desarrollo a través de programas de ayuda o de ayuda para el desarrollo, sin, como es patente, demasiado éxito. Por diversos motivos, entre los que cabría destacar el fenómeno de la adicción, la corrupción y el escaso potencial que tienen *per sé* dichos programas, su impacto no ha sido suficiente como para cambiar el nivel de desarrollo de los países del Tercer Mundo. En resumen, podríamos decir que han tenido un efecto paliativo, pero no decisivo.

Dado el papel fundamental que el mundo empresarial juega en el desarrollo social, su percepción sobre el potencial relativo de los mercados con poder adquisitivo y de la BDP, ha llevado a que la brecha entre unos y otros no haya dejado de ensancharse. En las Figuras 2 y 3 se explica, desde un punto de vista sistémico, este fenómeno.

FIGURA 2. La base de la pirámide: una profecía que se autoalimenta

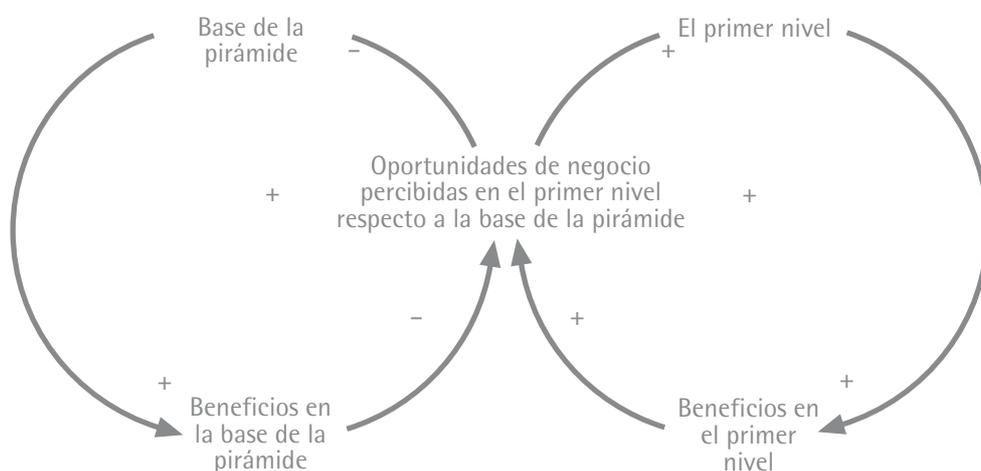
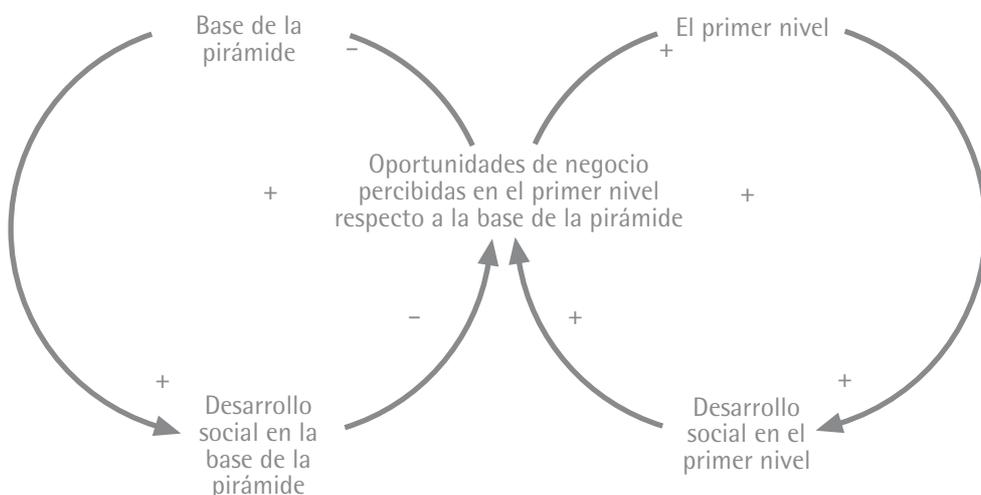


FIGURA 3. Éxito para el exitoso



Si estamos de acuerdo en que no cabe hablar de desarrollo sostenible mientras dos de cada tres personas estén excluidas de la economía de mercado y en el papel fundamental que juega la empresa en el desarrollo social, está claro que es preciso romper los arquetipos sistémicos representados en las Figuras 2 y 3. Recientemente, algunas empresas, entre las que se encuentran grandes multinacionales como Unilever, Hewlett Packard, Procter & Gamble, DuPont o Johnson & Johnson, han comenzado a percibir que detrás de las tremendas necesidades insatisfechas en la BDP se esconden grandes oportunidades de negocio¹. En consecuencia, han desarrollado modelos de negocio totalmente o en buena medida novedosos dirigidos a aprovecharlas. Como era de esperar, su actuación ha tenido también un impacto positivo desde el punto de vista del desarrollo social.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo de este proyecto es contribuir a romper la percepción que las empresas tienen sobre la BDP mediante el análisis de casos de empresas que están operando en este nuevo mercado de una manera sustancialmente distinta a la descrita anteriormente. En concreto, los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Desarrollar estudios de casos de empresas locales que están compitiendo con éxito en la BDP.
- Profundizar en las experiencias en la BDP de grandes compañías multinacionales, así como de empresas emergentes centradas en el desarrollo de tecnologías, productos y negocios en los países del Tercer Mundo.
- A partir de todo lo anterior, extraer las principales conclusiones y contribuir al desarrollo de la teoría sobre la BDP como fuente de oportunidades de negocio.

1.3. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para la realización de este estudio, coordinado por IESE-Universidad de Navarra, se ha contado con la colaboración de profesores de las siguientes escuelas de dirección: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú), ESE de la Universidad de los Andes (Chile), IAE de la Universidad Austral (Argentina), INALDE de la Universidad de la Sabana (Colombia), IPADE de la Universidad Panamericana (México). Asimismo, se ha contado con el apoyo de Kenan-Flagler BS de la University of North Carolina.

Cada una de las escuelas se ha encargado de la búsqueda y redacción de casos de empresas, tanto nacionales como multinacionales, que están actuando en la base de la pirámide de sus respectivos países. Dado su mayor nivel de desarrollo económico, en el caso de España se ha procurado encontrar casos de empresas que están operando en países del Tercer Mundo y dirigiéndose a la base de la pirámide de los mismos, o han desarrollado modelos de negocio dirigidos al llamado "cuarto mundo".

En un principio se sugirió centrar el proyecto en algunos sectores que a priori presentaban mayor potencial, como el textil, gran consumo o la alimentación. En cualquier caso, como el objetivo último del pro-

(1) Sobre este tema, véanse Prahalad, C.K. y S. Hart, «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», *Strategy + Business*, 26; y Hart, S. y C. Christensen, «The Great Leap Downward», *MIT Sloan Management Review*, otoño 2002.

yecto es profundizar sobre la BDP independientemente de las características sectoriales, se han incluido casos ajenos a dichos sectores.

Para facilitar la comprensión de los objetivos del proyecto y del tipo de experiencias en los que estábamos interesados, se elaboró un breve resumen sobre la idea de la BDP (véase Anexo 1), se facilitó a todos los colaboradores la escasa bibliografía existente sobre el tema y se elaboró una guía. En cualquier caso, teniendo en cuenta que estábamos trabajando sobre un tema emergente y que la principal finalidad del proyecto era aprender, se insistió en que dicha guía se usara con libertad, de forma que no condicionara la visión de la realidad de las personas que se involucraran en el proyecto o pudiera limitar su capacidad de descubrir temas, casos, experiencias, etc. novedosos o interesantes. Una vez tuvimos los primeros borradores de los casos, y a partir de los aspectos más interesantes de todos ellos, se elaboró una segunda guía. El objetivo era que, en la medida de lo posible, se complementaran los casos con todo tipo de información relevante. Uno de los resultados que vale la pena destacar, desde el punto de vista del futuro de la investigación en un campo tan novedoso como éste, es que partir de esta guía se ha elaborado un esquema detallado en colaboración con Kenan-Flagler de la información que debería de incluir un estudio de caso en la BDP (véase Anexo 2). Dicho esquema se va a usar para establecer una base de datos sobre casos en la BDP que será mantenida por el World Resources Institute y estará a disposición de los académicos que quieran profundizar en este campo.

Por último, cabe señalar que el principal criterio a la hora de seleccionar los casos ha sido maximizar la diversidad y, con ello, la riqueza de las conclusiones: hay casos de compañías multinacionales y otros de empresas locales; las compañías compiten en sectores tan diversos como la alimentación, bienes de consumo de alta rotación, construcción, financiero o textil; por último, los resultados de las experiencias de estas compañías en la BDP también son variados. Aunque de carácter claramente exploratorio y, por tanto, limitado en algunos sentidos, el presente estudio supone un estimable avance respecto a los conocimientos previos sobre el tema y un poderoso trampolín para el futuro de la investigación sobre la BDP.

1.4. BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS CASOS CONSIDERADOS EN EL ESTUDIO

Con el fin de ofrecer al lector una visión global sobre el conjunto de casos analizados en este estudio, se explicarán brevemente en este apartado las propuestas de negocio que cada una de las empresas ha realizado a la hora de competir en la BDP.

1.4.1. Argentina

LA PAMPEANA

Esta empresa se creó en enero de 2002 como una iniciativa de un ex-gerente de una multinacional del sector textil. Tras nueve meses de actividad, emplea a 120 personas. Su producto principal son las alpargatas de yute, aunque también producen alpargatas de goma para un segmento de población de menores ingresos. El objetivo de la empresa es atender la demanda de un mercado creciente que requiere calzado cómodo a bajo precio.

LEDEL

Leddel se fundó en 1960 y se dedica a la producción y comercialización de telas, especialmente aquellas dedicadas a la confección de batas escolares. Sus productos son de buena calidad y están orientados a la clase media y baja. Su marca comercial Lianor es líder de mercado en el segmento de batas escolares gracias a su buena relación calidad-precio. La calidad del producto permite que se lave de forma frecuente sin perjudicar su estado, con lo que las madres de los niños prefieren este producto a algunos de precio algo inferior, por su mayor duración.

SC JOHNSON

Esta multinacional familiar fue fundada en 1886. Su primer producto fueron los suelos de parqué. A finales del año 2002, SC Johnson estaba presente en más de setenta países y tenía una plantilla de más de 9.500 trabajadores. Su facturación anual estimada supera los 4.500 millones de dólares. La filial argentina de SC Johnson se funda en 1958, y a finales del año 2002 tenía dos plantas de producción en las que trabajaban 500 personas. Los productos de la empresa se encuentran dentro de la categoría de artículos de limpieza y cuidado del hogar. Dentro de esta categoría, la empresa tiene distintos productos (especialmente, insecticidas) dirigidos a los segmentos de menores ingresos.

SISCOM DE ARGENTINA

Esta empresa inicia su actividad en el año 1998, dedicándose a la comercialización y distribución de productos de cosmética y cuidado de la piel. Emplea aproximadamente a sesenta personas y factura un promedio de 8,4 millones de dólares anuales. SisCom adquirió las licencias de distribución de un conjunto de marcas muy arraigadas y bien posicionadas en los segmentos de bajos ingresos. Entre su gama de productos, destacan las cremas hidratantes para manos, con envases más sencillos para llegar a la BDP, y las cremas desodorantes, de parecidas cualidades a los detergentes de aerosol pero de menor precio.

TÍA MARUCA

Los fundadores de Tía Maruca deciden en 1998 crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, principalmente galletitas. Su idea inicial era producir galletas de buena calidad que lograran llegar a todos los niveles sociales, especialmente a los de bajos ingresos, que no estaban siendo atendidos por las grandes marcas. La empresa tiene una planta productiva donde trabajan más de 150 personas. La crisis por la que atravesó Argentina durante los años 2001 y 2002 afectó de forma notable las ventas de la empresa, que cayeron aproximadamente un 30% en el año 2002.

1.4.2. Chile

COMPAÑÍA MANUFACTURERA DE PAPELES Y CARTONES (CMPC)

Fundada en 1920, la empresa CMPC es líder en Chile en la fabricación de celulosa, papel y productos derivados. Factura alrededor de 1.200 millones de dólares anuales y emplea a 8.000 personas en las cinco empresas del grupo. Su división Tissue lanzó el papel higiénico Personal, que se caracterizaba por su menor tamaño y por estar producido a partir de celulosa recuperada de papel reciclado. Este papel se dirigía al sector de menores ingresos y, especialmente, a los trabajadores de las clases sociales bajas, que

solían llevar el papel higiénico a sus respectivos lugares de trabajo y necesitaban que fuera económico y fácil de transportar.

COCA-COLA

La multinacional de bebidas Coca-Cola tiene en Chile uno de sus principales mercados mundiales, ya que es el tercer país en consumo por cápita de este refresco. En este país hay tres embotelladoras que facturan cerca de 300 millones de dólares, lo que corresponde a 1.100 millones de litros de bebidas gaseosas. Coca-Cola diseñó una estrategia para potenciar su bebida en el mercado de la BDP y hacerla más accesible a los consumidores de bajos recursos.

LONCOLECHE

Esta empresa se fundó en 1963, y desde entonces su actividad principal ha sido la elaboración y comercialización de una amplia variedad de productos lácteos. Aproximadamente factura 70 millones de dólares y cuenta con una plantilla de 250 empleados. Su propuesta para la BDP se concretó en el lanzamiento de la margarina Pamperita y la leche Calo, con lo que se quería aprovechar la oportunidad de negocio que existía en un mercado con una deficiente cadena de frío que necesitaba abastecimiento de leche y margarina de buena calidad.

PROCTER & GAMBLE

Procter & Gamble fue fundada en 1837, y 165 años después estaba presente en más de 150 países. En Chile, Procter & Gamble inició una experiencia en la categoría de pañales desechables y compresas para la BDP. Para ello, reintrodujo las marcas Ladysan y Babysan, desaparecidas tras la compra de Procter & Gamble de una de las fábricas de CMPC. Procter & Gamble competía en este segmento con otras empresas que ofrecían artículos similares a menor precio, pero con una calidad inferior.

1.4.3. Colombia

ALPINA

Esta empresa se fundó a mediados de la década de los cincuenta y se dedicaba a la elaboración y comercialización de productos lácteos. Su plantilla estaba formada por más de 3.200 trabajadores. Tras algo más de medio siglo de actividad, era líder en el mercado de productos lácteos en Colombia y estaba presente en otros países latinoamericanos, como Ecuador o Venezuela. A raíz de una saturación de sus ventas, decidió crear un yogur económico para entrar en el mercado de la BDP y aumentar sus ventas. Este yogur era el más barato de entre los grandes competidores del mercado y facilitaba el acceso a una mejor nutrición a la población de menores ingresos.

CARICIA

Esta empresa del sector textil se fundó en 1985 y emplea a 200 empleados. La mayor parte de su producción de artículos de lencería se destina a la exportación a otros países latinoamericanos, pero también hay una parte de su producción que tiene por destinación el mercado colombiano. Cuando los fun-

dadores crearon la empresa, vieron que la mayoría de la población femenina sólo tenía acceso a productos de poca calidad y diseño. Con sus productos, Caricia brinda la oportunidad a las mujeres de clase baja de adquirir un producto a buen precio y de buena calidad.

PROTELA EXPRESS

Protela es una empresa especializada en la producción y comercialización de tejidos de punto. Cuenta con una plantilla de 1.520 empleados. Se fundó en 1950 y desde entonces trabaja constantemente en la calidad de sus productos, actualización en diseños y en tecnología. Por este motivo, cuando Protela recibió las quejas de sus clientes más pequeños por el servicio prestado, decidió crear Protela Express. Con esta iniciativa se pretendía mejorar la distribución, la puntualidad de las entregas y ofrecer una atención más personalizada a estos clientes de pequeño tamaño.

1.4.4. México

BIMBO

Fundado en 1945 en México, el Grupo Bimbo es hoy una importante empresa de panificación con presencia en catorce países de América y Europa y con una plantilla de 72.000 personas. En el año 2002 sus ventas a nivel mundial fueron de 3.901,1 millones de dólares. En México, Bimbo inició la comercialización de tortillas de maíz envasadas. Este producto es muy popular en este país: el consumo promedio es de nueve tortillas por cápita al día, aunque únicamente el 1,5% se compra envasada. Bimbo esperaba que este porcentaje subiera hasta el 5%. Asimismo, debido a las pérdidas ocasionadas por las devoluciones, Bimbo creó los canales de descuento "Pan de ayer" y "Ruta de pan frío". A través de estos canales de distribución se comercializaba el género no vendido en los puntos de venta tradicionales en las periferias de las ciudades a un precio entre un 30 y un 40% menor. Evidentemente, esta comercialización se hacía dentro del período de tiempo en el que el producto, a pesar de haber perdido parcialmente su frescura, seguía conservando sus propiedades nutricionales.

BLANQUEADORA MEXICANA

Esta empresa, que inició su actividad en los años cuarenta, se dedica a la producción y distribución de blanqueador (detergente) y vinagre. Aproximadamente emplea a 700 trabajadores. Sus políticas de precios bajos y buena calidad le han permitido que sus marcas comerciales "Los Patitos" (blanqueador) y "Barrilito" (vinagre) tengan una gran aceptación en las clases populares de las principales ciudades del centro de México.

CEMEX: PROYECTO PATRIMONIO HOY

Cemex, fundada en 1906, es una de las principales empresas de la industria del cemento a nivel mundial. En el año 2001, sus ventas fueron de 6.900 millones de dólares, de las cuales el 40% corresponden a su actividad en México. A finales de 2001, Cemex tenía en México 15 plantas de cemento, 211 de hormigón, 62 centros de distribución y 8 terminales marítimas. En el año 1998 se decidió impulsar el proyecto Patrimonio Hoy, con el que se pretendía impulsar las ventas en la BDP. En este sector era muy corriente que fuera la propia familia la encargada de construir o ampliar su vivienda. No obstante, la escasez de liquidez financiera, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestaban los

distribuidores a este sector alargaban y encarecían considerablemente el período de construcción. El proyecto Patrimonio Hoy combinaba acceso al crédito, asesoría técnica y venta de cemento, de tal modo que permitió reducir el tiempo y coste de las construcciones y ampliaciones de vivienda.

COPPEL

Esta empresa de distribución vende a través de su red de 143 tiendas muebles, artículos para el hogar y ropa a crédito. En el año 2001 facturó 452 millones de dólares y empleó a más de 11.200 personas. Desde mediados del siglo pasado Coppel ha basado su actividad en un buen servicio al cliente y la posibilidad de comprar a crédito, lo que ha permitido a las clases de bajos ingresos comprar bienes que de otra forma no hubieran podido adquirir. De hecho, el 90% de las ventas de la compañía se realizan a crédito.

ELEKTRA

Elektra es una empresa de distribución que cuenta con diversos formatos de tienda para vender una amplia variedad de artículos (ropa, electrodomésticos, informática, productos para el hogar, etc.) y servicios (financieros, telecomunicaciones, etc.). Elektra tiene más de 1.000 tiendas en México y otros tres países de Latinoamérica. El gran atractivo de la empresa para la BDP es la posibilidad de obtener crédito para la compra de determinados productos. En el año 2001, el 61% de las ventas se realizaron a crédito.

1.4.5. Perú

KOLA REAL

Kola Real se fundó en 1988 con la idea de producir una bebida gaseosa de cola que pudiera ser consumida por la mayoría de la población de la provincia de Ayacucho. El éxito de su bebida Kola Real, y su estrategia de calidad a precios bajos (el lema que le ha hecho famosa es "Kola Real: la bebida del precio justo"), hizo que gradualmente se extendiera su producción y distribución a otras provincias del interior de Perú hasta llegar a Lima. En el año 2001, la empresa logró unas ventas de 38,5 millones de dólares y su bebida se ha introducido en otros países como México o Venezuela, compitiendo con marcas como Coca-Cola o Pepsi.

PROCTER & GAMBLE

La multinacional norteamericana adaptó la producción de su detergente Ariel a los hábitos de lavado locales, todavía mayoritariamente manuales, y a la disponibilidad de recursos, reduciendo el envase de su detergente a 225 gramos y fijando un precio idéntico en todo el país (0,48 dólares). Esto permitió a la población de ingresos medios y bajos adquirir un producto que se adaptaba a sus necesidades.

TOPY TOP

Topy Top nace en 1978 con la idea ofrecer a los segmentos medio y bajos la posibilidad de adquirir ropa variada y de calidad a precios asequibles. En sus tiendas se renuevan semanalmente los modelos y se rebajan los antiguos para favorecer una mayor rotación de los mismos y un mayor volumen de ventas. Gracias a esta fórmula, Topy Top ha conseguido ser una de las principales empresas textiles de Perú. En el año 2002 comercializaba alrededor de 500.000 prendas mensuales a través de su cadena nacional de

tiendas. Asimismo, en el año 2003 Topy Top se ha convertido en la segunda empresa textil de Perú por volumen de exportación.

UNIQUE YANBAL

Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de cosméticos y cuidado para la piel. En 2001 facturó 30 millones de dólares y alcanzó una cuota del 12% en el mercado de cosméticos. Su principal activo es su fuerza de ventas, compuesta por 60.000 consultoras y 900 directoras independientes. Esta fuerza de ventas le permite distribuir "puerta a puerta" (al estilo Avon). Unique Yanbal ofrece una serie de productos de calidad a precio asequible y con la posibilidad de obtener financiación informal (gracias a las relaciones de confianza que se establecen entre las consultoras y sus clientes). Además, ofrece la oportunidad a la población femenina de obtener una fuente de ingresos extraordinaria e ir incrementando su *status* a medida que aumenta su número de clientes.

UNIVERSAL TEXTIL

Esta empresa se fundó en 1952 y se ha especializado en la fabricación de tejidos lisos de mezclas de poliéster y viscosa. Su principal marca, Polystel, le ha permitido dirigirse a un sector de consumo popular, principalmente medio y bajo, que no puede adquirir productos de lana por su elevado precio. Universal Textil ofrece una variedad de productos de aspecto y calidad similar, pero de precio asequible. El 85% de las ventas se realizan en Perú, y el 15% restante se exporta.

1.4.6. Otros casos

COBEGA

Cobega es la principal embotelladora de Coca-Cola en España, con una facturación en el año 2002 de 1.050 millones de euros. En 1997 funda, junto con The Coca-Cola Export, el holding Equatorial Coca-Cola Bottling Company (ECCBC), que tiene por objetivo gestionar las concesiones de Cobega en África. Cobega decidió extender sus operaciones al noroeste de África debido a la saturación de las ventas del mercado español. La ampliación de concesiones en nuevos países y el desarrollo de los mercados han permitido a ECCBC aumentar su volumen de producción de aproximadamente 19 millones de cajas en 1998 a más de 50 millones en 2003.

HINDUSTAN LEVER LTD. (UNILEVER)

Hindustan Lever Ltd. opera en India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país. El 51% de esta empresa es propiedad de la multinacional Unilever, que considera a Hindustan Lever Ltd. una de las joyas de su corona, porque sus ventas, 2,9 millardos de dólares, representaban el 7% del total de ventas de la multinacional en 1999, y además la tasa de crecimiento de las mismas había sido en los últimos años del 20%. En 1987, Hindustan Lever Ltd. lanzó el detergente Wheel para competir en los segmentos de clase baja, tras ver cómo un competidor local estaba teniendo éxito en este segmento. El objetivo de Hindustan Lever era conseguir un producto de mejor calidad y precio similar que el de su competidor, que se adaptara perfectamente a los hábitos de lavado de cada región y solucionara alguno de los problemas que ocasionaba el lavado en fuentes y lagos.

Desde entonces, Hindustan Lever y Unilever han replicado la experiencia con otros productos y en otros países.

SANTANDER CENTRAL HISPANO – BANCA INTERNACIONAL: PROYECTO INTERNATIONAL EXPRESS

El Grupo Santander es la primera entidad financiera española, con una capitalización bursátil a finales de 2002 de 31.185 millones de euros. Cuenta con una plantilla de 104.000 empleados, de los que el 65% trabaja fuera de España. Tiene una fuerte presencia en Europa y Latinoamérica. A mediados de 2001 puso en marcha el proyecto International Express, que tenía por objetivo ofrecer servicios financieros al colectivo de trabajadores extracomunitarios que residían en España. Con la apertura de la oficina International Express se ofrecía un conjunto de servicios (transferencias, aperturas de cuentas corrientes, créditos de consumo o cuentas de ahorro) que contribuían a satisfacer las necesidades financieras de este colectivo.

TETRA PAK

Fundada a principios de los cincuenta, la empresa familiar sueca Tetra Pak es hoy una de las mayores empresas de 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. En el año 2001, sus ventas fueron de 7.543 millones de euros, con una plantilla de 20.900 trabajadores. En 1999, Tetra Pak decidió aumentar su presencia en los mercados emergentes, en los que había un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales, mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico (Tetra Fino Aséptico) más económico y apropiado para estos mercados. Uno de los objetivos principales de Tetra Pak es fomentar el consumo de leche envasada, porque en estos países dos terceras partes de la compra de leche se realiza a granel. Gracias a su tecnología y a sus envases, las granjas lecheras y plantas de procesado pueden ofrecer un producto de más valor añadido y, al mismo tiempo, se reduce el peligro de contagio de enfermedades por el consumo de leche no tratada o en mal estado.

1.5. DIFERENCIAS DE LA BDP RESPECTO A LOS MERCADOS TRADICIONALES

Como veremos en los casos considerados en este trabajo, las empresas han de ser conscientes de que para competir con éxito en la BDP han de hacer un esfuerzo por entender las notables diferencias existentes entre este nuevo segmento y sus mercados tradicionales. Las principales diferencias pueden resumirse en dos grandes bloques: las relacionadas con el perfil de los clientes potenciales y las que se refieren a las infraestructuras de todo tipo necesarias para la realización de las operaciones comerciales.

1.5.1. Clientes

Una de las características de los mercados desarrollados es que los clientes y consumidores tienen sobradamente cubiertas sus necesidades primarias. Por el contrario, la población de la BDP a menudo carece de bienes que en el primer mundo damos por sentados, como son el agua potable, la educación, la energía, las telecomunicaciones o los alimentos, por citar sólo algunos de ellos. Esta situación comporta innumerables oportunidades para las empresas que sean capaces de encontrar fórmulas rentables de satisfacer estas necesidades reales.

Por otro lado, la población de la BDP, al contrario de lo que pasa con la mayoría de los habitantes de los países desarrollados, con frecuencia ha de vivir al día. Es decir, tienen, cuando los tienen, ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Como es lógico, éste es un hecho que las empresas han de tener muy en cuenta a la hora de diseñar sus modelos de negocio.

La BDP vive en lo que se denomina economía informal. Esta situación tiene profundas consecuencias. Por un lado, es una de las causas que le impide elevar su nivel de vida, ya que sus viviendas, negocios y demás posesiones son capital muerto. Es decir, tienen activos, pero no pueden apalancarse en ellos para dar rienda suelta a su carácter emprendedor, hacer que sus sueños se hagan realidad y salir de su miseria². El hecho de estar acostumbrados a esforzarse por satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales hace que la BDP no esté "atada" al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en el momento, dependerá en buena medida del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios que se le oferten satisfagan sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance.

Asimismo, el porcentaje de población rural en algunos países, como India, es muchísimo mayor en la BDP que en los países desarrollados. Indudablemente, éste es un hecho que introduce complejidad a la hora de servir este mercado. Al mismo tiempo, también puede implicar un mayor poder de compra. Efectivamente, aunque quizá tenga menores ingresos que la población de la BDP urbana, el segmento rural de la BDP a menudo tiene solucionado el tema de la vivienda y suele disponer de un pequeño terreno con el que satisfacer parte de sus necesidades de alimentos, por lo que su renta final disponible es mayor.

Por último, otro tema relacionado con el poder de compra que las empresas suelen ignorar son los altos precios que la BDP paga por bienes básicos. Por ejemplo³, el precio que los habitantes de una zona de chabolas de Mumbai, India, pagan por el agua, es treinta y siete veces el que han de abonar los habitantes de una zona residencial de la misma ciudad (1,12 dólares por metro cúbico, frente a 0,03 dólares); una llamada telefónica es un 80% más cara (0,04 y 0,025 dólares); un medicamento para la diarrea diez veces más caro (20 y 2 dólares); e incluso por un bien tan básico como el arroz pagan un precio un 20% más caro, 0,28 y 0,24 dólares un kilo). Éste es un dato seguramente sorprendente y que confirma las posibilidades comerciales de la BDP.

1.5.2. Infraestructuras

Como hemos comentado en el punto anterior, en algunos países una parte importante de la población de la BDP vive en zonas rurales y de difícil acceso. En India, por ejemplo, más de 700 millones de habitantes viven en zonas rurales dispersos en 627.000 aldeas, el 90% de las cuales cuenta con menos de 2.000 habitantes. Colombia, Perú y México tienen, respectivamente, un 26%, 27% y 26% de población rural. Este hecho, unido a las deficientes infraestructuras de transporte existentes en los países en desarrollo, dificulta el transporte de bienes y supone un importante reto para las empresas.

(2) Sobre este tema, véase el trabajo seminal de Soto, H. de, «El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo», Península, 2001.

(3) Prahalad, C.K. y A. Hammond, «Serving the World's Poor, Profitably», *Harvard Business Review*, septiembre de 2002.

Asimismo, el nivel de desarrollo de las infraestructuras relacionadas con servicios como agua, luz o telecomunicaciones es claramente insuficiente. Pensemos que aproximadamente uno de cada cuatro habitantes del planeta carece de servicios de luz y agua potable. O que más de la mitad de la población mundial no ha realizado nunca una llamada de teléfono. Todo ello añade, sin duda, nuevos desafíos para las empresas que desean operar en la BDP.

Otro tema fundamental es la diferente infraestructura social de la BDP. Algunos de los pilares en los que se basa el funcionamiento de los mercados de los países del primer mundo son la existencia de contratos legales y la regulación de los derechos de propiedad intelectual. Por el contrario, en la economía informal las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales⁴. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, entenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social depara.

Otra diferencia sustancial es que la población de la BDP no tiene acceso al crédito. A no ser que a la usura le llamemos crédito: por ejemplo, los prestamistas de Mumbai, India, cargan a los infortunados que han de acudir a ellos un 20% diario⁵. Un buen ejercicio para tratar de entender las implicaciones de este hecho sería que los afortunados habitantes del primer mundo intentáramos pensar qué haríamos, o mejor, qué no haríamos si no pudiéramos adquirir bienes a crédito. Este tema está relacionado con las notables diferencias existentes entre la infraestructura financiera de los países desarrollados y la de los países en desarrollo. Por ejemplo, mientras en España 9,9 de cada diez personas mayores de dieciocho años tiene alguna relación con entidades financieras, en América Latina la proporción es de cuatro de cada diez⁶. Como es obvio, ésta es otra importante faceta de la realidad de la BDP que las empresas han de considerar detenidamente.

(4) *Ibidem*.

(5) Prahalad, C.K. y S. Hart, obra cit.

(6) Fuente: McKinley Global Institute, 1994.

2. Razones para entrar en la base de la pirámide

Tradicionalmente, el mercado de la BDP no ha sido considerado como una oportunidad de negocio por las empresas y, en especial, por las multinacionales. Cuando las empresas han decidido iniciar su actividad en algún país en desarrollo, lo han hecho casi siempre para dirigirse a las clases media-alta o alta. La explicación a este hecho es simple, aunque también simplista: si la población tiene bajos ingresos, apenas tendrá renta disponible para consumir y, por tanto, no existen posibilidades de negocio. Asimismo, los países en desarrollo han presentado a lo largo de la historia varias barreras al comercio –corrupción, infraestructuras inadecuadas, tipos de cambio volátiles, burocracia excesiva, analfabetismo, etc.– que impedían o dificultaban considerablemente hacer negocios en los mismos. No obstante, aunque estos argumentos sean parcialmente ciertos, existe una equivocada percepción sobre la realidad en estos países. Por desgracia, se suelen realizar una serie de asunciones equivocadas que impiden desvelar el enorme potencial económico que existe en la BDP. Prahalad y Hammond insisten en este aspecto y, aunque sólo sea por citar algún ejemplo, dicen al respecto: «Tomemos la asunción de que los pobres no tienen dinero. A priori, parece obvio, pero es equivocado porque, aunque los ingresos per cápita son escasos, el poder de compra agregado de las comunidades pobres es realmente sustancial [...] También es incorrecto pensar que los productos vendidos en los mercados en desarrollo son increíblemente baratos y que, por tanto, no hay posibilidad de competir de forma rentable. En realidad, los consumidores pobres pagan precios mucho mayores por la mayoría de cosas que los consumidores de clase media [...] Por ejemplo, el agua potable en los países en desarrollo cuesta entre cuatro y cien veces más para los habitantes en los suburbios de clase baja que para los residentes en zonas de clase media-alta. La comida también es entre un 20 y un 30% más cara en las comunidades más pobres, ya que no suelen tener acceso a superficies comerciales que realicen descuentos⁷». Afortunadamente, la experiencia pionera y exitosa de algunas empresas está animando a considerar la opción de invertir en la BDP como una alternativa viable y factible a los problemas de estancamiento que existen en los mercados desarrollados. El desarrollo de las tecnologías de comunicación, la mejora del transporte y la mayor estabilidad política de muchos países en desarrollo están, al mismo tiempo, favoreciendo este proceso.

En este apartado repasaremos las diferentes razones que han esgrimido las empresas analizadas para entrar en la BDP. De forma resumida, éstas son las siguientes: visión de negocio, visión del fundador, aprovechamiento de capacidades (físicas o intangibles), respuesta a competidores, saturación de las ventas en otros segmentos superiores y razones coyunturales. A pesar de que se presentan estas razones de forma separada por motivos de claridad expositiva, es obvio que, normalmente, no existe un único motivo que impulse a la empresa a desarrollar negocios en la BDP, sino que, en realidad, suele haber una combinación de varias razones.

Al analizar las distintas razones que impulsan a las empresas a llevar a cabo un negocio en la BDP, se vio la conveniencia de distinguir entre aquellas razones de naturaleza proactiva y aquellas de naturaleza reactiva. Entre las primeras están la visión de negocio, la visión del fundador y el aprovechamiento de recursos y capacidades. Entre las segundas se encuentran la respuesta a competidores, la saturación de las ventas en otros segmentos superiores y razones coyunturales (véase Tabla 1). En las razones de naturaleza proactiva no existe ningún elemento externo que sea el responsable último del desarrollo

(7) Prahalad, C.K. y A. Hammond, «Serving the World's Poor, Profitably», *Harvard Business Review*, septiembre de 2002.

del modelo de negocio para la BDP; simplemente se visualiza una oportunidad de negocio y se adopta una postura favorable y comprometida para llevarla a cabo y aprovecharla. En cambio, las razones de naturaleza reactiva siempre responden a la variación de un determinado elemento externo (incremento de cuota de mercado de un competidor, reducción de las ventas, etc.) que propicia que la empresa desarrolle un producto o negocio para la BDP.

TABLA 1. Razones para entrar en la BDP

DE NATURALEZA PROACTIVA	DE NATURALEZA REACTIVA
Visión de negocio	Respuesta a competidores
Visión del fundador	Saturación de las ventas
Aprovechamiento de recursos y capacidades	Razones coyunturales

En el último punto de este apartado se presenta un análisis sobre las diferentes pautas de comportamiento observadas entre las empresas de la muestra. Básicamente, se distingue entre aquellas empresas que han tenido una actitud proactiva y aquellas que han tenido una actitud reactiva. Asimismo, también se distinguen las empresas que iniciaron su negocio de forma reactiva pero posteriormente descubrieron su potencial y adoptaron una postura proactiva. A este caso particular se le ha denominado *visión dinámica*.

2.1. VISIÓN DE NEGOCIO

Cuando hablamos de visión de negocio nos referimos a la habilidad que poseen o desarrollan determinadas personas u organizaciones para diseñar un modelo de negocio que consiga ofrecer un producto o servicio que satisfice las necesidades detectadas tras el análisis de un escenario concreto. Por tanto, la visión de negocio no sólo contempla el producto o servicio final, sino que también lleva implícito el diseño de todos los pasos previos hasta que el producto o servicio llega hasta el consumidor final, así como los pasos posteriores si los hubiera. Asimismo, la propia visión de negocio también puede incorporar la definición de la visión de la empresa, que es la idea de la empresa que deseamos expresada en términos de su misión, filosofía corporativa, fines, objetivos y fuerza motriz. A continuación presentaremos los ejemplos del banco español SCH y de Coca-Cola. En ellos veremos cómo tras visualizar una oportunidad de negocio en la BDP, dichas compañías han desarrollado un completo modelo de negocio para poder ofrecer el producto o servicio en la forma más adecuada a las necesidades y hábitos de la población de la BDP.

- El SCH observó la tendencia creciente de trabajadores extracomunitarios en España. Además, el bajo peso que tenía este colectivo en España con respecto a sus países vecinos confirmaba que esta tendencia seguiría su línea ascendente y, por tanto, aumentaba la importancia de estos clientes potenciales. Asimismo, como las necesidades bancarias de los trabajadores extracomunitarios van creciendo a medida que se incorporan de forma más estable al mercado laboral, la importancia de estos clientes potenciales era aún mayor. No obstante, este colectivo desconocía, en muchas ocasiones, el funcionamiento del sistema bancario español y los servicios que se ofrecían. Por otra parte, tenían una gran desconfianza hacia la banca debido a la escasa información que tenían sobre la misma y al hecho de que en sus países de origen la oferta de servicios financieros estaba práctica-

mente limitada a los sectores de población de renta media y alta. Asimismo, los episodios de crisis y quiebras financieras que se habían vivido en sus países de origen tampoco favorecían la buena percepción del sistema financiero. En vista de este escenario, el SCH desarrolló el proyecto International Express, que tenía por objetivo dar acogida en el sistema bancario español al importante flujo de nuevos participantes en el mercado laboral español. Para ello, se decidió abrir unas oficinas especializadas, se formó una red de acuerdos con bancos en el exterior y se diseñaron y comercializaron productos específicos capaces de satisfacer las necesidades de este colectivo.

- Chile es uno de los países en los que se consume mayor cantidad de bebidas gaseosas por habitante. Además, tal y como señalan los múltiples estudios de mercado que ha realizado Coca-Cola, los consumidores chilenos de bajos ingresos prefieren las marcas más conocidas a las bebidas de marca menos acreditadas. Este elevado consumo, más la alta preferencia por las marcas, llevó a Coca-Cola a diseñar una estrategia que le permitiera penetrar fuertemente en este mercado y, en especial, en los segmentos de población de la BDP. Esta idea estaba en perfecta consonancia con la misión de la empresa: «*La compañía Coca-Cola existe para beneficiar y refrescar a todo aquel que sea alcanzado por nuestro negocio*». Coca-Cola aprovechó la fuerza de su marca, amplió la red de distribución y redujo el tamaño del envase y del precio para conseguir su objetivo (en los apartados 3.4.1., 3.5.1. y 3.5.2. se explican con más detalle los elementos de la estrategia de Coca-Cola). Gracias a esta estrategia, la penetración de Coca-Cola en Chile es la mayor del mundo, con un 56%. Esta cifra cobra todavía mayor importancia si consideramos que Chile es el tercer país del mundo en consumo per cápita de Coca-Cola.

2.2. VISIÓN DEL FUNDADOR

La relación entre la visión de negocio y la visión del fundador es muy estrecha. Podríamos decir que la visión del fundador siempre engloba al mismo tiempo una visión de negocio. La diferencia principal es que la visión del fundador es mucho más personal y se concentra en la mente de una persona o de un grupo reducido de personas. Como su propio nombre indica, la visión del fundador da lugar a la creación de una empresa y, por tanto, resulta imprescindible para impulsar la actividad de la misma. A continuación presentaremos dos ejemplos en los que se puede observar el papel de liderazgo que han asumido los fundadores de la empresa en la creación de un negocio para la BDP.

- Aquilino Flores, el fundador de la empresa peruana Topy Top, se desplazó a la ciudad de Lima a los 16 años para acabar sus estudios técnicos de matricería metálica. En sus ratos libres, Aquilino Flores aprovechaba para comercializar prendas de vestir, centrando sus operaciones en el Mercado Central de Lima. Con el tiempo, pasó de la compra y venta ambulante a la distribución de prendas a otros comerciantes ambulantes, y paralelamente abrió su primera tienda en el centro de Lima. Gracias al contacto directo con el público, Aquilino Flores desarrolló la estrategia comercial que tanto éxito le ha brindado: *Ofrecer al cliente una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables*. En 1978 creó Topy Top, para poder dar respuesta a este objetivo. Desde entonces, el impulso y capacidad del fundador de Topy Top han conseguido convertir a su empresa en una de las principales compañías textiles del Perú⁸.

(8) Por valor de exportación, Topy Top fue en 2002 la cuarta empresa textil de Perú y la trigésimo tercera empresa de Perú, según la Comisión para la Promoción de Exportaciones del Perú y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

- Los fundadores de la empresa argentina Tía Maruca se plantearon en 1998 producir galletas de buena calidad que lograran llegar a todos los niveles socioeconómicos, pero especialmente a la base de la pirámide, que no estaba siendo atendida por las grandes marcas. El lema de los fundadores es: «Debemos atender a todo el mercado, pero principalmente debemos estar donde no están los demás». Un fundador decía: «Debemos lograr una buena calidad y venderla a un mejor precio que las grandes empresas. Los sectores medios-bajos y bajos de la pirámide están dispuestos a pagar unos centavos más por consumir un producto de mejor calidad y mejor presentado. Los sectores de bajos recursos, valoran la calidad y les gratifica consumir un producto de marca que ven como bueno. Debemos hacer de esta idea un negocio rentable, porque nadie se está posicionando en función de este objetivo». En sólo tres años de gestión, Tía Maruca consiguió llegar al 72% de los quioscos (puntos de venta de las galletas) y se convirtió en la cuarta marca de galletas más vendida de Argentina.

2.3. APROVECHAMIENTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Cuando las empresas valoran la posibilidad de iniciar un determinado negocio se plantean cuestiones como las siguientes: ¿tengo los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto?, ¿puedo y tengo la capacidad para realizar este proyecto?, ¿qué ventajas tengo respecto a posibles competidores?, ¿qué capacidades debo desarrollar para ejecutar con éxito el negocio? Lo que en realidad están haciendo todas estas preguntas es analizar si los recursos y capacidades propios de la empresa son adecuados para llevar a cabo un determinado negocio y determinar si es necesario adquirir o desarrollar algún nuevo recurso o capacidad.

Antes de continuar avanzando convendría responder a la pregunta que el lector ya debe estar formulándose: ¿qué se entiende por recursos y capacidades? Una definición formal podría ser la siguiente: *los recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles propios y exclusivos de la empresa que le permiten desarrollar ventajas competitivas sostenibles*. Como consecuencia, los recursos y capacidades se caracterizan por ser valiosos, escasos, inimitables y difícilmente sustituibles. Todo ello implica que los recursos y capacidades sean el principal sustento de la creación de valor de la empresa. Pont y Ricart⁹ proponen las siguientes categorías de activos estratégicos:

- **Tecnológicos.** Se refiere tanto al stock tecnológico como al flujo tecnológico; este último se interpreta como la capacidad de integrar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa.
- **Posicionales.** Los activos posicionales se definen como posiciones relativas a la competencia en diferentes aspectos. El más evidente es la ubicación física, pero también se incluye la reputación, la posición relativa en una red de contactos o el acceso a información privilegiada. Respecto a este último, lo valioso no es el stock de información, sino la habilidad de la empresa para obtener un rendimiento eficaz de la misma en la toma de decisiones.
- **Know-how.** Se trata de aquellos conocimientos tácitos que posee el conjunto de personas de la organización. No obstante, el *know-how* no se limita al interior de la organización, sino que debe reconocer la importancia del *know-how* de clientes, proveedores o socios.

(9) García, C. y J. E. Ricart, «Estrategia corporativa», Nota Técnica DGN-530, División de Investigación del IESE, 1997.

- **Regulatorios.** Regulaciones como la propiedad intelectual o las patentes pretenden incentivar la I+D+i. Otras regulaciones pueden tener por objetivo proteger a un determinado sector empresarial.
- **Organizativos.** Las capacidades organizativas se basan en dos aspectos fundamentales: la capacidad combinatoria y la innovación. La primera se refiere a la capacidad de la organización de combinar todas sus actividades, y con ellas sus activos estratégicos, en procesos organizativos que dan como resultado el funcionamiento global de la empresa. La segunda, la innovación, se refiere a la capacidad de cambio de la empresa; es decir, a cómo transforma sus recursos y capacidades para adaptarlos a las nuevas exigencias del contexto.

Tras este repaso de las diferentes categorías de activos estratégicos, ahora veremos el ejemplo de Tetra Pak, que muestra con claridad cómo esta empresa ha conseguido aprovechar sus recursos y capacidades para competir en la BDP y cómo ha desarrollado nuevos activos estratégicos necesarios para competir en este mercado. Posteriormente presentaremos un caso con un enfoque distinto. Se trata de la empresa colombiana Alpina, que a raíz de la saturación de sus ventas decidió aprovechar sus principales activos estratégicos para desarrollar un producto para la BDP. Aunque la razón inicial para entrar en la BDP no fuera el aprovechamiento de recursos y capacidades, sino la reducción de las ventas, veremos que si no hubiera sido por los recursos y capacidades que Alpina poseía, no hubiera podido competir con éxito en la BDP.

- La multinacional sueca Tetra Pak dispone de una tecnología de envasado muy avanzada y puntera que le permite suministrar a sus clientes unos sistemas completos que integran líneas de procesado con sistemas de envasado y distribución. En 1999, Tetra Pak decidió invertir en países emergentes en los que ya operaba, como China, Indonesia, India, Marruecos o México. Según fuentes de la empresa, en estos países sólo una tercera parte del volumen total de bebidas se vende envasado; las dos terceras partes restantes se venden a granel. Este hecho, añadido al elevadísimo número de habitantes de estos países, hace de los mercados emergentes una oportunidad de negocio de enormes dimensiones. De todas formas, el gran reto consiste en crear las condiciones para poder producir y distribuir bebidas a bajo coste en estos mercados de gran tamaño. Los sistemas de envasados asépticos de Tetra Pak ofrecen soluciones a varios de los problemas de la distribución en la BDP: no requieren refrigeración; los minoristas pueden guardar el producto en mayores cantidades porque se conserva más tiempo; los distribuidores pueden reducir el número de viajes al punto de venta; y, sobre todo, el producto ofrece mayores garantías de seguridad. Todas estas ventajas hacen que la avanzada tecnología de Tetra Pak del envasado aséptico se convierta en una ventaja competitiva en los mercados emergentes. Además, Tetra Pak está desarrollando un conjunto de alianzas con agencias gubernamentales, ONG y el sector privado (especialmente granjas lecheras) con el fin de promover programas de nutrición que incentiven el consumo de leche entre los escolares. El envase individual de Tetra Fino Aséptico de 250 ml facilita la distribución hasta las escuelas y aumenta el estímulo de los niños por consumir leche, ya que éstos reciben un envase individual que suele estar decorado con algún personaje infantil¹⁰. Por otra parte, una de las dificultades con las que se encuentra Tetra Pak en los países emergentes, por ejemplo en India, es que no muchos productores de leche pueden permitirse el lujo de comprar su tecnología de procesado y envasado. Para solucionarlo, Tetra Pak ha empezado a financiar a las cooperativas la adquisición de la gama más económica de la tecnología

(10) En www.school-milk.com se explica un programa de nutrición infantil en Líbano que cuenta con la participación de Tetra Pak.

de Tetra Fino. Tetra Pak considera que en estos mercados las granjas y cooperativas, además de sus clientes principales, son también sus socios. Como dice Lars Nygren, antiguo director ejecutivo en India: «Sólo podremos crecer cuando nuestros clientes (cooperativas lecheras) crezcan». Con este apoyo, Tetra Pak está forjando una relación que le puede permitir tener una mejor posición que sus competidores en el futuro.

- La empresa colombiana de productos lácteos Alpina había aumentado considerablemente sus ventas en los últimos años, consiguiendo en 2002 llegar a una facturación anual de 276 millones de dólares. Hasta hace poco, Alpina atendía exclusivamente a los segmentos medio y alto de la pirámide con su línea de yogures *premium*. Sin embargo, en los últimos años las ventas de estos productos se habían casi estancado y no parecía que pudieran crecer más del 5% anual. Por este motivo, la empresa estaba buscando una forma de aumentar sus ventas, ampliar su red de distribución e incrementar su cuota de mercado. Finalmente decidió lanzar un producto económico para la mayoría de la población, que hasta ahora no podía permitirse comprar los yogures Alpina. El nuevo yogur económico de 150 gramos de Alpina costaba 0,175 dólares (500 pesos colombianos, aproximadamente la mitad de lo que costaba el yogur *premium*) y era el más barato del mercado. De esta forma se ponía al alcance de la BDP un producto de calidad, altamente nutricional y a un precio asequible. Alpina tenía varios recursos y capacidades que aprovechó para lanzar esta nueva línea de yogures: alto conocimiento tecnológico de sus procesos de producción; una amplia y eficiente red de distribución; y una marca fuerte y reconocida. Todo ello, junto con el aprovechamiento de la capacidad de producción ociosa que tenía, propició que el yogur económico de Alpina fuera un producto realmente competitivo: en tan sólo cuatro meses logró una cuota de mercado del 40% en el segmento de yogures económicos. Para conseguir este resultado, Alpina utilizó y mejoró algunos de los recursos que ya poseía. El producto se fabricaba en las mismas plantas, caracterizadas por el uso de alta tecnología y la eficiencia de sus procesos productivos. Simplemente se varió el uso de frutas naturales por mermelada, se redujo el contenido en lactosa y se utilizó un envase más sencillo. A pesar de estos cambios, el yogur económico seguía teniendo un alto valor nutritivo. Por otra parte, Alpina aprovechó el alto reconocimiento de su marca y la utilizó también en la línea de yogures económicos. No fue, por tanto, necesario gastar grandes cantidades de dinero en publicidad; únicamente se realizaban promociones de "4 x 3" en los puntos de venta. De igual modo, también se utilizó la red de distribución existente, aunque tuvo que ampliarla considerablemente porque los puntos de venta de la población de la BDP eran, mayoritariamente, colmados y tiendas de alimentación medianas. En el período de prueba piloto se establecieron contactos con 145.000 puntos de venta en todo el país, especialmente en zonas urbanas. La intención era llegar en un futuro cercano a 450.000 puntos de venta. Aprovechando que estos colmados y tiendas también vendían a todos los segmentos de la pirámide, Alpina capitalizaba la ampliación de su red de distribución para incluir otros productos de su gama, como los yogures *premium* o comidas para bebés. En resumen, gracias al desarrollo de un producto para la BDP, Alpina no sólo consiguió una posición muy sólida en el segmento de yogures económicos, que se esperaba que creciera a una tasa anual del 15% en los próximos años, sino que también creó un nuevo y más amplio canal de distribución.

2.4. RESPUESTA A COMPETIDORES

La primera de las razones de naturaleza reactiva que vamos a explicar para entrar en la BDP es la respuesta a competidores. La lectura y análisis de los casos nos ha permitido observar que existen dos

posibles pautas de comportamiento: la respuesta a un competidor y la respuesta a un competidor potencial. Veamos, a continuación, las diferencias entre estas dos posibilidades:

- **Respuesta a un competidor.** En este caso, la situación inicial se caracteriza por la existencia de dos o más empresas que están compitiendo en un mismo mercado geográfico pero en segmentos distintos de la pirámide. Esta situación, en principio, no preocupa a ninguna de las dos organizaciones, ya que cada una tiene su nicho y, por tanto, no se consideran respectivamente como competidores. Esta apacible situación se puede ver alterada cuando uno de los dos –normalmente el que compete en los segmentos medio-bajos de la pirámide– decide entrar en los segmentos superiores. En ese momento, la empresa que tradicionalmente competía en los segmentos altos decide entrar en la BDP para responder a la amenaza potencial que supone su competidor e impedir que le arrebate cuota en su mercado tradicional. El siguiente caso de Hindustan Lever Ltd. y Nirma ejemplifica esta situación, aunque conviene señalar que en este caso, además de una respuesta a un competidor, Hindustan Lever Ltd. también entró en la BDP *gracias* a la presencia y éxito de Nirma, que le descubrió la existencia de un nuevo mercado.
- **Hindustan Lever Ltd.** decidió entrar en el mercado de detergentes de la BDP en India como respuesta a Nirma, una empresa local que fue capaz de arrebatar cuota de mercado a Hindustan Lever Ltd. y se convirtió en una auténtica amenaza para la multinacional angloholandesa. La historia fue la siguiente: en 1969, Kasantbhai Patel, un químico que trabajaba en un laboratorio de investigación estatal, empezó a fabricar detergente en su casa. Llamó al detergente Nirma, y lo vendía por 6 rupias cuando iba de camino al trabajo en su bicicleta. El detergente de Hindustan Lever Ltd. se vendía por 15 rupias. Por aquel entonces, Hindustan Lever Ltd. ni siquiera conocía la existencia de Nirma. Poco a poco, el detergente de Nirma comenzó a conocerse por todo el estado de Gujarat por ser el detergente más barato del mercado. Además, los clientes de Nirma estaban muy satisfechos con la relación calidad-precio del producto. Debido al incremento de la demanda, Patel comenzó a producir el detergente a tiempo completo en el patio trasero de su casa y lo distribuyó a los comerciantes locales y regionales. Con los años, la empresa de Patel fue ampliando su gama de productos e incrementado sus ventas en los segmentos inferiores de la pirámide. En los años ochenta, Hindustan Lever no prestó demasiada atención a las actividades de Nirma porque no la consideraba una verdadera amenaza para el mercado medio y alto. En lugar de crear una barra o detergente en polvo de precio económico para competir con Nirma, Hindustan Lever Ltd. centró su estrategia en conseguir mayor penetración y se dedicó a convencer a los clientes que debían “modernizarse” y cambiar las barras de detergente de Nirma por el detergente en polvo de su marca Surf. La respuesta de Nirma fue el lanzamiento de un detergente en polvo, logrando en 1985 ser la marca más popular del país. Esta posición consolidada permitió a Nirma lanzar una línea completa de jabones de belleza y nuevos productos para entrar en los sectores de renta media y alta del mercado de detergentes. Esta situación sí hizo reaccionar a Hindustan Lever Ltd., que en 1987 lanzó el detergente de bajo precio Wheel. Su precio era similar al de Nirma y estaba formulado para tener un poder de limpieza superior al de Nirma, incorporando menos detergentes y aceites para no contaminar los ríos y otros lugares en los que la población rural hacía la colada. Asimismo, Hindustan Lever Ltd. introdujo varios productos adicionales, similares a la gama completa de Nirma, y, apoyándose en un reconocimiento de marca y una campaña marketing tan intensa como costosa, comenzó a recuperar parte de la cuota de mercado que había perdido. No obstante, la guerra de precios entre Hin-

dustan Lever Ltd. y Nirma estaba abierta y, muestra de esto, fue el lanzamiento de Super Nirma en 1992, un producto de gama alta con un precio un 40% inferior al de su competidor más cercano. En 1999, Nirma era el líder en el mercado de detergentes con una cuota del 38%, mientras que Hindustan Lever Ltd. tenía una cuota de mercado del 31%. En cambio, en el mercado de jabones de tocador, Hindustan Lever Ltd. era el líder con una cuota del 65%, por un 15% de Nirma. Pero la historia no acaba aquí: tras el éxito del lanzamiento de Wheel, Unilever, que controla el 51% de Hindustan Lever Ltd., organizó en 1995 un taller de trabajo en el que se reunieron representantes de las empresas del grupo Unilever en países en desarrollo. El objetivo era analizar el mercado de detergentes en estos países. Se observó que Unilever tenía una cuota de mercado del 80% entre el 30% de los productos de mayor valor. En cambio, en el 70% de los productos de menor valor (es decir, los más baratos), Unilever únicamente tenía una cuota de mercado del 3%. Estos datos confirmaron la enorme oportunidad que existía, pero también pusieron de manifiesto la gran amenaza que había si los competidores de Unilever perseguían y explotaban esta oportunidad antes que ellos. Por este motivo, Unilever consideró estos mercados como una prioridad estratégica y decidió desarrollar productos similares al de Wheel en otros países como Brasil e Indonesia, y ampliar su gama de productos para la BDP a otras unidades de negocio como, por ejemplo, la de productos alimenticios. En la actualidad, Unilever prevé que dos terceras partes de su crecimiento mundial en los próximos quince años se produzca en las economías emergentes y en desarrollo. En resumen, hemos visto la decisiva influencia que tuvo Nirma, una empresa local, para que Hindustan Lever Ltd. entrara en los mercados de detergentes para la BDP y, con ello, abriera la puerta a nuevas iniciativas similares de Unilever en el resto del mundo.

- **Respuesta a un competidor potencial.** La situación inicial es la misma que en el caso anterior. En cambio, en esta ocasión la empresa que compite en los segmentos altos de la pirámide decide entrar en la BDP antes de que la empresa que sirve este mercado haya dado ningún paso. Estaríamos, por tanto, ante una acción defensiva y preventiva en la que la empresa que compite en el mercado de renta alta sospecha o intuye que el competidor de la BDP puede tener intenciones de entrar en su mercado tradicional en un futuro cercano. El siguiente ejemplo nos muestra este caso.
 - **La empresa chilena CMPC** era conocida por sus prácticas competitivas agresivas cuando aparecían competidores en alguno de sus negocios. En el mercado de papeles higiénicos, CMPC era el líder con una cuota de mercado del 90%. A pesar de esta posición dominante, CMPC había entrado en la BDP para limitar la introducción en el mercado de papel higiénico de mayor precio de Papelera Cerrillos, su actual competidor en la BDP. Además, otra de las razones que esgrimía la dirección para haber entrado en el mercado de la BDP era la identificación de una oportunidad de mercado.

2.5. SATURACIÓN DE LAS VENTAS EN LOS SEGMENTOS SUPERIORES DE LA PIRÁMIDE

Sostener un incremento de las ventas en los segmentos de renta alta de forma continuada puede resultar difícil, ya que el grado de saturación de los mercados desarrollados es bastante elevado. Para solucionar este problema, las empresas suelen introducir nuevos productos o amplían su presencia a

nuevos mercados en los que competir. La BDP representa una extraordinaria posibilidad de conseguir un incremento sustancial de las ventas por un doble motivo: los mercados no están saturados (más bien al contrario, en muchas ocasiones se compite contra el "no consumo"); y, segundo, el elevadísimo número de habitantes que componen la BDP en el mundo hacen que este sector tenga un tremendo potencial de crecimiento. La experiencia de Cobega nos permitirá ver con claridad este extremo.

- **La embotelladora y comercializadora de Coca-Cola en España**, Cobega, inició en 1997 su expansión al noroeste de África (Marruecos, Mauritania, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Ghana, Guinea Ecuatorial, Islas Cabo Verde, Santo Tomé y Príncipe). Para ello, fundó Equatorial Coca-Cola Bottling Company, que era el resultado de una *joint-venture* entre The Coca-Cola Export Co. (30%) y Cobega (70%). Los motivos que había detrás de esta decisión eran, básicamente, la ralentización de las ventas en el mercado español y el envejecimiento de la población española y de Europa en general. Estas circunstancias económicas y demográficas dificultaban la necesidad de Cobega de incrementar su tamaño para aumentar su competitividad y adaptarse al fenómeno de la globalización. Tras realizar diversos análisis, se consideró que el mercado africano presentaba pocas barreras de entrada y ofrecía grandes oportunidades, ya que existía un potencial de mejora en la gestión del negocio considerable y la edad media de la población era menor de 19 años. Asimismo, el bajo consumo por cápita de Coca-Cola en estos países respecto a España representaba una gran oportunidad de crecimiento. Por ejemplo, el consumo medio anual en España era de 350 consumiciones, mientras que en los países africanos en los que estaba Cobega era de 18. Gracias a su continua expansión a nuevos países y al desarrollo de los mercados existentes, Equatorial Coca-Cola Bottling Company pasó de un volumen de ventas en 1999 de 20 millones de cajas a más de 50 millones de cajas en 2003.

2.6. RAZONES COYUNTURALES

Por último, existen un conjunto de causas coyunturales que pueden favorecer la entrada de una empresa en el mercado de la BDP. Normalmente, estas causas están relacionadas con la existencia de una situación política y económica inestable que deriva en una pérdida del poder adquisitivo de la población. A pesar de que estemos ante una causa coyuntural, hemos de pensar que, por desgracia, este tipo de crisis han sido bastante comunes en los países emergentes durante los últimos años. En este entorno, las empresas se ven prácticamente obligadas a dirigir sus productos y servicios a un amplio y creciente segmento de la población que ha visto reducido su poder adquisitivo. La situación vivida en Argentina en el período 1997-2002 es paradigmática de este hecho. Muchas empresas tuvieron que replantear su modelo de negocio y adaptarlos a la compleja y difícil situación por la que atravesaban sus clientes tradicionales, que habían visto reducidos sus ingresos y, por tanto, prescindían de los bienes menos básicos o buscaban alternativas de consumo más asequibles.

2.7. ANÁLISIS

En este último punto se presenta un análisis sobre las diferentes pautas de comportamiento observadas entre las 28 empresas de la muestra. Recordamos de nuevo que la muestra se hizo seleccionando aquellas experiencias que, a priori, tenían un mayor potencial de representar experiencias interesantes en la

BDP y, por tanto, conviene recalcar que no se trata en absoluto de una muestra representativa del conjunto de empresas de un país o sector.

Básicamente, en este análisis se distingue entre aquellas empresas que han tenido una actitud proactiva y aquellas que han tenido una actitud reactiva. También hemos observado que varias empresas iniciaron su actividad en la BDP de forma reactiva, pero una vez que ya estaban compitiendo en este mercado, descubrieron su potencial y adoptaron una actitud proactiva. A este caso lo hemos denominado *visión dinámica*.

2.7.1. Posibles trayectorias

Como se ha dicho anteriormente, no siempre existe una única razón que explique la entrada de la empresa en la BDP. Normalmente confluyen un conjunto de circunstancias y razones que impulsan la decisión de iniciar un proyecto de negocio en la BDP. No obstante, a la hora de realizar el análisis de las posibles causas que justifican la decisión de entrar en la BDP, hemos podido distinguir con bastante claridad entre aquellas empresas que lo han hecho principalmente de forma proactiva –por visión de negocio, visión del fundador o aprovechamiento de capacidades–, de aquellas que lo han hecho en mayor medida de forma reactiva –respuesta a competidores, saturación de las ventas o razones coyunturales. Asimismo, también hemos distinguido aquellas empresas con visión dinámica. En la Tabla 2 se resumen los resultados de las empresas de nuestro estudio.

TABLA 2. Trayectorias para entrar en la BDP

	TOTAL EMPRESAS	PORCENTAJE
Actitud proactiva	17	60,7
Actitud reactiva	4	14,3
Visión dinámica	7	25,0
Total	28	100

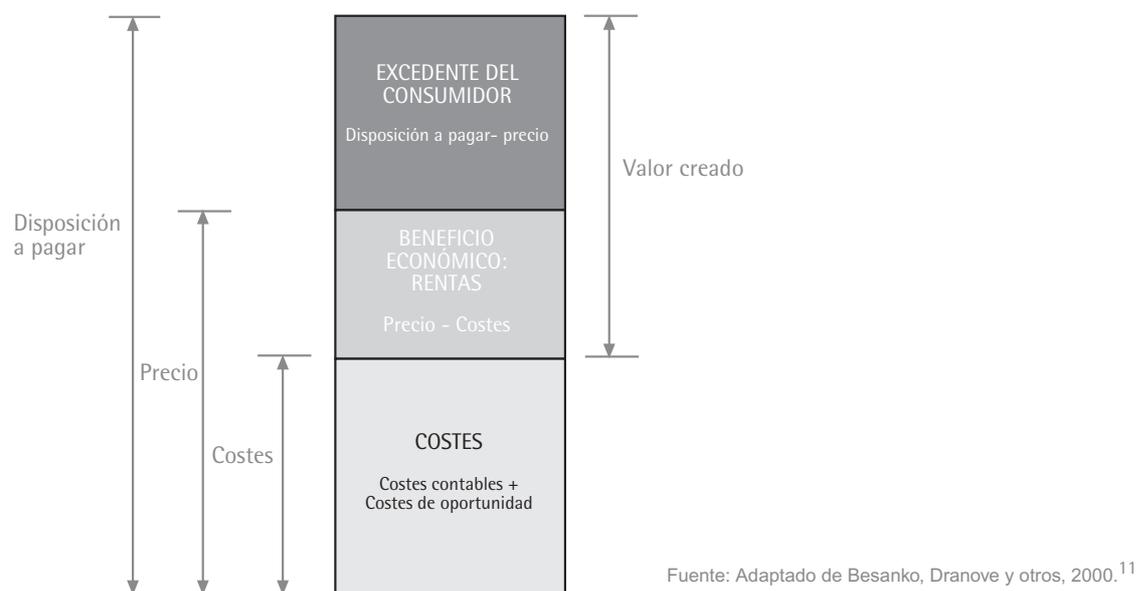
Estos resultados nos indican que, en el conjunto de empresas analizadas, son mayoría las que ven la BDP como una oportunidad de negocio o una forma de aumentar sus operaciones aprovechando sus recursos y capacidades. No obstante, casi el 40% (suma de actitud reactiva más visión dinámica) de las empresas inician su actividad en la BDP a causa de una respuesta a un competidor, una saturación de las ventas en los segmentos superiores o por razones coyunturales. De estas empresas, el 63% (siete de once) descubre el potencial de negocio que existe en la BDP una vez ha entrado y decide apostar e invertir en el desarrollo de un modelo de negocio específico para la BDP.

Por último, resulta interesante saber cuál era el porcentaje de empresas que veían en la BDP una oportunidad de negocio real que les permitiera asegurar su crecimiento futuro. Sumando las empresas con una actitud proactiva y con una visión dinámica, resulta que el 85,7% de las mismas ven, bien sea a priori o a posteriori, la BDP como una oportunidad de negocio en la que es posible llevar a cabo iniciativas empresariales rentables que favorezcan el crecimiento de la compañía.

3. Modelo de negocio en la BDP

Uno de los retos más importante que conlleva competir en la BDP reside en la capacidad de la empresa de crear valor (en la Figura 4 se descomponen los diferentes elementos de la creación de valor). Es decir, la empresa deberá ser capaz de obtener una atractiva rentabilidad de su inversión al mismo tiempo que ofrece un producto o servicio que satisfaga las necesidades reales en este segmento de la población.

FIGURA 4. Los componentes de la creación de valor de una empresa



Lograr este ambicioso propósito conlleva implícitamente conocer la respuesta a dos preguntas fundamentales:

1. ¿Sabemos cuál es la disposición a pagar de nuestro potencial consumidor por el producto o servicio que le vamos a ofrecer?

El precio es un elemento fundamental en todos los mercados. Sin embargo, en la BDP cobra todavía más importancia, ya que normalmente la compra de un producto o servicio en este mercado implica gastar un porcentaje mayor de la renta que en los mercados tradicionales. Por ejemplo, de acuerdo con unos cálculos del Banco Mundial, «un danés paga un 0,14% de su salario mensual por acceder a Internet, cuando un nepalí debería pagar 2,78 veces su salario»¹². Como podemos ver, no considerar esta variable nos conduciría directamente al fracaso. En cambio, conocer la disposición a pagar del consumidor, que será función de su capacidad adquisitiva y de la capacidad del producto o servicio de satisfacer sus necesidades, nos servirá como punto de partida de nuestro modelo de negocio. Una vez que este dato es conocido, la empresa deberá fijar el precio del producto. Cuanto más por debajo esté el precio de la

(11) Besanko, D., D. Dranove y otros, «Economics of Strategy», John Wiley & Sons, Nueva York, 2000.

(12) World Bank Press Review, «Headlines for Tuesday», 20 de mayo de 2003. «Poorhouses' on the Path to Information Societies».

disposición a pagar del consumidor, mayor valor creará la empresa al consumidor. Asimismo, los propios atributos del producto o servicio y su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor influirán de forma determinante en la creación de valor para el consumidor. Tal y como dice Vindi Banga, presidente de Hindustan Lever Ltd.: «El consumidor estará dispuesto a renunciar a algunos aspectos del producto por pagar un precio menor. Sin embargo, existirán algunos atributos del producto por los que no esté dispuesto a renunciar. El gran reto consiste en identificar estos aspectos, incorporarlos al producto y cargar el menor precio posible».

2. ¿Es nuestra estructura de costes adecuada para ofrecer el producto o servicio por debajo de la disposición a pagar del cliente?

Una vez que la empresa es consciente del valor que es capaz de generar para el consumidor, debe pensar en el beneficio que puede obtener de su inversión. Para ello, deberá analizar su actual estructura de costes y observar si es compatible con el precio fijado. En muchas ocasiones, competir en la BDP significa ofrecer un producto o servicio a un precio que la actual estructura de costes de la empresa hace incompatible. Por ello, será necesario rediseñar completamente todos los elementos del modelo de negocio para hacerlos más eficientes, aprovechar los recursos locales y buscar fórmulas creativas que permitan reducir considerablemente los costes sin perjudicar la calidad. En palabras de Prahalad y Hart¹³, «el modelo de negocio debe ser diseñado de nuevo de inicio a fin, primando la funcionalidad, no el producto en sí mismo». De esta forma, la empresa estará en condiciones de obtener un retorno atractivo de su inversión.

En los siguientes puntos de esta sección analizaremos los diferentes elementos del modelo de negocio que permiten a la empresa conocer mejor las particularidades de la BDP e incrementar su eficiencia en el uso del capital. Examinar cada uno de estos elementos permitirá a la empresa crear un modelo de negocio *ad hoc* a las características y necesidades de la BDP.

3.1. I+D

Tras el análisis de los casos hemos podido comprobar que la inversión en I+D es uno de los componentes clave para determinar el éxito del futuro modelo de negocio. El motivo es simple: las empresas suelen tener un gran desconocimiento sobre las características de los mercados en la BDP, ya que éstos no han sido, normalmente, su objetivo prioritario. Por tanto, aquellas empresas que han dedicado un mayor esfuerzo a la etapa previa de I+D han podido conocer mejor las particularidades de la BDP y, de este modo, han sido capaces de crear modelos de negocios alineados a las necesidades y requerimientos de este mercado. En resumen, la inversión en I+D ofrece a la empresa un mejor conocimiento sobre cuál es la mejor forma de crear, desarrollar y ofrecer un producto o servicio para la BDP.

Una de las consecuencias de la inexistencia o escasez de bases de datos y estudios de mercado sobre los mercados e individuos que componen la BDP es que los métodos de investigación varían considerablemente respecto a los mercados tradicionales. En este sentido, los métodos de I+D en la BDP requieren

(13) Prahalad, C.K. y S. Hart, «The fortune at the bottom of the pyramid», *Strategy+Business*, 26 de enero de 2002, págs. 1-14.

una mayor cercanía con los consumidores, organizaciones locales, agencias de desarrollo, proveedores, socios comerciales, ONG y demás partes interesadas. Esta parece ser la forma más adecuada para obtener un completo y preciso conocimiento de las particularidades de la BDP. Además, las relaciones con las partes interesadas pueden tener un papel muy relevante en el éxito del futuro modelo de negocio, ya que pueden facilitar la ejecución de determinados procesos y pueden contribuir a aumentar la confianza en la empresa. Veamos algunos ejemplos:

- **Cemex** desarrolló el proyecto Patrimonio Hoy para impulsar sus ventas al por menor en la BDP mexicana. Inicialmente, Cemex pensó en lanzar el proyecto siguiendo las directrices habituales, es decir, invitando a ejecutivos de la compañía y constructores a un lujoso hotel de Monterrey para discutir sobre el proyecto. ¿Podía Cemex conocer el mercado de la BDP de esta forma? Evidentemente, no. La empresa consultora que asesoraba a Cemex observó que el mercado que quería atender la compañía en esta ocasión era tan distinto de sus mercados tradicionales que debía variar sus técnicas de investigación. En este caso se recomendó hacer una investigación *in situ* que permitiera conocer con claridad las formas de vida y autoconstrucción propias de la población mexicana con menores ingresos. Cemex siguió este consejo y formó un equipo de investigación multidisciplinar que vivió durante seis meses en Mesa Colorada, una ciudad pobre de la provincia de Guadalajara. El objetivo de esta etapa exploratoria era conocer muy de cerca la realidad socioeconómica, hábitos, costumbres, necesidades y problemas de la población urbana marginada. Uno de los estudios que se hicieron en esta fase fue el denominado "Garbologist". Este estudio consistió en comprar las bolsas de basura de una muestra significativa de ochenta familias durante cuatro semanas. Con ello, se pretendía conocer el consumo familiar, la distribución del gasto. Como señalaba Israel Moreno, director del proyecto Patrimonio Hoy: «Encontramos, por ejemplo, que del consumo registrado alrededor del 40% era en productos que son considerados "distractores", es decir, productos de segunda o tercera necesidad en las zonas populares de México. Entre estos artículos había cigarrillos, licores, refrescos, pañales desechables de marcas líderes y caras, golosinas, "botanas", etc. Por tanto, una parte muy grande del ingreso familiar se gasta en artículos y servicios que priorizan los "distractores" en lugar de los productos de primera necesidad, como lo son la alimentación sana y equilibrada, la educación, la vivienda o el vestido. Para nosotros, ¡estos "distractores" son nuestra competencia!». Posteriormente, con los resultados de la exploración se inició la fase de diseño del modelo de negocio. La participación de los propios residentes y actores principales del mercado objetivo del proyecto Patrimonio Hoy en esta fase fue clave y determinante para ir confeccionando de forma gradual el servicio final. Este período, que duró alrededor de un año y medio, se caracterizó por la puesta en marcha de pruebas piloto con el fin de comprobar qué era lo que mejor funcionaba y qué era aquello que debía perfeccionarse. Este período de prueba y error permitió diseñar un modelo de negocio que ofrecía una solución integrada a los problemas detectados y lograba satisfacer no sólo a los clientes, sino también a otras partes interesadas, como los integrantes de la fuerza de ventas, empleados, proveedores, líderes comunales y accionistas. No obstante, aunque el diseño del proyecto Patrimonio Hoy estaba finalizado tras dos años de trabajo, éste se ha ido perfeccionando y enriqueciendo gracias a otras actividades que se desarrollan de forma habitual. Por ejemplo, cada semana se produce una reunión entre trabajadores de Cemex y los clientes para conocer sus inquietudes y sugerencias. Con ello, no sólo se consigue perfeccionar el modelo de negocio, sino que también se refuerza el compromiso de Cemex de ofrecer soluciones a sus clientes. Asimismo, el área de marketing experiencial lleva a cabo estudios, mediante *focus* y *focal*

groups, sobre aspectos muy específicos de manera celular, local, regional o nacional. Esto le permite a Cemex segmentar su oferta en función del tipo de cliente o lugar.

Gracias a todas las actividades descritas hasta aquí, Cemex pudo desarrollar un modelo de negocio que no sólo daba respuesta a las dificultades de compra de sus consumidores, sino que respondía a todos los impedimentos y dificultades ante los que se enfrentaba un autoconstructor. Éstos eran: dificultades de compra por escasez de renta e imposibilidad de acceder a créditos en instituciones financieras; falta de conocimiento sobre técnicas de construcción y mal servicio recibido por parte de los distribuidores. Todos estos problemas provocaban que las obras de construcción se alargaran enormemente, ya que la construcción de la casa sufría interrupciones temporales, provocando, a su vez, el deterioro de los materiales de construcción, lo que implicaba reiniciar varias veces el trabajo ya realizado. Cemex diseñó un conjunto de medidas para solucionar cada uno de estos problemas. En primer lugar, elaboró un programa de pagos y financiación para grupos solidarios, llamados "Club de ahorro", formados por tres integrantes. El funcionamiento de estos clubes de ahorro emula el sistema de ahorro tradicional en las comunidades pobres de México, conocidas por el nombre de *tandas*. El funcionamiento de los clubes de ahorro es relativamente simple: cada semana, uno de los integrantes es responsable de entregar el abono grupal. Es importante señalar que la entrega de material está supeditada al pago del grupo, no del individuo, por lo que de retrasarse uno de ellos, ninguno recibiría el material. Este sistema tiene la virtud de hacer a todos los participantes corresponsables del proyecto (la tasa de impagados es inferior al 1%). En segundo lugar, se instalaron unas oficinas en cada ciudad, recibían el nombre de *células*, que tenían varias funciones. Primero, sirven para dar a conocer las características del proyecto Patrimonio Hoy y en ellas se realiza la firma del programa, se hace entrega de los pagos semanales, se reúnen las juntas periódicamente y se llevan a cabo las reuniones de capacitación, en las que un arquitecto asesora a los participantes sobre ampliaciones futuras y diseño de la construcción y recomienda el tipo y cantidad de material necesarios. También se recomienda al distribuidor de Cemex más adecuado para la entrega de los pedidos en cada caso. Un resultado imprevisto y positivo de las células es que se han convertido en lugares de reunión comunitaria. Todo ello ha contribuido a brindar una imagen de transparencia y confianza a los participantes del programa. Por último, se intentó solucionar el problema de la mala calidad del servicio invitando a los distribuidores a participar en el proyecto. Para ello, éstos debían mejorar su servicio y seguir las directrices definidas por Cemex. Por ejemplo, las entregas debían realizarse completas, en el momento acordado y en los respectivos hogares de los clientes. Los distribuidores son evaluados por el consumidor final y, en el caso de incumplimiento del servicio, se les asigna un número menor de participantes o incluso se les aparta del proyecto. En resumen, el modelo de negocio diseñado por Cemex consiste en una combinación de servicio, asesoría, venta de materiales y financiación grupal, e incluye la participación activa de personal de Cemex, las empresas distribuidoras y grupos de autoconstructores.

- **Unilever** realiza un plan de formación, de seis a ocho semanas, para su personal técnico, consistente en estar conviviendo con la población rural en países en desarrollo para conocer mejor sus hábitos y costumbres. De este modo, el departamento de I+D tiene una mayor habilidad e información para desarrollar productos capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades de los individuos en la BDP. Por ejemplo, los investigadores de HLL se fijaron en que las mujeres indias hacían la colada en lagos, fuentes o ríos. Vieron que a menudo utilizaban el mismo jabón para

limpiar la ropa y para lavarse ellas mismas. De esta forma, decidieron desarrollar un jabón ligero que podía cumplir este doble uso¹⁴.

- La empresa textil peruana **Topy Top** no necesita realizar este tipo de procesos de aprendizaje porque su fundador y presidente conoce el mercado textil de este país desde los 16 años. El presidente de Topy Top había observado que la oferta de ropa en Perú era bastante rígida, ya que los distribuidores y mayoristas, para proteger sus márgenes, no suelen hacer descuentos. Por otra parte, las prendas de lana, aunque de muy buena calidad, son caras y no están al abasto de la población de bajos ingresos. Todo ello implicaba que en la BDP la oferta de ropa fuera limitada y de poca calidad. Este análisis le hizo ver la oportunidad de crear un negocio que solucionara esta situación. En concreto, diseñó un modelo de negocio con el objetivo de ofrecer al cliente «una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables». El éxito de esta propuesta había sido considerable: Topy Top no sólo se había convertido en uno de los principales productores y comercializadores de ropa nacional con un volumen de producción de 500.000 prendas mensuales, sino que además había conseguido un volumen de exportaciones de 1.200.000 prendas mensuales. Parte de este éxito se atribuía a la obsesión que existe en Topy Top por satisfacer al cliente final. Para ello, se habían combinado varios elementos: variedad (los puntos de venta reciben nuevos modelos semanalmente e inmediatamente se rebajan los modelos viejos), buena calidad, precios aceptables y excelente servicio al cliente (todas las tiendas tienen las mismas características: bien ubicadas, espaciosas, buena iluminación, promociones variadas y muy buen trato al cliente). Asimismo, a pesar del gran conocimiento que poseía la dirección sobre el sector, se había diseñado un proceso que permitía al equipo de I+D mantener el contacto constante, aunque fuera de forma indirecta, con el mercado. Este proceso consiste en incorporar la presencia de los jefes de tienda a la pasarela de nuevos modelos que se realiza semanalmente. En estas sesiones también están presentes los diseñadores de la empresa y algunos directivos. De esta forma, la empresa se asegura de que en el desarrollo de nuevos modelos no se pierde el contacto con los gustos y tendencias de los consumidores.
- El banco **Santander Central Hispano (SCH)** abrió el 26 de diciembre de 2001 su primera oficina International Express en Madrid. El objetivo del proyecto International Express es ofrecer un amplio conjunto de servicios financieros a inmigrantes y convertir al SCH en el banco de referencia para el inmigrante. Vale la pena resaltar que, aunque el negocio principal en la actualidad reside en el cobro por la gestión y envío de remesas, el SCH quiere desarrollar un modelo de negocio que construya los cimientos de una relación cliente-banco duradera. El motivo es simple: a medida que los inmigrantes se vayan incorporando al mercado laboral de forma más activa y estable, sus necesidades bancarias también irán creciendo. El SCH opina que para conseguir una relación duradera con sus clientes es imprescindible ofrecer confianza, seguridad y, sobre todo, saber satisfacer las necesidades específicas de este sector. Para ello, seis meses antes de la apertura de la primera oficina se había llevado a cabo un conjunto de reuniones con potenciales clientes, asociaciones de inmigrantes, ONG y embajadas con el fin de conocer en profundidad la situación de este sector y sus necesidades. Asimismo, también se habían realizado análisis de campo en locutorios y casas de cambio para entrar en contacto con los hábitos de los futuros potenciales clientes. De estos contactos y relaciones, el SCH obtuvo una valiosa información, que luego supo traducir en el diseño de un modelo de negocio bancario innovador. En concreto, el SCH observó que existía

(14) Balu, R., «Act Local, Think Global», *Fast Company*, pág. 1, http://pf.fastcompany.com/lead/lead_feature/lever_sidebar.html.

un gran desconocimiento entre los inmigrantes sobre el funcionamiento del sistema bancario español. Por ejemplo, los inmigrantes desconocían las facilidades que existen en España para abrir una cuenta bancaria, ya que en sus países de origen esta opción está limitada a las personas con mayores ingresos. Por otra parte, la percepción que tiene este sector sobre la banca es de mucha desconfianza, debido a las características y acontecimientos del sistema bancario en sus países de origen, como, por ejemplo, la inexistencia de un sistema de seguridad interbancario o las repetidas quiebras de bancos. Toda esta información condujo al SCH al desarrollo de un modelo de negocio en el que primaba la buena atención y la explicación comprensible, clara, detallada y sin prisas de todos los servicios financieros. Algunos de estos servicios financieros son: gestión de transferencias, tarjetas de débito, cuentas corrientes, domiciliaciones, tarjetas espejo (permite a otra persona en el país de origen del cliente disponer del dinero asociada a su cuenta corriente), créditos al consumo, avales de alquileres y, a petición de sus clientes, habían lanzado un nuevo producto de ahorro llamado "ahorro creciente", que era una cuenta de ahorro a plazo ligada a un fin determinado. Para poder explicar con claridad cada uno de estos productos y servicios se inició un proceso de selección entre los empleados de la compañía, en el que se valoraba especialmente la experiencia previa en el trato con inmigrantes y la capacidad de comunicación. Asimismo, otros aspectos diferenciadores de estas oficinas eran su mayor amplitud de horarios, –abrían mañana y tarde siete días a la semana– y el servicio de locutorios en las oficinas. Una vez finalizado el diseño de modelo de negocio, se puso en marcha el proceso de su difusión. Para ello contaron con la ayuda de los consulados, asociaciones y ONG con los que previamente habían establecido relaciones. Estos grupos recomendaban a los inmigrantes que acudían por primera vez a sus oficinas los servicios bancarios del SCH. Asimismo, el proyecto se dio a conocer en los medios de comunicación, teniendo especial cuidado de no crear falsas expectativas sobre el mismo. La premisa era clara: «Se debe dar a conocer el proyecto tal y como es». No obstante, el sistema de difusión que mejor funcionó fue el boca a oreja. El resultado del primer año así lo avala: 3.600 nuevos clientes (casi cuatro veces más respecto a una oficina tradicional), entre los que había 74 nacionalidades distintas. Este éxito había hecho plantear al SCH la conveniencia de abrir nuevas oficinas en Madrid, Barcelona y la Comunidad Valenciana.

A través de estos ejemplos hemos podido observar cómo Cemex, Unilever, Topy Top y SCH han sobrepasado la barrera del desconocimiento de los mercados de la BDP mediante el establecimiento de procesos y mecanismos que favorecen el aprendizaje y conocimiento. A pesar de la importancia de este paso, el reto principal al que se enfrenta la empresa reside en saber interiorizar y compartir el conocimiento obtenido para luego plasmarlo en un exitoso e innovador modelo de negocio. Para ello, resulta imprescindible que todos los *inputs* obtenidos en los procesos y mecanismos de aprendizaje se integren en, o formen parte de, los procesos de I+D de la empresa.

3.2. APROVISIONAMIENTO

La política de aprovisionamiento de una empresa debe considerar cuál es la mejor opción a la hora de adquirir las materias primas. Para ello, las empresas suelen disponer de unos criterios de selección de proveedores en sintonía con los objetivos de la empresa. También existe la posibilidad de que sea la propia empresa la que decida elaborar las materias primas y convertirse en su propio proveedor. Dada la dificultad de generalizar cuál de las dos opciones es la más conveniente, en este punto veremos las razo-

nes que han impulsado a las empresas a integrarse hacia atrás, y examinaremos los criterios de selección de proveedores más comunes.

3.2.1. Grado de integración hacia atrás

Hacer recomendaciones sobre qué grado de integración hacia atrás es más conveniente no es factible dadas las numerosas variables contextuales específicas que en cada caso tienen lugar. Por este motivo, en este apartado nos limitaremos a señalar los motivos que existen detrás de la decisión de integrarse hacia atrás en la BDP.

1. Estricto control de los costes en la cadena de valor. Para poder llegar al consumidor final a un precio bajo, algunas empresas han visto necesario controlar su aprovisionamiento para asegurarse la mayor eficiencia posible en todo el proceso productivo. Asimismo, algunas empresas han visto en la integración hacia atrás una forma de aumentar su capacidad operativa, reducir los costes medios por economías de escala y obtener una posición dominante en el mercado que dificulte la entrada de competidores.

- La empresa chilena **Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC)** tiene un alto nivel de integración, que va desde la plantación, explotación y conversión de sus árboles hasta la fabricación y almacenamiento de sus productos. Incluso, en algunas áreas ha integrado hasta la generación de energía que utiliza. De esta forma, la empresa posee un estricto control sobre sus costes de producción que le permite ofrecer toda su gama de productos a precios muy competitivos. Este amplio control de su cadena de valor había permitido a CMPC ser, por ejemplo, el líder del mercado de papel higiénico en Chile, con una cuota del 90%. También era líder en Argentina y Perú.

2. Inadecuado servicio por parte de los proveedores. El crecimiento rápido y sostenido de las ventas de la empresa puede ocasionar dificultades a los proveedores para hacer las entregas en los plazos requeridos. De forma similar, en algún caso la forma tradicional de operar de los proveedores impide a la empresa llevar a cabo con éxito su visión de negocio. En ambos casos, proceder a la integración hacia atrás es prácticamente un imperativo si la empresa no quiere ver limitadas sus posibilidades de crecimiento o si quiere conservar la visión de negocio con la que se creó.

- La visión de negocio del fundador de **Topy Top** es «ofrecer al cliente una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables». Para ello, es imprescindible contar con un abastecimiento ágil y variado. Debido a que los proveedores no podían ofrecer ni la variedad necesaria ni las entregas en los plazos requeridos, Topy Top consideró inevitable llevar a cabo un proceso de integración hacia atrás para poder mantener su concepto de negocio.

3.2.2. Política de compras y criterios seguidos en la selección de proveedores

Los criterios observados en la selección de proveedores no distan demasiado de los utilizados en los mercados tradicionales. Los más comunes son: precio, calidad y cumplimiento en los plazos de entrega.

Sin embargo, existen algunos factores y criterios que sí parecen cobrar mayor relevancia en la BDP. En concreto, nos referimos a la localización de los proveedores, sobre todo en los mercados rurales, y a la confianza en los mismos. Veamos estos dos aspectos por separado.

Parece lógico pensar que, dadas las mayores deficiencias en las infraestructuras de transporte y la mayor dispersión de la población rural, la localización de los proveedores sea un factor relevante a la hora de seleccionarlos. Los distintos aspectos que pueden influir en los costes de la empresa debido a la localización de los proveedores son:

1. Cercanía de los proveedores y materias primas. La mayor proximidad de los proveedores tiende a reducir los costes de transporte y de inventario. Un caso clarificador de este aspecto es el de Hindustan Lever Ltd., que combina la producción propia o la subcontratación de productos en función de los requerimientos logísticos del producto. Hindustan Lever Ltd. suele producir ella misma la mayoría de sus productos intensivos en trabajo como jabones, detergentes o bebidas, pero no tiene una norma general a ese respecto. Cuando dichos productos se subcontratan es, normalmente, porque resulta más rentable y ventajoso abastecer un determinado mercado en términos logísticos. Además, Hindustan Lever Ltd. elaboró una formulación del producto flexible. De esta forma podía utilizar distintos materiales para la elaboración del mismo producto en función de su abundancia relativa en una determinada zona. Por ejemplo, en el sur de India utilizaba dolomita en lugar de caliza, que se utilizaba en las plantas del norte. Con ello conseguía reducir el coste del producto en un 2%.
2. Ventajas fiscales. Por ejemplo, Hindustan Lever Ltd. asesora a sus proveedores para que instalen sus plantas productivas en regiones con ventajas fiscales.
3. Tipo de cambio. Las empresas que operan en países emergentes tienden a nacionalizar, en la medida de lo posible, a sus proveedores, para evitar la incertidumbre que crean las oscilaciones del tipo de cambio.

Asimismo, uno de los aspectos que más preocupa a las empresas que trabajan con proveedores locales es su seriedad para cumplir con los plazos de entrega. La creación de unas relaciones fluidas y basadas en la confianza con los proveedores puede contribuir a disminuir estos riesgos. Paralelamente, gracias a estas relaciones se puede conseguir el compromiso de los proveedores en facilitar el objetivo de la empresa; por ejemplo, los proveedores pueden estar dispuestos a reducir sus márgenes para conseguir un producto final de bajo precio en compensación de un mayor volumen de ventas. Veamos algunos ejemplos:

- El **Grupo Elektra** apoya a sus pequeños y medianos proveedores mediante su adhesión al programa estatal de Nacional Financiera, que tiene por objetivo apoyar financieramente a las Pymes. Gracias a este apoyo Elektra consigue los siguientes beneficios: 1) creación de una red de información privada entre el Grupo Elektra y sus proveedores; 2) la obtención de tasas de interés preferenciales en sus operaciones financieras con los proveedores; 3) una mejor formación de sus proveedores gracias a los programas del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey de formación y asistencia técnica, que cuentan con la subvención del programa Nacional Financiera, y 4) un mejor servicio por parte de sus proveedores gracias a la actividades de consultoría y asesoría gratuita que ofrecen ejecutivos especializados a los proveedores en el marco de este programa.

- El objetivo de **La Pampeana** era conseguir una alpargata de yute de bajo precio y buena calidad para poder llegar al sector de la BDP en Argentina. Para poder lograr su objetivo, La Pampeana acordó con Elmer, una empresa productora de calzado con capacidad ociosa de producción, y con el resto de intermediarios, sacrificar el margen y compensarlo con un mayor volumen de ventas. Esta alianza a largo plazo tuvo muy buenos resultados, y en siete meses pasaron de vender 24.000 alpargatas de yute mensuales a 39.000. Gracias a este buen resultado, La Pampeana encargó a Elder la producción de una nueva alpargata con suela de goma destinada a un segmento de todavía menores ingresos. En el primer mes se vendieron 5.000 pares; cinco meses después se vendían 16.400 pares.

3.3. FABRICACIÓN

En este apartado vamos a examinar dos aspectos relacionados con los procesos de producción. En primer lugar, veremos qué factores pueden influir en la decisión de centralizar o descentralizar la producción. Posteriormente observaremos el grado de importancia del uso de alta tecnología en el proceso productivo.

3.3.1. Centralización o descentralización

Las economías de escala y la escala mínima eficiente suelen ser dos conceptos básicos a la hora de decidir centralizar o descentralizar la producción. Lógicamente, en la BDP estas variables siguen teniendo una clara importancia. Sin embargo, existen otras variables que influyen de forma determinante en el análisis de la centralización o descentralización de la producción en la BDP.

1. Cercanía a las materias primas y a los mercados de consumo. Las dificultades logísticas (redes de distribución e infraestructuras de transporte deficientes) pueden influir en la decisión de descentralizar la producción. La localización de las plantas cerca de las materias primas o de los lugares de consumo puede contribuir a reducir los costes de transporte e inventario. Esta reducción puede ser especialmente significativa en el caso de que los puntos de consumo sean numerosos y se encuentren muy dispersos, como sucede en los mercados rurales. A continuación, presentamos algunos ejemplos:

- **CMPC** tiene una clara estrategia de descentralización. Por un lado, las fábricas de transformación de las materias primas en celulosa se sitúan cerca de los recursos forestales de que dispone la empresa. En este caso, la distancia a las materias primas era un factor decisivo a la hora de localizar la planta. Por otra parte, dado que los productos de CMPC son de bajo precio, livianos y de gran volumen, el transporte encarece considerablemente su precio. Por este motivo, para reducir los costes de transporte, las fábricas de producción se sitúan cerca de los mercados de consumo. Evidentemente, otros factores, como las características de la oferta de trabajo (disponibilidad y calidad) y la existencia de ventajas fiscales, también son considerados a la hora de tomar esta decisión.
- Complementariamente a los criterios de selección de **Hindustan Lever Ltd.** explicados anteriormente, esta empresa también había planificado una estrategia de descentralización de la pro-

ducción para estar más cerca del mercado y así poder realizar un mayor número de entregas directas desde la fábrica y reducir los costes de transporte e inventario.

- En el caso de **Alpina** y **Loncoleche**, dos empresas de productos lácteos de Colombia y Chile, respectivamente, la descentralización de la producción era prácticamente obligada debido a la naturaleza perecedera de la leche, su principal materia prima. Este condicionante provocaba que las plantas de producción se situaran lo más cerca posible de las granjas lecheras.

2. Heterogeneidad de costumbres, hábitos de consumo y condiciones físicas entre diferentes regiones del país o entre diferentes sectores de la población. Las diferencias entre diversos lugares del país pueden favorecer la descentralización de la producción, para así conseguir una mejor adaptación del producto a las particularidades del mercado local.

- En Perú, **Procter & Gamble** prefirió instalar una planta de producción local, en lugar de aprovechar la producción centralizada regional, para conseguir ventajas competitivas domésticas. Procter & Gamble adaptó el detergente Ariel a los diferentes tipos de agua en Perú y a los hábitos de lavado locales, que se caracterizaban por el lavado manual en lugar del uso de lavadoras.

A lo largo de estos ejemplos hemos visto que existe una cierta tendencia a descentralizar la producción a la hora de competir en la BDP, siempre y cuando la escala y la potencial demanda lo permitan. No obstante, hay que tener en cuenta que no es posible generalizar y afirmar que es mejor descentralizar que centralizar la producción. Por tanto, en cada ocasión se tendrá que evaluar cuál es la mejor decisión.

3.3.2. Nivel tecnológico

El análisis del nivel tecnológico utilizado en los procesos de producción nos ha permitido observar que la tecnología es un factor relevante en la mayoría de las fases productivas. Mediante el uso de tecnología es posible conseguir un mayor grado de automatización de los procesos productivos, que aumenta la productividad laboral y las economías de escala y reduce los costes variables de producción. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que en la BDP la población disponible para trabajar es abundante y, además, constituye la masa potencial de consumidores de la empresa. Por este motivo, algunas organizaciones han sabido combinar procesos en los que utilizan alta tecnología con otros procesos productivos más intensivos en trabajo, con el doble objetivo de conseguir una alta eficiencia operativa y aprovechar la abundancia de trabajo disponible.

- **Cobega**, empresa embotelladora y distribuidora de Coca-Cola en España, tenía a principios del año 2003 doce plantas de producción en ocho países del noroeste de África. Cobega utiliza en estas plantas la misma tecnología que en España, y ofrece la misma formación y preparación al personal técnico. El índice de calidad de estas plantas es de 95, igual que el de España. Incluso, algunas plantas de África consiguen índices de calidad de 100.
- **Alpina** utiliza la más alta tecnología para la producción y distribución de lácteos y derivados, perfectamente comparable a la utilizada por el grupo Danone. Los procesos de producción y distri-

bución entre todas las plantas están perfectamente coordinados para asegurar la máxima calidad del producto y evitar una mayor producción de la necesaria.

- **Topy Top** tiene dos líneas de producción independientes, una para la producción enfocada al mercado nacional y otra para el de exportación. El enfoque de las líneas de producción es totalmente distinto: para el mercado nacional se producen semanalmente lotes pequeños de diversos modelos; en cambio, para la exportación se producen grandes volúmenes de prendas similares. Sin embargo, en ambos casos se utiliza alta tecnología. Tal y como afirmaba un directivo de Topy Top, uno de los factores críticos de éxito de la empresa era la política de reinversión de beneficios, lo que permitía adquirir tecnología y maquinaria de última generación. Para poder dar respuesta a la variedad y flexibilidad que requería la producción nacional, Topy Top cuenta, paralelamente a sus 1.500 empleados, con 1.500 confeccionistas, la mayoría mujeres, dada su gran habilidad manual para estas tareas, que trabajan por cuenta propia en sus talleres o en sus hogares.

A través de estos ejemplos hemos examinado la importancia que tiene el uso de tecnología en la producción. No obstante, también hemos observado la existencia de empresas que iniciaron su actividad con procesos productivos totalmente manuales y, a medida que fueron creciendo, incorporaron tecnología a estos procesos. Por tanto, el nivel tecnológico no parece ser una barrera de entrada para iniciar negocios en la BDP o, al menos, no tiene la misma importancia que puede tener en los mercados tradicionales.

- En sus inicios, **Kola Real** producía su bebida gaseosa en una planta con una máquina manual, que procesaba aproximadamente 4.000 cajas mensuales. Debido a la gran aceptación que tuvo la bebida, la familia Añaños, propietaria del negocio, empezó a abrir nuevas plantas productivas. Inicialmente, la maquinaria utilizada era muy básica y los procesos eran intensivos en trabajo, pero con los años se fue incorporando maquinaria para aumentar la capacidad de producción de las plantas y poder satisfacer el aumento constante de la demanda. De este modo, diez años después, Kola Real contaba con nueve plantas productivas que procesaban 2.530.000 cajas mensualmente.

En conclusión:

1. El uso de alta tecnología en la BDP no aumenta los costes, sino que incrementa la productividad laboral y favorece las economías de escala. Al mismo tiempo, asegura la consistencia y calidad del producto final.
2. Es posible combinar procesos altamente sofisticados y automatizados con procesos intensivos en el uso de trabajo que aprovechen la abundancia de personal cualificado y disponible para trabajar.
3. El uso de un alto nivel tecnológico puede facilitar el desarrollo de negocios en la BDP, pero no parece ser una barrera de entrada tan relevante como puede serlo en los mercados tradicionales.

3.4. DISTRIBUCIÓN

A la hora de competir en la BDP, el proceso de distribución¹⁵ es uno de los aspectos que mayores retos presenta. Facilitar el acceso físico de los productos a la población de la BDP es una tarea compleja que requiere una buena gestión y coordinación de todos los agentes que intervienen en el proceso de distribución. A continuación, observaremos los principales retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de distribuir sus productos y servicios en la BDP.

3.4.1. Conseguir el acceso a los nuevos canales de compra

La población de la BDP suele ir a puntos de compra distintos de los utilizados por los segmentos de población con mayores ingresos. Por tanto, la empresa debe crear un nuevo canal de distribución capaz de llegar a estos nuevos puntos de venta. Los siguientes ejemplos muestran este hecho.

- En Chile, **Coca-Cola** observó que la población con menores ingresos no compraba esta bebida en el supermercado junto con el resto de la compra de la semana, sino que su compra se producía mayoritariamente en las bodegas del barrio y obedecía más a un acto impulsivo. Por este motivo, el canal que utiliza para distribuir el formato de Coca-Cola especialmente diseñado para la BDP no es el de supermercados, sino que lo distribuye a través de bodegas de barrio.
- De forma similar, **CMPC** observó que debía distribuir el papel higiénico Personal y Preferido (marcas para la BDP) a través de los almacenes de barrio (ultramarinos) y ferias callejeras, y en un menor porcentaje a través de supermercados. En cambio, el papel Elite (marca *premium*) se distribuye casi exclusivamente, en un 95%, a través de los supermercados.
- En Argentina, la población de bajos ingresos suele acudir a los supermercados y economatos para adquirir productos textiles. Por este motivo, **La Pampeana** tiene dos canales de distribución: por un lado, el tradicional, compuesto por zapaterías y tiendas de complementos, y, por otro, los supermercados. Entre los dos canales, La Pampeana consigue cubrir la totalidad del mercado.

3.4.2. Conseguir llegar a un número más elevado de puntos de venta

Relacionado con el punto anterior, podemos observar que el uso de canales no tradicionales implica tener que llegar a un número de puntos de venta mucho mayor. Las dificultades serán todavía mayores si la dispersión de los puntos de venta es elevada, como por ejemplo sucede en las zonas rurales. A continuación, veremos algunas posibilidades para conseguir una amplia red de distribución sin incurrir en costes desorbitados.

- **Kola Real** inició la producción y comercialización de su bebida en una región del sudeste de Perú. La rápida y gran aceptación de la bebida hizo que el señor Añaños, propietario de la empresa, se

(15) Este proceso contempla el transporte, almacenamiento y venta al consumidor final del producto.

planteara la conveniencia de iniciar la expansión de la distribución a otras zonas de Perú. Para desarrollar la capacidad de distribución necesaria se requería una inversión que el propietario no podía financiar. Finalmente, se decidió aprovechar la enorme cantidad de transporte de segunda mano que existía en el país por haberse permitido la importación de vehículos comerciales (camionetas rurales) usados en términos arancelarios muy rebajados. Kola Real capacita de forma continua a los transportistas porque los considera socios de la empresa, con lo que se ha establecido un fuerte vínculo entre ambas partes. De esta forma, Kola Real dispone de una flota de transporte constituida por flota propia (7%) e independiente (93%), que llega a 180.000 puntos de venta dos veces por semana.

- Dos empresas totalmente distintas, **Hindustan Lever Ltd.** en India y **Unique Yanbal** en Perú, han desarrollado un sistema de distribución similar para llegar a un número elevado de consumidores sin incurrir en costes prohibitivos. Estas empresas han adaptado la idea original de Avon de venta directa "puerta a puerta". Hindustan Lever Ltd. creó el "Proyecto Nova", que supuso un cambio en la política de la empresa en zonas rurales. Se contrataron a mujeres que habían estado trabajando en programas de microcréditos y habían logrado algunos ahorros. Estas mujeres invertían sus ahorros en la compra de productos de Hindustan Lever Ltd. al fabricante y, por tanto, a precio de coste. De este modo, las mujeres pueden vender los productos en sus pueblos y comunidades y obtener un margen adecuado. El programa ha tenido un éxito formidable y se ha extendido por todos los rincones de India. De forma similar, Unique Yanbal tenía un sistema de distribución basado en la relación consultora-directora. Cada directora constituye una empresa que factura a Unique Yanbal por las ventas realizadas a través de sus consultoras independientes y paga a éstas sus correspondientes comisiones sobre ventas. Las directoras tienen varias consultoras a su cargo y se encargan de recibir los pedidos y enviarlos a Unique Yanbal. El flujo de un pedido es el siguiente: la consultora realiza su pedido rellenando una ficha predeterminada que entrega a su directora. Ésta agrupa todas las fichas de sus consultoras y las deposita en un ánfora autorizada, que generalmente están ubicadas en zonas accesibles de la ciudad. Las órdenes son extraídas de las ánforas por recolectores de la empresa y llevadas al centro de operaciones, donde se ingresan los pedidos de forma digital. Una vez que los pedidos están listos, se envían directamente al domicilio de las consultoras para que éstas lo entreguen a sus respectivos clientes. Con un total de 900 directoras y 60.000 consultoras, Unique Yanbal ha conseguido desarrollar una cadena de suministro corta –no hay mayoristas ni distribuidores– pero profunda.

3.4.3. Conseguir mantener el control sobre el canal de distribución

La existencia de canales de distribución distintos de los tradicionales, y el elevado número de puntos de venta, implica, en muchas ocasiones, depender de varios intermediarios: grandes centros de distribución, mayoristas y minoristas. Si esto sucede, la empresa puede llegar a perder el control sobre el canal, con lo que se producen dos efectos adversos para la empresa: incremento del precio del producto final y desconexión con el mercado.

Anteriormente ya hemos señalado la importancia que tienen el precio y el conocimiento del mercado para competir en la BDP. Por este motivo, es clave que la empresa encuentre formas de evitar los efectos adversos arriba citados.

Vamos a examinar unos ejemplos que nos permitirán observar los riesgos de perder el control sobre el canal de distribución.

- La empresa textil colombiana **Caricia** tiene una larga cadena de distribución tras el acabado en fábrica de sus productos, que consta de distribuidor, mayorista y tienda. Esta cadena le permite llegar a muchos puntos de venta a lo largo y ancho de Colombia, pero encarece sustancialmente el producto. Si tomamos como base un precio de venta de la fábrica al distribuidor de 100, tras haber pasado por todos los intermediarios el consumidor final pagaba en la tienda el equivalente a 431. A juicio del señor Botero, gerente de ventas y cofundador de la empresa, el gran lunar de la operación de la empresa es su sistema de distribución: «En el interior de nuestra compañía hacemos muchas gestiones para llegar a nuestro público con el precio de venta más bajo posible para una calidad dada; pero cuando veo la estructura de costes de nuestra distribución, concluyo con preocupación que el beneficiario de todos estos esfuerzos es el canal y no el cliente. Tengo que hacer algo al respecto, en la solución de este problema debo concentrar mis próximos esfuerzos». Tras varias reuniones para tratar sobre este tema, Caricia había iniciado, junto con tres socios nuevos, la apertura de puntos de venta propios.

Topy Top se encontró con un problema similar al de Caricia. En este caso, más que en un aumento del precio final, la dificultad residía en conseguir una alta rotación de los productos. Topy Top vio en la integración hacia delante la única forma de solucionar este problema.

- **Topy Top** basa su negocio en una alta rotación de sus modelos para poder ofrecer al cliente «una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables». Topy Top vendía a través de sus tiendas propias y a través de mayoristas para la venta en provincias. Con el tiempo, Aquilino Flores, fundador y presidente de la empresa, se dio cuenta de que los mayoristas no le aseguraban la alta rotación de los modelos porque éstos querían proteger su margen y no realizaban promociones ni rebajas. Para resolver este problema, decidió ampliar su red de tiendas propias. Con ello, no solamente satisface el objetivo de ofrecer una amplia variedad de modelos a precios reducidos, sino que además tiene un contacto directo con el mercado que le permite conocer las tendencias y gustos de sus clientes.

En estos dos últimos ejemplos hemos visto en la integración hacia delante una posible solución a la falta de control sobre el canal de distribución. Sin embargo, para solucionar este problema, existen otras alternativas, como el establecimiento de relaciones estrechas con distribuidores. Si se establece un fuerte vínculo entre ambas partes es más plausible controlar los márgenes y conseguir un precio final más competitivo. Otra alternativa para reducir el coste de la distribución es la utilización del canal de distribución propio de la empresa para distribuir productos de otras empresas. De esta forma se puede obtener un ingreso que aumenta la rentabilidad de su distribución. Veamos estas posibilidades a través de los siguientes ejemplos:

- La empresa peruana **Universal Textil** tiene un modelo de distribución consistente en seis distribuidores nacionales, que llegan a 1.800 clientes en todo el país. Universal Textil fija el precio y el margen de los distribuidores, dejando a éstos una cierta flexibilidad para hacer promociones y descuentos. Una de las principales razones por la que la empresa había optado por este modelo de distribución era por la informalidad existente en el sector. Es decir, los clientes de los distribuido-

res son, generalmente, gente que lleva el negocio de manera intuitiva y sin ningún control de estados financieros. Como estos clientes mueven grandes cantidades de dinero, este hecho constituye un alto riesgo crediticio para Universal Textil. La relación comercial existente entre los distribuidores y clientes databa de muchos años y ésta era su principal garantía; es decir, los distribuidores conocían perfectamente "quién era quién" en el negocio. Por el contrario, si Universal Textil evaluara otorgar créditos a los clientes, probablemente no los concedería ni a la mitad de ellos. Por otro lado, la empresa realiza un control riguroso de los clientes de los distribuidores para llevar a cabo un seguimiento de las ventas casi permanente. A su vez, la mayoría de los distribuidores –para abaratar los costes y llegar a la mayor parte del territorio nacional– habían desarrollado una red de residentes que se encargaba de visitar periódicamente a los clientes de la zona y de los alrededores. La comunicación es permanente entre los distribuidores y los residentes (en cuanto a inventarios, información de los clientes y del mercado) vía telefónica, fax e Internet. Este modelo de comercialización a través de los residentes permite: reducir los costes fijos de la empresa (alquiler de locales, vigilancia, luz, agua, etc.) y aprovechar el conocimiento que tenían los residentes del territorio y de los clientes. Este último aspecto es especialmente relevante, porque la relación cliente-residente es de mucha confianza. En resumen, este modelo de distribución permite llegar a 1.800 puntos de venta con un precio razonable y, al mismo tiempo, conserva y aprovecha el conocimiento del mercado que tienen los residentes de cada zona en particular.

TABLA 3. Retos y soluciones de la distribución en la BDP

RETOS	POSIBLES SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a nuevos puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos canales de distribución, distintos de los tradicionales, que lleguen a los nuevos puntos de venta donde compra la BDP.
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a un número más elevado de puntos de venta sin incrementar excesivamente los costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de transporte independiente en el que exista un fuerte vínculo y compromiso entre ambas partes. • Desarrollar sistemas de venta directa ("puerta a puerta") aprovechando la abundancia de trabajo disponible.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control sobre el canal de distribución sin incrementar excesivamente los costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrechas relaciones con toda la cadena de distribución para conseguir el compromiso de todas las partes de mantener los márgenes. • Integrarse hacia delante. • Usar el canal propio de distribución para distribuir productos de otras empresas.

- **Blanqueadora Mexicana** tiene una estrategia de distribución directa y propia para llegar a los puntos de venta. De esta forma controla la penetración en su mercado y tiene un contacto directo con el punto de venta. Evidentemente, esta decisión implica un esfuerzo financiero considerable. No obstante, Blanqueadora Mexicana había encontrado una manera de mitigar este esfuerzo: realiza la distribución de productos de otras empresas como dulces, café y té, estableciendo un margen del 40% sobre el precio de venta al canal detallista. De este modo puede aumentar la rentabilidad de su distribución y conseguir una mayor frecuencia de visita al punto de venta.

A lo largo de este apartado hemos visto diferentes alternativas para solucionar los retos de la distribución en la BDP. En la Tabla 3 se presentan de forma resumida estos retos y sus posibles soluciones.

3.5. MARKETING

Al igual que en otros segmentos, la comercialización de los productos en la BDP requiere una política de marketing bien definida que valore y tenga en cuenta las diferencias existentes en la BDP. A lo largo de este punto examinaremos algunos aspectos que, tras el análisis de los casos, han resultado ser especialmente relevantes. En concreto, analizaremos la política de fijación de precios, los nuevos formatos de envases, la política de créditos y las técnicas y mecanismos de promoción y publicidad.

3.5.1. Política de precios

Al principio de este capítulo explicábamos la importancia de conocer la disposición a pagar del cliente por el producto o servicio ofrecido. A partir de esta información, será necesario analizar la estructura de costes y ver si es compatible con el precio objetivo. De no ser así, habrá que rediseñar el modelo de negocio para conseguir una estructura de costes compatible con el precio objetivo. Como se puede observar, este método de fijar el precio es totalmente distinto del tradicional, en el que el precio se fija siguiendo la fórmula de sumatorio de los costes más margen deseado.

- En Chile, **Coca-Cola** había visto que la compra en los segmentos bajos de esta bebida se producía de forma espontánea. Para responder a este impulso, el precio de la botella de 237 cc correspondía con el de la moneda de mayor circulación del país, 100 pesos (0,13 dólares). Con ello, se pretendía que todo el mundo que quisiera pudiera comprar este envase, ya que era muy corriente disponer de esta moneda en el bolsillo. El envase del competidor más cercano se vendía a 200 pesos.
- **Hindustan Lever Ltd.** realizaba un estudio de mercado entre sus potenciales clientes para averiguar qué precio estarían dispuestos a pagar por un determinado producto. A partir de esta información, se restaba el margen necesario para la línea de productos y, el resto, era el esquema de costes objetivo.

Este peculiar sistema de fijación del precio tiene su razón de ser en el propio comportamiento del consumidor en la BDP. En estos mercados el consumidor no está aferrado al mercado, así que si la economía entra en crisis o los productos tienen un precio alto, sencillamente el individuo deja de comprar y de ser cliente.

3.5.2. Envases

El envase del producto cobra una especial relevancia cuando pensamos en los aspectos que caracterizan a la BDP. Veámoslos:

1. En muchas ocasiones los individuos en la BDP no tienen asegurados unos ingresos fijos. Tampoco es corriente que reciban salarios mensuales, sino que suelen recibir ingresos de forma semanal o incluso diaria. Por tanto, la capacidad de compra se ve limitada por la menor cantidad de ingresos disponibles. La respuesta de las empresas a este problema ha sido la reducción del tamaño del envase para hacer asequible la compra del producto.
 - En Perú, **Procter & Gamble** ha decidido reducir el formato de su detergente Ariel a un paquete de 225 gramos para facilitar su compra. Del mismo modo, **Unilever Indonesia** también vende sobres de champú de 6 mililitros en lugar de la botella de 50 mililitros. A este respecto, Kavritane, presidente de Unilever Indonesia, decía: «Nuestro concepto de negocio está totalmente diseñado para la venta en pequeñas dosis. Aunque es más caro producir en pequeñas unidades, el material del envoltorio es más barato en Indonesia que en otros mercados. Por tanto, Unilever obtiene el mismo margen en un sobre de champú de 6 mililitros que en una botella de 50 mililitros»¹⁶.

2. Las dificultades de la distribución que hemos mencionado anteriormente (dispersión de los puntos de venta, mal estado de las infraestructuras de transporte, etc.) provocan que el envase tenga, en algunas ocasiones, una importancia considerable, ya que deberá garantizar que el producto llegue al consumidor final en buen estado.
 - La empresa sueca **Tetra Pak** dispone de unos envases muy apropiados para la BDP. Por ejemplo, con Tetra Fino han desarrollado diversos programas bajo el nombre "comida para el desarrollo" junto con agencias de desarrollo y organizaciones locales. El propósito principal de este programa es facilitar a los niños una buena nutrición basada en el consumo de leche. El envase de Tetra Pak permite aumentar el tiempo de conservación de la leche y, por tanto, permite reducir la frecuencia de visita de los transportistas a los centros escolares. Gracias a la reducción de costes que se consigue, los programas de desarrollo pueden tener un mayor alcance social.

3. El envase puede representar un coste que, en ocasiones, no añade valor al producto, sino que, por el contrario, lo encarezca de forma innecesaria a ojos del consumidor. De ser así, se tendrá que primar la funcionalidad del envase, teniendo en cuenta que en la BDP es más relevante el precio y la funcionalidad que otros atributos del envase. En algunas ocasiones, una variación en el envase utilizado puede permitir reducir considerablemente los costes del producto.
 - En Chile, **Coca-Cola** ha disminuido el tamaño del envase familiar a 1 y 1,5 litros (en los segmentos superiores los envases son de 2 y 3 litros), y el envase individual a 237 cc (en los segmentos superiores los envases son de 350 cc y 500 cc). Además, para ambos envases se ha sustituido el PET por el uso de envases de vidrio retornables. Teniendo en cuenta que el PET era el principal

(16) Balu, Rekha, «Act Local, Think Global», pág. 2.

coste del producto, Coca-Cola ha podido disminuir considerablemente el precio del producto sin sacrificar su margen.

3.5.3. Política de crédito

Si anteriormente hemos dicho que la distribución era un elemento clave porque permitía el acceso físico a los productos, no lo es menos la política de créditos, que permite el acceso económico al producto.

Debido a la baja renta disponible en la BDP, es lógico pensar que la capacidad adquisitiva en este segmento de la población sea muy limitada. Además, en la mayoría de los casos, las entidades financieras no atienden a este segmento, con lo que la única alternativa posible se reduce a los servicios de los prestamistas, quienes cobran unos intereses realmente gravosos¹⁷. Ante esta situación, determinadas empresas han visto el acceso al crédito como una prioridad para el éxito de su negocio.

- El segmento objetivo de la empresa mexicana **Coppel** son las clases populares. Su misión queda definida por la siguiente declaración: «*Ser la tienda favorita para la gran mayoría del mercado popular que compra a crédito, ofreciendo de la manera más fácil un amplio surtido de productos y servicios a buenos precios para toda la familia*». Su cliente promedio gana entre dos y tres salarios mínimos, por lo que el sistema de ventas a crédito se convierte en su única opción para poder adquirir productos de línea blanca, muebles o ropa. Aproximadamente el 90% de las ventas de Coppel se realizan a crédito. La compañía ofrece crédito abierto a todos sus clientes con la política de que "crédito vale más que dinero", ya que en Coppel se trabaja en base a la confianza. Los trámites para la apertura de una cuenta de crédito son ágiles y sin burocracia, únicamente se requiere entregar un comprobante de ingresos y tener una casa propia o un domicilio en donde se haya vivido por más de un año. El trato personal es indispensable tanto en la apertura de cuentas como en el control de pagos. La compañía ha desarrollado sistemas de información conectados en red para el control de pagos y el seguimiento de los clientes. Asimismo, se usan sistemas de huellas digitales para la identificación personal.
- Durante el período de investigación de mercado, **Cemex** había observado que las familias mexicanas formaban unas "tandas" para ahorrar con un fin determinado. Estas tandas estaban compuestas por un grupo de personas afines, como familiares, amigos o vecinos. Cemex adaptó este sistema para facilitar la compra de cemento. En concreto, diseñó un programa de pagos y financiación para grupos solidarios, llamados "Club de ahorro", típicamente formado por tres integrantes. Estos grupos comenzaban un programa de pagos periódicos, y cada semana una de las integrantes (en su mayoría eran mujeres) era la encargada de entregar el abono grupal, de tal forma que todos los participantes fueran corresponsables. La entrega estaba supeditada al pago del grupo y no del individuo, por lo que de retrasarse el pago de uno de ellos ninguno recibiría el material. El pago semanal era, en promedio, de 120 pesos. Esta cantidad incluía el pago de los materiales y un cargo de 15 pesos por servicios o derechos, como se denominaban. Estos derechos incluían el pago de inte-

(17) Según Prahalad y Hammond (Prahalad, C.K. y Hammond Allen, «Serving the World's Poor Profitably», *Harvard Business Review*, septiembre de 2002), los tipos de interés que cobran los prestamistas pueden oscilar entre un 10 y un 15% diario, llegándose a pagar un interés del 2.000% cuando se negocian tasas anuales.

reses por la financiación (a una tasa del 12% anual, que se explicaba al firmar el convenio), los servicios de asesoría para la construcción, la certificación de servicio de parte de los distribuidores, la garantía de precio fijo de los materiales, espacio de almacenamiento temporal y el coste de operación de las células. Se establecieron períodos de construcción de 70 a 86 semanas, durante las cuales se harían cuatro entregas de materiales para dar continuidad a la construcción. La primera entrega de material se daría en la semana cinco, y se entregaría el equivalente a diez semanas de material, financiando cinco semanas para comenzar la construcción rápidamente. Las siguientes entregas de material se harían en la semana veinte (financiando diez semanas), la treinta y cinco (financiando quince semanas) y la cuarta entrega en la semana cincuenta (con veinte semanas de financiación). Durante las primeras semanas el pago semanal se convertía en un ahorro, hasta la primera entrega de material. En ese momento, la empresa financiaba un período razonable de construcción, después de haber comprobado la regularidad de los primeros pagos.

3.5.4. Actividades de promoción y publicidad

Para lograr un mayor impacto con las campañas de publicidad y promoción se deberán tener en cuenta las costumbres y hábitos de la población en la BDP. Las técnicas y herramientas publicitarias observadas en la BDP difieren sustancialmente de las realizadas para los segmentos tradicionales. Las diferencias principales son:

1. El menor acceso a los medios de comunicación masivos, como la televisión o la prensa, hace más efectivo realizar las acciones publicitarias en el punto de venta o consumo (exhibidores, promociones 3 x 2, sorteos por envío de envoltorios, etc.).
 - Un caso especialmente significativo de la adaptación de las herramientas de publicidad a las costumbres locales es el de **Hindustan Lever Ltd.** Esta empresa quería aumentar el conocimiento de sus marcas de detergentes entre la población rural india. Para ello, encargó a Ogilvy Outreach, una agencia publicitaria, la campaña publicitaria. Ogilvy montó representaciones teatrales y actuaciones con magos y bailarines de dos horas de duración en 2.005 *haats* (mercados locales) durante seis meses. Los resultados: el conocimiento de Breeze, un jabón de bajo coste, pasó del 22 al 30% en seis meses; y el conocimiento de Rin Shakti, un detergente, pasó del 28 al 36% en seis meses¹⁸. Paralelamente a estas acciones, se habían realizado pinturas murales en lugares de paso y se habían colocado placas y adhesivos en puntos de consumo y medios de transporte.
2. Las acciones promocionales o publicitarias tienen que conseguir transmitir confianza y favorecer su reputación.
 - En sus inicios, **Cemex** necesitaba dar a conocer el proyecto Patrimonio Hoy y, sobre todo, necesitaba que la gente tuviera confianza en él. Por este motivo, el grupo de trabajo de Cemex investigó en cada ciudad quiénes eran los líderes de las comunidades; es decir, quienes eran aquellas personas que tenían cierto "poder informal" en la comunidad. Posteriormente, se les invitó a una reunión en la que se les explicó el proyecto, y les animaron a darlo a conocer entre toda aquella

(18) Gupta, G., «Interview with Mr. Dalveer Singh – VP, Ogilvy Outreach», <http://www.indiaonline.com/bisc/mdms01.html>.

gente que creyeran que podía estar interesada. Por cada grupo de personas que participara en el proyecto, los “líderes” de la comunidad recibirían unos puntos equivalentes a material de construcción para su hogar. De esta forma se comenzó a hacer la promoción del proyecto entre la gente de la comunidad.

3. Debido al desconocimiento que puede existir sobre las propiedades y ventajas de algunos productos, las acciones publicitarias van, en ocasiones, acompañadas con mensajes educativos sobre el uso y beneficios del producto.

- **Hindustan Lever Ltd.** aprovechó el festival religioso Allahabad for Kumbh Mela, en el que setenta millones de personas van a celebrar rituales religiosos (entre los que se encuentra lavarse en el río sagrado), para educar a todos los allí reunidos en temas de higiene. Un equipo de Hindustan Lever Ltd. llevó aparatos de luz ultravioleta que permitían observar los gérmenes y suciedad existentes en las manos de las personas. Tras lavarse con el jabón Lifebuoy, el equipo de Hindustan Lever Ltd. volvía a hacer la misma prueba, demostrando que la suciedad y gérmenes habían desaparecido. De esta forma, mostraron que, aunque la suciedad no sea visible, es necesario lavarse con jabón para evitar contraer enfermedades¹⁹.

4. La marca puede seguir teniendo un valor importante en la BDP siempre y cuando sea capaz de crear valor y no implique un aumento injustificado del precio.

- **La Pampeana** no hace publicidad de sus alpargatas, pero paga un royalty a Dander, una marca reconocida, para utilizar su marca y añadir prestigio al producto.
- Según los ejecutivos de **Hindustan Lever Ltd.**, a los consumidores pobres les pueden interesar tanto las marcas como a los consumidores ricos. «Si las marcas existen por el aumento de valor que en sí mismas otorgan a un producto –en realidad son una promesa sobre las características y atributos distintivos de un producto–, entonces ofrecer a los consumidores pobres la posibilidad real de elección de una marca significa ofrecerles una leve mejora de su calidad de vida.»

3.6. RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos también tienen un papel decisivo en el modelo de negocio para la BDP y deberán contemplar, entre otros, los sistemas de formación y selección más adecuados para llevar a cabo con éxito el modelo de negocio en la BDP. Alguno de los elementos que hay que tener en cuenta son:

1. La distancia cultural y social entre el mercado objetivo (la BDP) y los directivos puede dificultar a éstos la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias. En este sentido, algunas empresas realizan planes de formación que permiten estrechar esta distancia y comprender mejor los mercados a los que se dirigen.

(19) Balu, R., «Strategic Innovation: Hindustan Lever. Fast Company», First appeared: FC47, pág. 120.

- Unilever dispone de unos planes de formación para directivos de producción, marketing y otras áreas, que incluyen la realización de visitas de dos días a zonas de bajos ingresos donde se comercializan sus productos. De esta forma, los directivos conocen *in situ* las características y oportunidades de estos mercados.
2. Los sistemas de selección de personal deben estar en sintonía con los requerimientos y necesidades de los clientes a los que va dirigido el producto o servicio. Asimismo, también es necesario alinear la política de recursos humanos con las necesidades que plantea el propio modelo de negocio, como, por ejemplo, la necesidad de contar con personas con capacidad comunicativa o con ánimo emprendedor. Hemos de tener en cuenta que en ocasiones las aptitudes y habilidades requeridas en la BDP pueden diferir de las exigidas en los mercados tradicionales.
- El SCH realizó una convocatoria voluntaria entre sus empleados para trabajar en las nuevas oficinas International Express, dirigidas a ofrecer servicios financieros a inmigrantes. La respuesta de los empleados dentro del banco fue muy positiva y se tuvo que realizar una selección de personal para cubrir los nuevos lugares de trabajo. Las aptitudes más valoradas para escoger al personal fueron: paciencia en el trato, claridad expositiva, capacidad de comunicación y experiencia previa en trabajos con inmigrantes. Estas aptitudes eran, precisamente, las más valoradas por los inmigrantes cuando se les consultó qué tipo de servicio y trato deseaban recibir a la hora de contratar servicios financieros.

Conviene resaltar la extrema importancia que tiene para el éxito de cualquier negocio en la BDP conseguir la identificación y compromiso de todos empleados y directivos con el proyecto. El departamento de recursos humanos juega un papel clave en esta labor y debe asegurarse que todos los miembros del proyecto entienden sus funciones y están motivados para llevarlas a cabo con eficiencia. Asimismo, los sistemas de selección, comunicación, formación y retribución deben estar alineados con los requisitos y resultados que en cada caso se consideren más apropiados. De este modo se sentarán las bases para que el proyecto tenga las máximas garantías de éxito.

4. 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 a 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 período 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 endógeno²⁰.

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 India, tomó una de las decisiones estratégicas más importantes de su historia: lanzar el primer producto para competir en los mercados masivos de India. La causa de esta decisión había que buscarla en el paulatino crecimiento y protagonismo de Nirma, una empresa local

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

que consiguió ser una de las marcas más reconocidas de detergentes en tan sólo quince años²¹. 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 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 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 período 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 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 refe-

(21) 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.

rencia 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 subcontractaba 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 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 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 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 frente 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 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, que tenía 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 período 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 período 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 cómo 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 período 1994-1995, 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%, mientras que en los sectores medio y medio alto, la caída fue del 15 al 25%. 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 500 millones de dólares 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 Norteamérica: «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: financiación, 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 per-

mitieron a Cemex conocer un mercado que, hasta entonces, aparte de ignorado le era totalmente desconocido²².

Modelo de negocio para la base de la pirámide

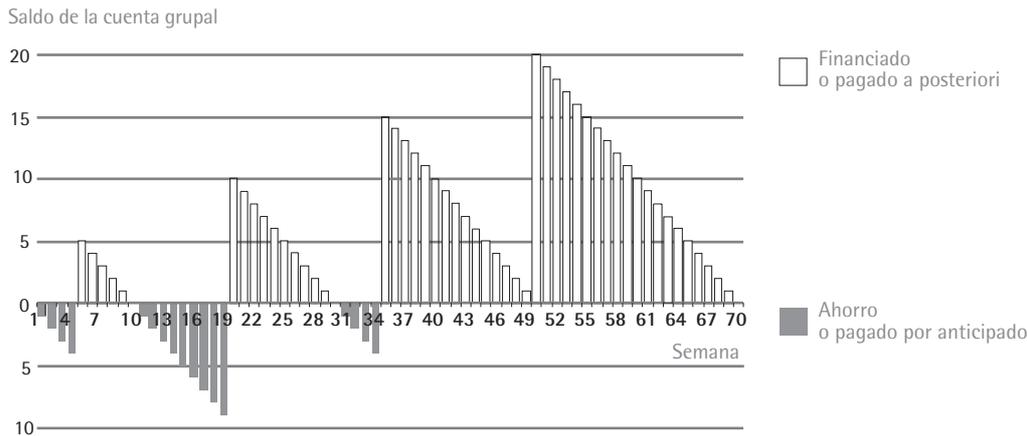
En el proceso de exploración previo, Cemex había detectado tres grandes retos que debía afrontar para competir con éxito en la BDP. Por una parte, la mayoría de la gente de la BDP tenía problemas de liquidez y falta de ahorros para comprar materiales de construcción de forma continuada; además, difícilmente 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 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 necesarios para las obras. Todos estos problemas tuvieron una respuesta en el modelo de negocio diseñado por Cemex para la BDP.

Para solucionar el problema de la financiación 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 períodos de construcción de setenta semanas, durante las cuales se hacían cuatro 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 diez semanas, financiando cinco semanas para comenzar la construcción rápidamente. Las siguientes entregas de material se hacían en la semana veinte (financiando diez semanas), la treinta y cinco (financiando quince semanas) y la cuarta entrega en la semana cincuenta (con veinte semanas de financiación). En la Figura 5 se puede ver gráficamente el funcionamiento de este sistema de financiación. 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 financiación (a una tasa 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 coste de ope-

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

ración 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. Financiación para la compra de cemento



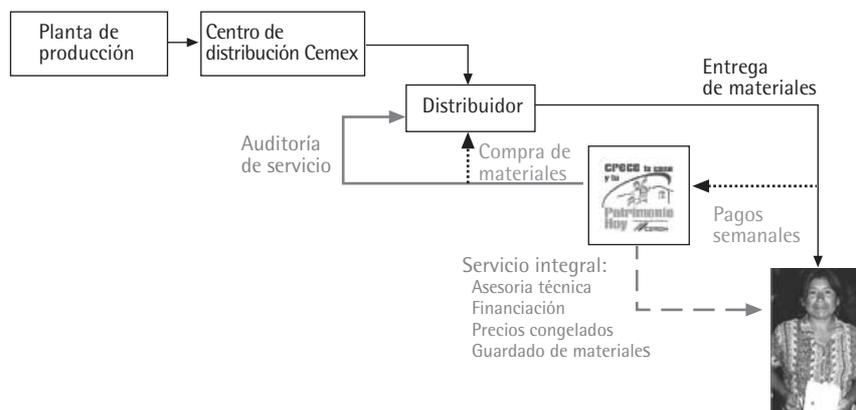
Los resultados de este sistema de financiación fueron realmente buenos. A pesar de las dificultades económicas en las que vivían muchos de los integrantes de los "Club de ahorro", prácticamente todos pagaban puntualmente cada semana, e incluso un 30% de los pagos se producía con antelación. En el año 2002, el proyecto Patrimonio Hoy concedió unos 10 millones de dólares 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 necesarios. Asimismo, las células eran 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 en el 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 responsabilidad 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 oreja 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 funcio-

naba 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 50.000 a 30.000 dólares. 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 nueve unidades de negocio (células) en tres 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 143 millones de dólares. 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 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 1.527 dólares y cuatro años para construir una habitación de aproximadamente 9 metros cuadrados, a gastar 1.038 y un año y medio para construir la misma superficie. Se calculaba que en tres 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 en desarrollo, 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 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 año 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 a una mayor estabilidad laboral, aumentarían sus necesidades bancarias. Este enfoque tenía unas implicaciones muy distintas a las 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, éste 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 los inmigrantes tenían de la banca y el sistema financiero. 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 percepción negativa 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 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 las 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?

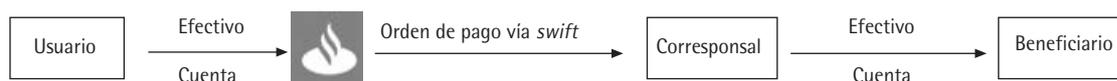
En primer lugar, el SCH realizó una convocatoria, que recibió numerosas solicitudes, entre el personal del banco para trabajar en la oficina International Express. Tras haber consultado a los potenciales clientes, se creyó más conveniente que el personal que debía atender la oficina fuera español, porque 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 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 (véase 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 oreja; 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 período 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 diez 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 hacer 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.

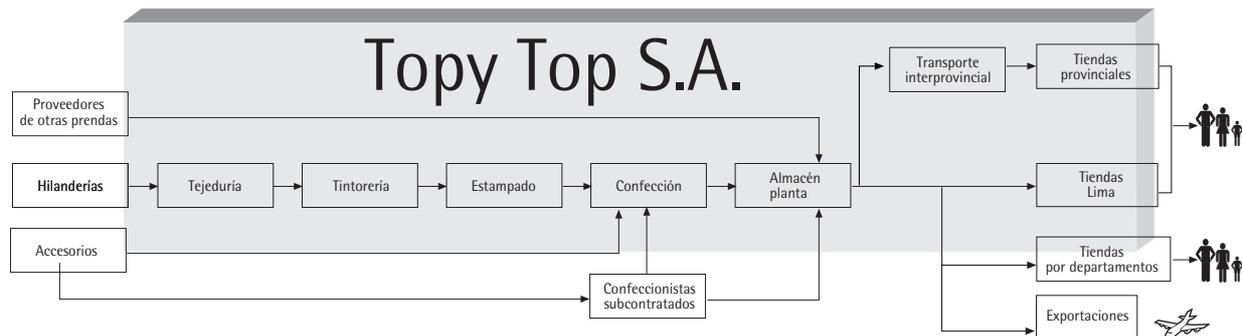
Topy Top cuenta con dos líneas de producción diferenciadas: una para el mercado nacional y otra para la exportación. Las diferencias entre ambas son notables. La primera se caracteriza por su flexibilidad y variedad; y, en cambio, la segunda es larga y rígida, ya que los pedidos se confeccionan por contrato 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 período 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 mercancía "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 preparan 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, ni la rotación deseada. En la Figura 8 se puede 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 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 22,43 millones de dólares. En el año 2002, ascendió hasta el cuarto lugar por volumen de exportaciones, con unas ventas de 36,7 millones de dólares, y en el primer trimestre de 2003 era ya la segunda empresa, con unas ventas de 13 millones de dólares en este período²³.

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,

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

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 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 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 oportuni-

des 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 envasada, 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 período 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 facilitarían 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 favoreció la ampliación de los programas de alimentación, que ahora se combinaban con programas de desarrollo agrícola. La base era trabajar conjuntamente con agencias de desarrollo y ONG 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, 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 pueden 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, 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 noventa. 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 períodos 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.

5. Valor creado por los modelos de negocio

En la introducción del capítulo tercero se hacía especial énfasis en resaltar la necesidad de que los modelos de negocio fueran capaces de crear valor, económico y social, para poder competir con éxito en la BDP. Tradicionalmente, las empresas han tenido como objetivo principal y único crear valor para el accionista y, para ello, se buscaba maximizar los beneficios a corto plazo. El premio Nobel de economía Milton Friedman afirmó en la década de los setenta que la única responsabilidad social de las empresas era conseguir aumentar sus beneficios²⁴. Más de treinta años después, esta visión sigue todavía arraigada en el mundo empresarial. Sin embargo, en los últimos años la sociedad se ha erigido como una voz cada vez más exigente con las empresas debido a los problemas medioambientales generados por su actividad, las enormes diferencias en la distribución de la renta mundial y el comportamiento poco ético y corrupto de algunos altos directivos que, no sólo han provocado la destrucción de miles de puestos de trabajo y la pérdida de poder adquisitivo de miles de pequeños accionistas, sino que además han generado una crisis de confianza en las empresas.

A pesar de esta crisis de confianza y los efectos negativos que ha provocado la actividad empresarial, conviene recordar que las empresas son, posiblemente, uno de los elementos sociales que, por su dinamismo, más pueden contribuir a reducir la pobreza y a acelerar el progreso de muchos países en desarrollo. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario que la visión tradicional de la empresa se amplíe y adopte el objetivo de crear valor para todas sus partes interesadas –accionistas, empleados, proveedores, comunidad local, administraciones, ONG, etc–, lo que supone incorporar a la creación de valor económico, la creación de valor social y natural. En otras palabras, la empresa debe contemplar como objetivo la *creación sostenible de valor*. De no ser así, se cometerían los mismos errores pasados y, dado el tamaño de la población de la BDP, podría desembocar en un modelo de crecimiento insostenible.

En el contexto de la BDP, perseguir la creación sostenible de valor debe vislumbrarse como la mejor y más adecuada forma de lograr el crecimiento sostenible de la empresa. Si la empresa es capaz de diseñar un modelo de negocio que, inherentemente, contemple el desarrollo local y la preservación de los recursos naturales, estará asentando las bases para un próspero futuro de su negocio y de la región donde opere. El director de marketing del proyecto Nova de Hindustan Lever Ltd. afirma esta idea de forma muy contundente cuando habla de los planes de formación a mujeres emprendedoras para distribuir los artículos de detergentes y jabones de su compañía: «No es suficiente con ofrecer a la gente la posibilidad de ganar dinero. Tenemos que darles oportunidades y asesorarles sobre qué hacer con sus ahorros. Nuestras previsiones de crecimiento están inextricablemente unidas a la generación de ingresos de estas mujeres». Esta afirmación está totalmente en sintonía con la idea de Amartya Sen, otro premio Nobel de economía, que considera crucial el esfuerzo de las empresas multinacionales y las instituciones supranacionales por desarrollar capacidades humanas que favorezcan la construcción de libertades económicas y políticas²⁵.

En este apartado se presentarán distintos ejemplos que permiten comprobar cómo es posible, y necesario, generar valor económico y social a la hora de competir en la BDP. En primer lugar, se destacará el valor creado del modelo de negocio para la empresa y, posteriormente, se hablará del valor generado

(24) Friedman, M., «The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, págs. 122-126.

(25) Sen, A., «Development as Freedom», Anchor Books, Nueva York, 1999.

para los clientes y la sociedad en general. Hubiera sido conveniente incluir un tercer subapartado en el que se tratara de forma específica la creación de valor natural, pero dada la naturaleza de los casos, que están más inclinados hacia la creación de valor social, no ha sido posible su inclusión. No obstante, aunque sea de forma breve, se señalarán en el subapartado de valor creado para el cliente y la sociedad algunos ejemplos concretos en los que se ha considerado la variable medioambiental.

5.1. VALOR CREADO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA

¿Es posible obtener algún beneficio en mercados en los que los clientes disponen de unos ingresos muy escasos? Posiblemente, ésta sería una de las primeras preguntas que cualquier empresario o directivo se haría a sí mismo al considerar la posibilidad de competir en la BDP. La respuesta es afirmativa, lo que no significa que lograrlo sea sencillo. Los mercados de la BDP suelen ser desconocidos para las grandes empresas, y tampoco existen investigaciones de mercado relevantes sobre este sector. Además, la mayor parte de la población en la BDP se encuentra en el mercado de la economía informal, con lo que la información que pueda existir al respecto será sesgada e incompleta. Por este motivo, es necesario llevar a cabo procesos de investigación de mercado que permitan conocer el contexto competitivo y desarrollar soluciones creativas para ofrecer los productos y servicios a bajo coste sin perjudicar la calidad (véase el apartado 3.1 para obtener un mayor detalle sobre este tema).

Los ejemplos que se expondrán en este punto demuestran cómo varias empresas han sido capaces de superar la barrera del desconocimiento y lograr buenos resultados económicos. Asimismo, otro de los beneficios que puede obtener la empresa gracias a la implantación de un modelo de negocio para la BDP es el fortalecimiento de su reputación. A continuación, veremos por separado estos dos aspectos: valor económico y reputación.

5.1.1. Valor económico

Durante el proceso de investigación se solicitó a las empresas que forman parte de la muestra de este estudio una serie de datos concretos para poder evaluar económicamente la experiencia del negocio en la BDP. Sin embargo, en algunas ocasiones las empresas dijeron no poder dar esta información por razones de confidencialidad, y en otras, nos dieron otro tipo de información que podía sustituir a la solicitada. Por este motivo, el tipo de información que se presenta en los siguientes ejemplos es bastante heterogénea, pero tiene siempre el mismo propósito: mostrar el valor económico que ha generado para la empresa el desarrollo e implantación de un modelo de negocio para la BDP.

- En Chile, **Procter & Gamble** decidió comercializar en junio de 2002 compresas para el segmento de la BDP. Los directivos de la empresa decidieron reutilizar la marca comercial Ladysan, desaparecida tras la compra de Procter & Gamble a CMPC de la fábrica de pañales y compresas, porque era todavía bastante conocida en el mercado chileno. El precio de las compresas Ladysan era entre un 20 y un 30% menor que las de la marca Always (también perteneciente a Procter & Gamble), más orientada a segmentos medio-altos. Sin embargo, Ladysan debía competir con otras marcas de otras empresas de precios similares e incluso algo menores. Tras los seis primeros meses de ventas, Ladysan consiguió una cuota de mercado del 50%. Si tenemos en cuenta la estimación de que

en este mercado se factura alrededor de 16 millones de dólares anuales, esto quiere decir que Procter & Gamble facturó 8 millones durante su primer año de comercialización. Procter & Gamble afirma conseguir un margen del 15% por esta línea de producción, así que las compresas Ladysan aportaron 1,4 millones de dólares al beneficio operacional de Procter & Gamble.

- A finales de 2002, la empresa colombiana de productos lácteos **Alpina** también decidió hacer una incursión en el mercado de la BDP aprovechando una serie de circunstancias coyunturales. Dado el prestigio que tenía la marca Alpina en Colombia, líder en el segmento de yogures *premium*, se utilizó la misma marca comercial para entrar en el segmento de la BDP. El yogur de Alpina tenía el precio más reducido de entre los principales competidores de yogures. En concreto, costaba 500 pesos colombianos, cuando el yogur *premium* tenía un precio de 1.150 pesos colombianos y el de sus principales competidores se situaba entre 750 y 800 pesos. Tras cuatro meses de ventas, Alpina consiguió ser líder de ventas en este segmento con una cuota de mercado del 40%, lo que correspondía a unas ventas anuales de aproximadamente 8 millones de dólares. Esta cantidad era todavía bastante reducida con relación a las ventas totales de Alpina, que eran de 276 millones de dólares. No obstante, Alpina estimaba que el segmento de yogures económicos tenía un potencial de crecimiento del 15% anual y permitiría aumentar su importancia en el conjunto de ventas de la empresa. Asimismo, el margen bruto del yogur económico de Alpina era de un 40%, el mismo que el del yogur *premium*.
- En el año 2002, **Coca-Cola** diseñó una estrategia para aumentar su participación en el mercado chileno y, más en concreto, en la BDP. Aunque no se pudieron obtener datos sobre facturación y ventas, Coca-Cola afirmaba que el éxito de esta estrategia fue rotundo, ya que le permitió obtener una cuota de mercado del 56% en el segmento de bebidas gaseosas. Este porcentaje era el mayor de Coca-Cola en cualquier país del mundo.
- El grupo mexicano **Elektra** inició su actividad comercial en 1950. Sus clientes principales eran la población perteneciente a los sectores medio y bajos de México, aproximadamente el 87% de la población. El grupo Elektra vendía multitud de productos y servicios (objetos y artículos para el hogar, muebles, aparatos electrónicos e informáticos, servicios de comunicación inalámbrica, líneas de comunicación de banda ancha, servicios financieros, etc.) a través de sus grandes superficies. En 1955 se abrió la primera tienda; en el año 1968 inauguró su tienda número doce, y a finales del año 2001 el grupo ya contaba con 953 tiendas repartidas por todo el territorio mexicano. Asimismo, Elektra abrió tiendas en otros tres países latinoamericanos. Uno de los factores de éxito de Elektra era el eficiente sistema de venta a crédito que tenía implantado. El 68% de las ventas de la compañía, que en el año 2001 fueron de 1,7 millardos de dólares, se realizaban a crédito.
- El proyecto Patrimonio Hoy de **Cemex** logró unos ingresos en el año 2002 de 143 millones de dólares. El número de nuevos clientes captados cada mes en el cuarto año de vida del proyecto ascendía a 1.500, y se esperaba que este número se incrementara en el año 2003 hasta 1.800. Además, el índice de retención de sus clientes era del 92%. Asimismo, Cemex amplió el alcance geográfico de este proyecto a 23 ciudades de México, y dado el éxito que había cosechado en este país, pensaba replicar esta experiencia en otros países como República Dominicana, Indonesia o Colombia.
- Los resultados de **Hindustan Lever Ltd.** tras su entrada en el segmento de la BDP también fueron destacados. Hindustan Lever Ltd. consiguió en 1999 capturar una cuota de mercado en el

segmento de jabones de tocador del 65%, siendo el líder de este mercado, y del 31% en el de detergentes, siendo la segunda compañía, por detrás de la empresa local Nirma. Asimismo, la revista *Business Week*²⁶ afirmaba que Hindustan Lever Ltd. era una de las empresas más importantes en los mercados emergentes, con una tasa de crecimiento anual del 20%. El beneficio neto de Hindustan Lever Ltd. en 1998 fue de 192 millones de dólares, habiéndose doblado en tan sólo dos años. La filial india de Unilever contribuía con un 7% (2,9 millardos de dólares) a las ventas totales de la multinacional angloholandesa. Además, la experiencia de Hindustan Lever Ltd. sirvió para iniciar experiencias similares en otros países emergentes como Brasil o Indonesia.

- El proyecto del SCH, International Express, cosechó unos resultados muy positivos durante su primer año de funcionamiento. A pesar de no tener datos sobre facturación y beneficios, fuentes de la empresa señalaban que el crecimiento en número de clientes de la primera oficina International Express, situada en el centro de Madrid, era muy superior al de una oficina tradicional. En concreto, durante el año 2002 se captaron 3.207 nuevos clientes, cuando en una oficina tradicional se solían conseguir, de media, 900 clientes.

5.1.2. Reputación

Un beneficio más intangible que puede aportar la puesta en marcha de un negocio para la BDP es la mejora de la reputación de la empresa. Así lo han visto empresas como Tetra Pak o SCH, que consideran la obtención de este activo como una de las razones para impulsar proyectos empresariales en la BDP. En cambio, otras empresas, como Cemex o Unilever, vieron que podían obtener este activo intangible una vez ya implantado su modelo de negocio. En este último caso, el fortalecimiento de su reputación fue un beneficio adicional no esperado a priori.

En el contexto de la BDP, uno de los aspectos que parece relevante a la hora de conseguir mejorar la reputación de la empresa es el establecimiento de alianzas con socios no comerciales. En la mayoría de los casos, se constata que la activa participación de la comunidad local, ONG o instituciones gubernamentales locales parece imprescindible para conseguir generar una confianza que, posteriormente, se traduzca en reputación. Los próximos ejemplos nos ofrecerán una correcta medida de estos argumentos.

- El SCH desarrolló un plan de responsabilidad social corporativa con el objetivo de mejorar su reputación. Uno de los proyectos que se puso en marcha en el seno de esta política fue el llamado International Express. Dada la importante presencia que tiene el SCH en Latinoamérica, la dirección del banco asumió la responsabilidad social de dar acogida al colectivo de trabajadores extracomunitarios en España. Para poder llevar a cabo este proyecto se establecieron previamente un conjunto de relaciones con asociaciones de inmigrantes, consulados y ONG activas en materia de inmigración. Gracias a estas relaciones, los potenciales clientes tenían una mayor confianza en el banco, ya que iban recomendados por alguna de estas organizaciones o instituciones. Además, el buen funcionamiento de la oficina International Express facilitó el boca a oreja

(26) *Business Week*, edición internacional, «Unilever's Indian Jewel», 19 de abril de 1999.

entre este colectivo, siendo el sistema más efectivo para atraer a nuevos clientes. Todo ello permitió al SCH crear un proyecto de gran impacto social que fortalecía su reputación.

- **Tetra Pak** participa en numerosos programas de alimentación infantil alrededor del mundo. Con ello quiere favorecer el desarrollo de la producción láctea, que es la base para el crecimiento de sus ventas en países emergentes. Al mismo tiempo, el desarrollo de estos programas se enmarca dentro de la política de responsabilidad social de Tetra Pak. Los beneficios sociales de los programas de alimentación son considerables porque permiten, por un lado, mejorar la nutrición de los niños, y, por otro, aumentar la asistencia escolar, con lo que los niños reciben una educación más completa que les da mayores oportunidades en el futuro. Los programas de alimentación se realizan conjuntamente con agencias de desarrollo, escuelas, otras empresas del sector privado (granjas o cooperativas lecheras) y ONG. La amplia experiencia de Tetra Pak en estos programas le ha permitido establecer un conjunto de relaciones con organismos internacionales (por ejemplo, con las Naciones Unidas o el Banco Mundial) que le otorgan una considerable reputación.
- En un primer momento, **Cemex** desarrolló el proyecto Patrimonio Hoy para aumentar sus ventas de cemento entre la población de bajos ingresos, que solía construirse o ampliarse ella misma su vivienda. Uno de los elementos esenciales del proyecto Patrimonio Hoy era el establecimiento de una relación con los clientes basada en la confianza, que permitía ofrecerles el crédito necesario para la compra de cemento y así acelerar el proceso de ampliación o construcción de la vivienda. Tras dos años de funcionamiento, Cemex observó que su proyecto había despertado gran interés en diferentes medios. En algunos casos se resaltaban los buenos resultados obtenidos; en otros, se hacía mayor hincapié en los beneficios sociales que generaba. Esta positiva reacción hizo plantear a Cemex la posibilidad de aprovechar esta reputación para ampliar y hacer más eficientes sus operaciones. En primer lugar, se puso en contacto con Ashoka, una organización internacional sin ánimo de lucro que se dedica a la identificación y desarrollo de emprendedores sociales, para conseguir con más facilidad emprendedores locales dispuestos a operar las nuevas oficinas que estaba previsto inaugurar. Al mismo tiempo, se buscó la colaboración en el proyecto del Ministerio de Desarrollo Social, lo que aportó todavía mayor credibilidad y un flujo importante de nuevos participantes. Por último, para financiar el plan de crecimiento de Patrimonio Hoy a nuevas ciudades, Cemex solicitó fondos al Banco Mundial, aprovechando el impacto positivo que tenía el proyecto en el desarrollo local.
- De forma inesperada, el desarrollo de productos para la BDP también favoreció la reputación de **Unilever**. La experiencia de **Hindustan Lever Ltd.** sirvió, especialmente, para abrir las puertas a un nuevo mercado y a nuevas oportunidades de negocio en todo el mundo, pero también favoreció la reputación de la empresa gracias al impacto positivo que tenía el modelo de negocio en las comunidades locales. El uso de mujeres emprendedoras para la distribución de sus productos en las zonas rurales repercutía favorablemente en el *estatus* y en la economía familiar de estas mujeres. Además, ampliar el alcance de sus productos a millones de personas estaba en perfecta concordancia con el credo de la compañía: «Satisfacer las necesidades diarias de cada persona en cualquier lugar del mundo». Unilever utilizaba estos argumentos en sus memorias de responsabilidad social, consciente de que contribuían a mejorar su reputación.

5.2. VALOR CREADO POR EL MODELO DE NEGOCIO PARA EL CLIENTE Y LA SOCIEDAD

El análisis de los casos nos ha permitido observar que uno de los componentes importantes para el éxito del negocio en la BDP es la capacidad de la empresa para fomentar el desarrollo local. Como hemos visto en el punto anterior (5.1.2), las empresas que entran en la BDP establecen, en algunas ocasiones, alianzas y relaciones con socios no comerciales, como organizaciones sin ánimo de lucro, comunidades locales o Administraciones locales. Estos grupos y organizaciones suelen solicitar algún tipo de contrapartida a la empresa para colaborar con ella. Lo más lógico es que esta contrapartida esté relacionada con la misión particular de cada una de estas organizaciones, como, por ejemplo, la reducción de la pobreza, la mejora de la alimentación, la provisión de infraestructuras, la educación o la formación de emprendedores. De algún modo, lo que se está solicitando a las empresas que llevan a cabo negocios en la BDP es que tengan también en cuenta el *resultado social* de su actividad²⁷. Una de las formas que han utilizado los modelos más exitosos²⁸ para responder a la necesidad de considerar el resultado social de su actividad ha sido mediante la incorporación del fomento del desarrollo social a sus modelos de negocio.

En este apartado veremos, en primer lugar, el valor creado por los productos y servicios a los clientes a través del análisis de la satisfacción de las necesidades insatisfechas. Posteriormente, se examinará la importancia de la confianza en el contexto de la BDP y, por último, observaremos la contribución del modelo de negocio al fomento del desarrollo social.

5.2.1. Satisfacción de las necesidades insatisfechas

Una empresa puede crear valor para sus clientes mediante la oferta de productos y servicios que satisfagan necesidades insatisfechas. En los países emergentes y, sobre todo, en la BDP, existen muchas necesidades básicas por cubrir. Determinados bienes y servicios tan imprescindibles como la alimentación, la vivienda, la sanidad o el calzado y la ropa no siempre están al alcance de la población con menores ingresos. Por tanto, si una empresa es capaz de facilitar el acceso a determinados bienes o servicios que hasta entonces no se proveían, o se proveían de forma inadecuada, estará contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus clientes. A través de los ejemplos de Topy Top y Cemex podremos comprobar cómo estas empresas han sido capaces de satisfacer necesidades hasta entonces insatisfechas.

- El fundador de **Topy Top** observó en sus primeros años de trabajo como vendedor ambulante de prendas de vestir que existía una escasa rotación y variedad de modelos. Los productos de bajo precio eran siempre similares y apenas se variaba el diseño de los mismos. Esta situación le dio la idea de crear una empresa que pudiera ofrecer a sus clientes una amplia y novedosa variedad de prendas de buena calidad a bajo precio. Desde un principio, Topy Top nació con la idea de responder a las necesidades existentes y "rellenar" los vacíos que había en el sector textil peruano. A este respecto, un directivo de la empresa afirmaba que uno de los factores de éxito de la

(27) London, T. y S. Hart, «Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model», inédito. Presentado al *Journal of International Business Studies*.

(28) En el capítulo 4 se hace un análisis detallado de los mismos.

empresa era la «obsesión por la satisfacción del cliente final». De hecho, uno de los lemas de la compañía era «lo que nadie hace, lo hacemos nosotros», lo que da una idea del espíritu de superación que reinaba en Topy Top.

- En México es muy corriente que las familias de bajos ingresos se construyan ellas mismas sus viviendas. Sin embargo, la escasez de recursos económicos y el desconocimiento de las técnicas de construcción provocan que el tiempo y esfuerzo dedicados a la construcción de la vivienda sea largo y titánico. Además, los distribuidores de cemento no suelen prestar un servicio muy adecuado a estos clientes, porque compran en pequeñas cantidades y en momentos de tiempo muy espaciados. Todos estos impedimentos acaban provocando que el acceso a la vivienda sea muy costoso y que la culminación de la misma se produzca tras más de ocho años de trabajo. Esta situación no pasó desapercibida a Cemex, la empresa líder de cemento en México, que quería mejorar sus ventas al por menor entre la población de bajos ingresos. Tras varios meses de investigación, Cemex diseñó un modelo de negocio que combinaba el acceso a crédito, la asesoría de construcción y la venta de cemento, capaz de responder a cada una de las problemáticas antes citadas. El resultado fue que el tiempo medio de construcción de una vivienda se redujo a menos de la mitad (aproximadamente 3 años) y el coste disminuyó entre un 30 y un 40%.

5.2.2. Confianza²⁹

Uno de los aspectos más destacados que se ha observado tras realizar el análisis de los casos es la importancia que tiene la confianza para poder llevar a cabo con éxito un negocio en la BDP. Esta observación no deja de ser lógica si tenemos en cuenta que en una economía informal la mayoría de las relaciones están basadas en contratos sociales, no legales³⁰. Además, la inexistencia de sistemas institucionales sólidos y de información transparente provocan que en la BDP exista una cierta desconfianza y temor a la hora de realizar transacciones comerciales si las partes implicadas no se conocen o no se tienen confianza mutua. Por tanto, para conseguir entrar en los mercados de la BDP es necesario que la empresa sea capaz de enlazar las economías formales e informales. De nuevo, las alianzas con socios no comerciales juegan un papel clave en la obtención de la confianza por parte de clientes y otros grupos de la comunidad local. Un ejemplo que muestra con claridad este aspecto es el funcionamiento de los microcréditos en los países en desarrollo. En lugar de formalizar un contrato individual con cada uno de los prestatarios, el funcionamiento de los microcréditos se basa en la presión grupal: el microcrédito se concede a un grupo de personas, no a un individuo, y si uno de ellos no realiza el pago, ninguno de los integrantes del grupo podrá ser escogido para un futuro préstamo. El resultado es que cada grupo se asegura de que todos sus integrantes son personas conocidas y de confianza. Este método ha resultado ser un éxito, y las tasas de devolución de préstamos son incluso más altas que en los países desarrollados. A continuación, el ejemplo del SCH muestra la importancia de la confianza en su modelo de negocio.

(29) Este punto está íntimamente relacionado con el de reputación (5.1.2.). Se puede argumentar que la reputación es el activo que obtiene la empresa tras haber conseguido afianzar una relación basada en la confianza con sus partes interesadas. Por tanto, los argumentos y ejemplos que se ofrecían en el punto 5.1.2. son perfectamente trasladables a este punto.

(30) Soto, H. de, «The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else», Basic Books, Nueva York, 2000.

- Antes de que el SCH abriera su primera oficina especializada en servicios financieros para inmigrantes, inició un período de consulta entre sus futuros clientes para conocer cuáles eran sus principales necesidades financieras. Uno de los aspectos que más sorprendió a los directivos del SCH era la gran desconfianza (y desconocimiento) que tenían los inmigrantes hacia la banca. Este hecho condicionó de forma notable el diseño del modelo de negocio del SCH. En primer lugar, se realizó una selección interna de personal valorando especialmente atributos como la capacidad de comunicación, claridad expositiva, paciencia y experiencia en el trato con inmigrantes. El objetivo era que todos los clientes recibieran una explicación clara, detallada y concisa de los servicios que ofrecía el banco. También se varió el sistema de envío de transferencias, eliminando el pago de comisiones en el banco de origen. De esta forma se simplificaba esta operación, ya que únicamente se pagaba una cantidad determinada en el momento de realizar la transferencia. Posteriormente, se buscó el apoyo de asociaciones de inmigrantes, consulados y ONG, de tal forma que su colaboración contribuyera a generar una mayor confianza entre el colectivo de inmigrantes. También se cuidó la decoración interior de la oficina, que destacaba por su luminosidad y claridad. Todo ello facilitó que el proyecto International Express del SCH tuviera una muy buena acogida por parte de los trabajadores extracomunitarios.

5.2.3. Desarrollo social

Como se señalaba anteriormente, las empresas que quieran competir en la BDP han de considerar también como una variable importante dentro de su gestión el resultado social de su actividad. Algunas empresas contribuyen al desarrollo social de los lugares donde están presentes mediante donaciones para un determinado fin o acciones filantrópicas con objetivos siempre loables. No obstante, el análisis de los casos sugiere que es más recomendable incorporar el desarrollo social como un elemento intrínseco del propio modelo de negocio, ya que no sólo tiene un mayor impacto en el desarrollo local, sino que también favorece en mayor medida el crecimiento del negocio. Si, como se sugiere, la empresa es capaz de unir ambos aspectos, estará creando una especie de círculo virtuoso, ya que a mayor actividad y mejores resultados obtenga, mayor será el impacto favorable que genere sobre el desarrollo social de la localidad o región. Como veremos en los ejemplos de Cemex y Tetra Pak, considerar el fomento del desarrollo local como un elemento esencial, y no periférico, de su modelo de negocio, ha contribuido a mejorar de forma sustancial la calidad de vida de los lugares donde operan y, al mismo tiempo, ha favorecido la creación y evolución favorable de sus respectivos mercados.

- La misión del proyecto Patrimonio Hoy de Cemex es «producir valor social y ofrecer un programa que potencie las competencias de las comunidades donde operamos». Israel Moreno, director del proyecto, estaba convencido que el modelo de negocio diseñado por Cemex permitía lograr este propósito. Por un lado, se fomentaba la construcción de vivienda e infraestructura vecinal. Además, el propio funcionamiento del proyecto promovía entre sus participantes la cultura del ahorro y la responsabilidad. Al mismo tiempo, los servicios de asesoría y las clases de formación que se impartían en las oficinas de Patrimonio Hoy de cada localidad favorecían la capacitación de sus participantes. Asimismo, la intermediación de Cemex consiguió mejorar el servicio que recibían sus clientes por parte de los distribuidores, que, a su vez, también salieron beneficiados por el aumento de las ventas. Pero todos estos beneficios sociales no se producían a expensas de Cemex, sino todo lo contrario: el proyecto era rentable y autosuficiente. Como decía Israel

Moreno: «Este modelo implica algo más que vender simplemente cemento y hormigón». Efectivamente, gracias a los beneficios que aportaba el proyecto Patrimonio Hoy, muchos de los participantes repetían la experiencia para llevar a cabo nuevas ampliaciones de sus viviendas. De hecho, los altos índices de satisfacción y la ampliación de sus actividades a nuevas ciudades, hicieron posible que Cemex aumentara el número de socios activos (este era el nombre que recibían sus clientes) de 2.500 en el año 2000 a casi 40.000 en abril de 2003.

- Los programas de alimentación y desarrollo agrícola en los que participa **Tetra Pak** tienen una serie de beneficios que se distribuyen a lo largo de la cadena de valor de la empresa. En primer lugar, las granjas lecheras y plantas de procesado reciben, por una parte, formación sobre técnicas ganaderas sostenibles, y, por otra, financiación para la compra de la tecnología de Tetra Pak de procesado y envasado de leche. Asimismo, los programas de alimentación aseguran una demanda inicial de leche, que favorece el desarrollo y posterior comercialización de leche envasada. Los agentes que se ocupan de la distribución también salen favorecidos, porque se crea un nuevo producto que debe llegar hasta miles de escuelas. Evidentemente, los destinatarios de los programas –los niños entre 4 y 11 años– reciben una mejor alimentación, que mejora su nutrición y favorece su crecimiento y, al mismo tiempo, aumenta su asistencia escolar. Por último, el envase de Tetra Pak tiene un impacto medioambiental mínimo, ya que no tiene sustancias tóxicas y la mayoría de sus componentes son biodegradables. Existen distintas opciones para la gestión de residuos que se adaptan a los hábitos locales de la BDP. En algunas ocasiones se reutiliza en el proceso de fabricación del envase; en otras se aprovechan los materiales del envase para hacer *compost* o, incluso, se utilizan como combustible para cocinar. Gracias a todas las acciones descritas hasta aquí, Tetra Pak, además de asentar las bases para el crecimiento de su negocio, contribuye de forma muy positiva al desarrollo social de las localidades o regiones en las que opera.

6. Conclusiones finales y sugerencias para futuras investigaciones

Las experiencias empresariales que hemos tenido la oportunidad de analizar a fondo en este proyecto de investigación nos han permitido confirmar algunas de las propuestas realizadas por los profesores Hart y Prahalad en su artículo seminal «The Fortune at the Bottom of the Pyramid». Asimismo, han aportado nueva luz y han abierto algunas incógnitas sobre un tema tan novedoso como el de la base de la pirámide.

A continuación analizaremos el carácter específico de algunos de los retos, tanto internos como externos, que han de afrontar las empresas que deciden entrar a competir en los mercados de la BDP. Asimismo, veremos que parece existir una cierta relación entre las expectativas, el compromiso y la inversión que está dispuesta a realizar la empresa con el futuro éxito de la experiencia. Más tarde, reflexionaremos sobre la importancia que tiene un adecuado proceso de investigación y desarrollo para adquirir un profundo conocimiento del mercado y acertar con las características de nuestra oferta. Posteriormente, consideraremos la importancia de temas como la escalabilidad, es decir, la posibilidad de multiplicar el potencial del modelo de negocio, y la transferibilidad, es decir, la posibilidad de replicarlo en mayor o menor medida en otros países o con otros productos y servicios. Seguidamente, comentaremos el papel que juegan las alianzas, a menudo con socios inusuales en los mercados desarrollados, en la formulación y éxito del modelo de negocio. Otro aspecto que merece ser comentado es la necesidad o no de que dicho modelo de negocio sea diseñado *ex novo* o simplemente sea el resultado de un proceso de adaptación del utilizado para competir en los mercados desarrollados. Finalmente, terminaremos con algunas consideraciones sobre las diferencias existentes entre la defensa de las ventajas competitivas en la BDP y en los mercados desarrollados.

6.1. PRINCIPALES RETOS INTERNOS Y EXTERNOS QUE COMPORTA COMPETIR EN LA BDP

Sin duda, competir en un nuevo mercado siempre es un reto. Competir en lo que tradicionalmente ha sido considerado un “no mercado,” como es el caso de la BDP, suele implicar grandes retos. Aunque están relacionados, a continuación diferenciaremos entre los retos de carácter interno a los que han de hacer frente las empresas que deciden aventurarse en la BDP y los de carácter externo.

6.1.1. Internos

Una de las principales barreras que impide a las empresas decidirse a entrar en la BDP es el miedo a lo desconocido. En realidad, es el mismo reto que conlleva cualquier proceso de cambio. Sin duda, entrar en la BDP es una decisión que no está exenta de riesgos. Por ello es lógico que la decisión de Hindustan Lever Ltd. de entrar en los mercados masivos de India tuviera que hacer frente a importantes resistencias en Unilever. Si al recelo que despierta lo desconocido añadimos el desconocimiento sobre las claves para competir con éxito en la BDP fruto de la lógica inexperiencia (“esto no es lo nuestro”; “nuestros recursos y capacidades no son los apropiados”; ...) y el escepticismo sobre el potencial de este nuevo mercado (“esto no es un mercado, sino un tema del que han de ocuparse las ONG y los organismos multinacionales”; “¿cómo vamos a poder vender de forma rentable nuestros productos y servicios a unos

clientes que viven en la pobreza y bastante hacen con subsistir?"; ...), no es de extrañar que la mayoría de las empresas ignoren el potencial de este mercado.

Una concreción de este miedo genérico 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. Efectivamente, es un riesgo que no hay que ignorar, ya que, en ocasiones, el peligro es real. En ocasiones, como en los casos de Tetra Pak y Cobega, la propia segmentación geográfica limita el peligro. Otras compañías, como Cemex o SCH, CMPC o Alpina, han desarrollado productos claramente diferenciados que no sólo no han crecido a costa de su anterior base de clientes, sino que la han ampliado sustancialmente. En suma, como lo prueban las diferentes estrategias de marketing seguidas por las compañías analizadas en este estudio, una cosa es ignorar el riesgo de canibalización y otra permitir que el mismo nos impida considerar formas de evitarlo y aprovechar las oportunidades de crecimiento rentable existentes en la BDP.

Otro reto es vencer la creencia común en la mayoría de las empresas de que la BDP no resulta estimulante a los directivos. "¿Cómo va a querer nadie abandonar los desafíos que le ofrecen los mercados de alto poder adquisitivo para irse adonde no hay más que pobreza?". "¿Acaso una empresa es una organización humanitaria?". "¿Es que alguien va a querer ser destinado a la BDP sin pensar que es una forma amable de decirle que ya no sirve para lo realmente importante?". En el fondo, esta visión de la BDP no es sino la manifestación de la incredulidad subyacente sobre su potencial. En los casos de Cemex y de SCH en los que hemos tenido la oportunidad de tener un contacto directo con los máximos responsables de sus experiencias en la BDP, hemos comprobado todo lo contrario: en ambos directivos se perciben con claridad su entusiasmo, ilusión y compromiso, tanto profesional como personal, con el proyecto.

Por último, una barrera que han de salvar incluso las empresas que, venciendo los temores y falsas creencias descritos más arriba, han visto el potencial de la BDP y han tomado la decisión de entrar a competir, es la rigidez de sus propias normas internas. Un claro ejemplo de los peligros que conlleva este comportamiento es Nike³¹. A pesar de que la decisión de entrar a competir en la BDP contó con el total apoyo del presidente de la empresa, y de que ésta se vio acompañada del desarrollo de una nueva zapatilla de deporte especialmente diseñada para cubrir las necesidades de la BDP y tener unos costes de fabricación mucho menores que los de los productos habituales de esta empresa, el lanzamiento del producto en China y otros países de Asia y América Latina en el año 1999 concluía en 2002 sin haber satisfecho las expectativas. La dirección de la compañía consideraba que el modelo de negocio «se había adelantado a su tiempo». Sin embargo, como el propio director del proyecto decía, en vez del «modelo de negocio apropiado en el momento equivocado era el modelo de negocio equivocado en el momento apropiado». Una de las causas fundamentales del fracaso fue que, a pesar de sus bajos costes, Nike apenas redujo el margen del producto, con lo cual la nueva zapatilla no pudo competir con las empresas locales. Asimismo, el esquema de los objetivos que los directivos de Nike en estos países habían de considerar se mantuvo inmutable, con lo que éstos no tuvieron ningún interés en promover la nueva línea de zapatillas. Como hemos visto en otros ejemplos exitosos, en la BDP son más importantes el volumen y la eficiencia en el uso del capital que los márgenes.

(31) Véase McDonald, H., T. London y S. Hart, «Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project», World Resources Institute, Washington, DC., 2002.

6.1.2. Externos

Uno de los principales retos externos, relacionado con los apuntados más arriba, que tienen las empresas acostumbradas a competir exclusivamente en el segmento alto del mercado es el funcionamiento sustancialmente diferente de la base de la pirámide. Como veremos más adelante, para salvar esta barrera las empresas necesitan establecer relaciones con socios no tradicionales que les hagan de cicerones y les ayuden a entender y a sentir las reglas, requerimientos y necesidades de la base de la pirámide.

Un aspecto concreto de lo anterior se deriva del carácter informal de la economía y relaciones imperantes en la base de la pirámide. Muchas empresas ignoran las posibilidades de la BDP simplemente por este hecho. Otras pretenden, ilusa e infructuosamente, cambiar la estructura del sistema social de la BDP. Otras esperan a que éste cambie dando por supuesto, en una clara muestra de imperialismo cultural mental, que lo hará en la dirección adecuada para irse aproximando al imperante en la cúspide de la pirámide. Por suerte, como hemos visto en este trabajo, otras como Tetra Pak, Cemex o Hindustan Lever Ltd. han sabido adaptarse al sistema y diseñar exitosos modelos de negocio.

A la falta de la infraestructura social y legal a la que las empresas están acostumbradas en los mercados desarrollados, se suma la deficiencia de otras infraestructuras como las financieras, de telecomunicaciones, de transporte o logísticas en general. Ésta es otra importante aunque en absoluto infranqueable barrera, como lo demuestran de nuevo las experiencias de muchas de las empresas que hemos analizado para este trabajo. Por el contrario, en su capacidad de hacerlo reside en ocasiones la esencia del propio concepto y del éxito de sus negocios. Elektra, y su modelo de negocio basado en el crédito, Unique Yanbal, y su sistema Avon de distribución, o Universal Textil, y su sistema de distribución en red, que a partir de seis grandes distribuidores y sus respectivas redes de "residentes" les permite llegar y dar crédito a mayoristas y minoristas de todos los rincones del país, son claros ejemplos de ello.

Por último, otro reto externo es el propio perfil del cliente de la BDP. Como hemos señalado en este trabajo, los componentes de la BDP, al contrario de lo que sucede con los de los mercados desarrollados, tienen innumerables necesidades reales insatisfechas y no están atados al mercado. Por ello, las experiencias de más éxito estudiadas en este trabajo son aquellas que, como Tetra Pak, Cemex, SCH, Topy Top o HLL, han sabido entender esta realidad y han comprendido que sus propuestas comerciales debían aunar la creación de valor social y la satisfacción de necesidades reales de sus clientes a la creación de valor económico para la empresa.

6.2. RELACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS, COMPROMISO, INVERSIÓN Y ÉXITO

Este tema está estrechamente relacionado con los retos internos descritos en el punto anterior. Aunque quizá no podamos considerarlo como una regla para el éxito de las experiencias en la BDP, parece que un alto nivel de expectativas de negocio en la visión inicial del proyecto ayuda a franquear algunas barreras internas. Efectivamente, si el negocio planteado tiene un incuestionable calado, la BDP dejará de verse como un tema sin atractivo para los directivos, el peligro de canibalización pasará a un segundo plano o a ser gestionado adecuadamente, y el miedo paralizante a lo desconocido devendrá en un estímulo decisivo para el éxito del proyecto. Conocer las cifras y tasas de crecimiento de extracomunitarios y de las remesas de dinero de éstos a sus países de origen, o saber que había un mercado

potencial de 150.000 millones de envases anuales, animó sin duda a SCH a plantearse su proyecto Internacional Express, y a Tetra Pak, a su expansión en la BDP.

Pero, como es obvio, las altas expectativas no son suficientes, sino que han de ir acompañadas del compromiso inequívoco de la alta dirección, y éste no ha de quedarse en el plano de las palabras, sino que ha de ir acompañado de hechos, es decir, de recursos. Efectivamente, las empresas han de desechar los miedos, suspicacias y las falsas creencias. Sin embargo, los retos que implica entrar en la BDP son reales. Por ello, como hemos visto en la mayoría de los ejemplos considerados en este trabajo, y especialmente en los que han obtenido un mayor éxito, la dirección ha de liberar los recursos humanos y económicos necesarios para afrontar dichos retos y diseñar los modelos de negocio apropiados. Según hemos comprobado, el grado y, en ocasiones, la misma posibilidad de éxito, dependen de la inversión realizada. En suma, como las empresas conocen por experiencia, sus mejores negocios presentes suelen ser la consecuencia de sabias y resueltas decisiones de inversión tomadas en el pasado. Y la BDP, por sus peculiaridades y dificultades intrínsecas no es, ni mucho menos, una excepción a esta regla.

6.3. PAPEL CENTRAL DE I+D+i

Uno de los aspectos que requiere una mayor inversión a las empresas que deciden entrar en la BDP es el proceso de investigación, desarrollo e innovación. En cualquier caso, como comentábamos en el capítulo 3, un esfuerzo adecuado en esta fase puede ser determinante para obtener un profundo conocimiento del mercado y de los requerimientos y necesidades de los futuros clientes y, en definitiva, para el éxito de la propuesta y de su capacidad de crear valor a todos los niveles. Los casos de SCH, Cemex, HLL y Topy Top son claras pruebas de ello. SCH dedicó más de seis meses a contactar con asociaciones de inmigrantes, ONG y embajadas, a montar grupos enfocados y a analizar *in situ* lugares como locutorios y casas de cambio; además, el desarrollo progresivo del modelo de negocio se ha realizado en estrecho contacto con los clientes. Cemex envió un equipo de investigación multidisciplinar para que conviviera con la BDP mexicana y, de esta forma, conociera a fondo su forma de vida, los procesos de autoconstrucción y sus patrones de gasto; asimismo, el proceso de desarrollo y refinamiento del proyecto Patrimonio Hoy también se ha fundamentado en las experiencias y opiniones de los socios actuales y potenciales del mismo. Hindustan Lever Ltd. ha convertido en norma la convivencia con la BDP, de forma que todo su personal técnico y de I+D ha de vivir durante períodos de seis a ocho semanas en la BDP para conocer a fondo sus costumbres y necesidades. En el caso de Topy Top, su propia misión hace hincapié en la importancia de la innovación; sin duda, el hecho de que cada semana todas sus tiendas reciban nuevos modelos constituye una de las claves de su éxito.

6.4. PAPEL DE LAS ALIANZAS

Otra de las conclusiones de este trabajo que confirman las afirmaciones de Hart o Prahalad es el papel central que pueden desempeñar las alianzas con socios no habituales, como ONG, agencias gubernamentales, organismos multilaterales, etc., en los modelos de negocio dirigidos a la BDP. Como demuestran casos como los de SCH, Tetra Pak o Cemex, estas alianzas son en ocasiones vitales para una adecuada concepción del propio modelo de negocio, para asegurar la viabilidad del mismo o para establecer un contacto fructífero con los clientes potenciales, ya que pueden aportar información y conoci-

miento indispensables, contribuir a catalizar ayudas financieras o generar la necesaria confianza entre la empresa y los con frecuencia, y con razón, recelosos componentes de la BDP.

6.5. ESCALABILIDAD

Diseñar un modelo de negocio escalable tiene la ventaja de permitir aprender a la empresa sobre una realidad tan desconocida como la de la BDP, refinar el modelo y limitar el riesgo que supone su decisión. Claros ejemplos de esto son SCH y Cemex. Hemos visto que SCH inició su proyecto Internacional Express estableciendo una oficina piloto en Madrid, lo que le ayudó a seguir aprendiendo sobre las necesidades y requerimientos de los extracomunitarios y le permitió ir ampliando la cartera de productos de débito e introducir nuevos de crédito. A partir de los excelentes resultados obtenidos, SCH ha tomado la decisión de abrir tres nuevas oficinas en Madrid, Barcelona y Levante. Cemex también diseñó un modelo de negocio escalable que fue mejorando durante las primeras etapas del mismo. Tras tener un equipo investigador viviendo en Mesa Colorada durante año y medio, Cemex lanzó la primera célula de su proyecto Patrimonio Hoy en dicha localidad a finales de 1999; en el año 2000 ya tenía nueve unidades de negocio o células en tres ciudades, y en abril de 2003 las cifras eran de cuarenta y nueve células en veintitrés ciudades, con planes de expandirse a todo el territorio de México.

6.6. TRANSFERIBILIDAD

La transferibilidad de los modelos de negocio a otros mercados o a otros productos permite a las empresas multiplicar la capacidad de crear valor de los mismos. Tetra Pak, por ejemplo, lleva más de veinte años participando y aportando valor a programas cuyo objetivo es que los niños beban leche en las escuelas. El hecho de ser una empresa sueca y de tener una larga experiencia colaborando en este tipo de programas en Suecia, le ha permitido transferir lo que no deja de ser un modelo de negocio a países como Líbano, Perú, Tailandia, China, Pakistán, Filipinas, Bangladesh, Rusia, Uzbekistán, Albania, Siria, Kosovo, Irán, Afganistán, Corea del Norte, Nigeria, Guatemala, Indonesia o Vietnam. Asimismo, desde finales de los años ochenta ha ido introduciéndose en un número creciente de países en desarrollo, hasta llegar a operar en más de ciento sesenta y cinco países en todo el mundo. De igual forma, la experiencia exitosa de Hindustan Lever Ltd. en India con el detergente Wheel ha podido ser transferida por Unilever a países como Brasil o Indonesia, y a muchos de los productos que comercializa esta compañía. El éxito del proyecto Patrimonio Hoy ha llevado a Cemex a plantearse la formulación de modelos de negocio similares en países como Indonesia, Colombia o República Dominicana.

6.7. MODELO DE NEGOCIO *EX NOVO* O MODELO DE NEGOCIO ADAPTADO

Uno de los temas que se ha presentado de forma reiterada como incuestionable en la escasa literatura existente sobre la base de la pirámide es el hecho de que para competir con éxito en este nuevo mercado, las empresas, tanto las multinacionales como las locales, han de desarrollar nuevos modelos de negocio. Es más, se afirma que la simple adaptación de los modelos de negocio exitosos en los mercados desarrollados no sólo es insuficiente, sino que está condenada al fracaso. Efectivamente, casos como los de Hindustan Lever Ltd., SCH, Cemex o Topy Top parecen confirmar plenamente esta aseveración.

Cuando la subsidiaria hindú de Unilever se aperció del éxito que Nirma estaba obteniendo dirigiéndose a un segmento del mercado ignorado por ella y comprendió el tremendo potencial del mismo, vio claro que introducir pequeños cambios en sus operaciones, o una mera estrategia de reducir la calidad de los productos para poder reducir su precio, eran planteamientos totalmente inadecuados. En consecuencia, realizó una importante labor de investigación de mercado para entender las necesidades y requerimientos de su nueva base de clientes potenciales, conocer qué precios estaban dispuestos a pagar y averiguar cómo podía crear valor.

De igual forma, los contactos con embajadas, ONG y asociaciones de emigrantes, las visitas a locutorios y casas de cambio, la realización de grupos enfocados, etc., permitieron a SCH entender qué pensaban del sistema bancario los emigrantes, cuáles eran sus necesidades financieras, qué atributos debían tener los productos y servicios, y ver la conveniencia de separar este segmento de mercado mediante el establecimiento de oficinas especializadas.

La puesta en marcha del proyecto Patrimonio Hoy fue el resultado de un año y medio de trabajo de un equipo interdisciplinario y de alto nivel de directivos de Cemex. Sólo tras convivir con los que tendrían sus clientes, realizar un exhaustivo análisis de sus pautas de consumo, entender sus afanes y desvelos, pudo Cemex diseñar un nuevo modelo de negocio capaz de crear valor para sus clientes, la empresa y la sociedad en su conjunto.

La empresa Topy Top nació con la misión de ofrecer a la población de la base de la pirámide ropa variada y de calidad a buen precio. Para hacer realidad este objetivo, Aquilino Flores tuvo que reinventar el negocio textil. Diseñó y desarrolló un modelo de negocio totalmente novedoso, donde todos sus elementos, desde el diseño del producto a su transporte, desde la producción al contacto con el cliente en el punto de venta, estaban pensados para que contribuyeran a hacer realidad la misión de la empresa: «Ofrecer al cliente una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables».

La experiencia de Tetra Pak en la base de la pirámide parece contradecir la necesidad de desarrollar un modelo de negocio novedoso. Aunque con las lógicas diferencias, la base de clientes sigue siendo parecida a la que tienen en los países desarrollados: productores de alimentos líquidos. En ocasiones, como en el caso de empresas como Coca-Cola, se trata de los mismos clientes. Además, estos clientes siguen valorando de Tetra Pak lo mismo que los establecidos en los mercados desarrollados: la capacidad de la empresa de ofrecerles todo lo necesario para ser capaces de aumentar sustancialmente la vida de sus productos y poder transportarlos en las condiciones más extremas hasta cualquier parte donde pueda desearlos un consumidor. Por último, Tetra Pak satisface estas necesidades sin tener que variar sustancialmente sus capacidades: profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes; tecnologías, equipos y productos para el procesado, llenado, envasado y distribución de alimentos líquidos; experiencia en el establecimiento de relaciones y proyectos conjuntos con Administraciones públicas, escuelas, ONG y asociaciones de todo tipo. Teniendo en cuenta la indudable capacidad de Tetra Pak para crear valor económico, social y medioambiental en la base de la pirámide, ¿bajo qué condiciones o en qué circunstancias la adaptación del modelo de negocio empleado en los mercados desarrollados puede ser suficiente para tener éxito en la BDP?

Para tratar de responder a la pregunta anterior, parece conveniente recordar qué es un modelo de negocio. Según Peter Drucker, un buen modelo de negocio ha de dar respuesta a las siguientes cuatro preguntas:

- Quién es el cliente.
- Qué valora el cliente.
- Cómo ganamos dinero en este negocio.
- Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos crear valor para el cliente a un coste apropiado.

A continuación, adaptaremos estas preguntas a la realidad de la BDP y las referiremos a las cinco empresas (HLL, SCH, Cemex, Topy Top y Tetra Pak) de las que hemos podido obtener más información. Asimismo, tendremos en cuenta la importancia central que parece tener en la BDP la capacidad de la empresa de establecer relaciones con socios no tradicionales, como ONG, entidades locales, agencias para el desarrollo, etc. Como hemos visto en varias ocasiones a lo largo de este trabajo, estas organizaciones, por su cercanía a la BDP y conocimiento sobre la misma, pueden proporcionar a la empresa información del máximo valor a la hora de definir las características de su modelo de negocio y, asimismo, contribuir a que sus propuestas comerciales generen confianza y credibilidad entre su nueva base de clientes.

¿Quién es el cliente?

Aun con los riesgos que conlleva toda generalización, a partir de los casos que hemos considerado en este trabajo puede afirmarse que el cliente de la BDP tiene un perfil muy diferente al usual en los clientes de los mercados desarrollados. También cabe afirmar que ésta es una de las razones por las que el éxito en la BDP de empresas como HLL, Cemex, SCH o Topy Top está directamente relacionado con su capacidad de desarrollar modelos de negocio *ex novo*. Sin embargo, al igual que sucede en los mercados desarrollados, las estrategias y los modelos de negocio de las empresas son sustancialmente distintos cuando éstas se dirigen al cliente final que cuando, por el contrario, su cliente es otra empresa. En este sentido, la experiencia de Tetra Pak parece apuntar a que las empresas que operan en la BDP como proveedoras de otras empresas pueden competir con éxito mediante la simple adaptación de los modelos de negocio que usan en los mercados desarrollados. Una posible explicación es que mientras existen unas diferencias abismales entre las circunstancias, necesidades y requerimientos de los ciudadanos-clientes de los mercados desarrollados y los de la BDP, parece haber una mayor homogeneidad en el caso de las empresas-clientes. Aunque sus necesidades y requerimientos dependen, como es obvio, de los de sus clientes, las relaciones entre empresas parecen o pueden seguir unas pautas similares en la BDP y en los mercados desarrollados. Pensemos que, como en el caso de Tetra Pak y Coca-Cola, dichas empresas-clientes pueden, incluso, ser las mismas. Asimismo, el que la propuesta de la empresa vaya dirigida a clientes industriales y contribuya a su capacidad de crear valor, puede generar sinergias con las organizaciones sociales y otros socios no tradicionales, ya que uno de los objetivos de éstos es favorecer el desarrollo de empresas que satisfagan las necesidades de la BDP. Sin duda, este hecho puede facilitar el que la empresa establezca y desarrolle unas sólidas relaciones con socios no tradicionales.

¿Qué valora el cliente?

Como es bien sabido, en los trabajos de dirección de empresas, psicología o sociología se suele establecer una clara distinción entre lo que puede considerarse como necesidades primarias, es decir, aquellas cuya satisfacción es indispensable para la subsistencia, y las necesidades secundarias. Aunque diversos factores psicológicos y sociológicos hacen que la línea que las separa no sea totalmente nítida, es indudable que, por ejemplo, el hambre entraría en la categoría de necesidad primaria, mientras que la necesidad de adquirir una segunda residencia cabría etiquetarse como secundaria. Otro factor a tener en

cuenta es que la necesidad de satisfacer las necesidades secundarias se va haciendo más perentoria a medida que se consigue satisfacer las primarias. Pues bien, no cabe duda de que mientras que en los mercados desarrollados hay personas para quienes, por ejemplo, la posesión de un coche de una determinada marca puede ocupar un alto puesto en su escala de "necesidades", la población de la BDP tiene todavía que satisfacer en buena medida sus necesidades primarias. Por ello, a la hora de plantearse en el contexto de la BDP qué es lo que el cliente valora, parece oportuno considerar si la empresa está satisfaciendo necesidades primarias o secundarias. Aunque sea difícil plantearlo de forma taxativa, cabe afirmar que las propuestas de SCH, Cemex y Tetra Pak contribuyen a la satisfacción de necesidades primarias (financieras, vivienda y alimentación, respectivamente), mientras que las de HLL (detergente) y Topy Top (variedad y diseño en el vestuario) van dirigidas a satisfacer necesidades de carácter más secundario. En consecuencia, parece que lo que el cliente valora no es una condición determinante del carácter *ex novo* o adaptado de los modelos de negocio de las empresas que operan en la BDP. Sin embargo, recordemos la importancia que tiene en la BDP el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales. En este sentido, y dado que la actuación de ONG, agencias para el desarrollo, etc. tiene como objetivo básico la satisfacción de necesidades primarias, parece indudable que la pretensión por parte de las empresas de satisfacer este mismo tipo de necesidades generará empatía entre la empresa y dichas organizaciones. La empatía generada por esta comunidad de objetivos favorecerá a las empresas en el establecimiento de relaciones con los mencionados socios no tradicionales y en el desarrollo de las mismas.

¿Cómo ganamos dinero en este negocio?

En los trabajos sobre desarrollo sostenible y responsabilidad social de la empresa, el criterio básico a la hora de definir qué es una empresa socialmente responsable se refiere a la naturaleza de su objetivo u objetivos. En este sentido, y frente a aquellos que estiman que las empresas sólo pueden perseguir un único fin, que éste ha de ser la creación de valor para sus accionistas y que la responsabilidad social de una empresa se circunscribe al cumplimiento de dicho fin, la mayoría de los autores representativos de dichos estudios considera que una empresa es socialmente responsable si persigue la obtención de una triple cuenta de resultados económicos, sociales y medioambientales. Dada la incuestionable necesidad de promover el desarrollo social de la BDP y el indudable papel que las empresas han de desempeñar en el mismo, parece oportuno ampliar el sentido de la pregunta "¿cómo ganamos dinero en este negocio?" e interrogarnos sobre si, al tiempo que generamos valor económico para la compañía, estamos contribuyendo al desarrollo social y medioambientalmente sostenible de la BDP. En suma, a la hora de plantearse si el modelo de negocio es adecuado para la BDP, la pregunta debería ser "¿cómo estamos generando una triple cuenta de resultados?". A partir de la información que tenemos de las compañías HLL, Cemex, Topy Top, SCH y Tetra Pak, parece que, aunque luego la experiencia les llevó a ampliar su visión, las tres primeras sólo tuvieron en cuenta la generación de valor económico a la hora de plantearse su entrada en la BDP. Por el contrario, tanto SCH como Tetra Pak tuvieron desde un principio una visión más amplia y consideraron las sinergias que existían entre la capacidad de sus modelos de negocio de crear valor económico y de contribuir al desarrollo social. En cualquier caso, dado que SCH desarrolló un modelo de negocio *ex novo*, puede afirmarse que el planteamiento de esta pregunta, si bien es necesario para el éxito del modelo de negocio, no parece ser determinante a la hora de decidir sobre la conveniencia de si éste ha de ser diseñado desde el principio o si una apropiada adaptación del modelo de negocio usado en los mercados desarrollados puede ser suficiente. Ahora bien, parece indudable que el hecho de que la empresa se plantease el impacto económico, medioambiental y social de su modelo de negocio supone de nuevo una comunidad de objetivos con las organizaciones sociales, lo que contribuirá a la generación de confianza y, por ende, al establecimiento y desarrollo de relaciones de la empresa con socios no tradicionales.

¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos crear valor para el cliente a un coste apropiado?

Según la teoría de la visión de la empresa basada en los recursos, la generación por parte de las empresas de valor para el cliente y ellas mismas depende de la posesión, desarrollo y uso adecuado de una serie de recursos y capacidades de carácter exclusivo o no uniformemente repartidos entre las empresas que compiten en un determinado mercado o sector; asimismo, dichos recursos y capacidades han de ser valiosos y difíciles de imitar por sus competidores. Por ello, otra forma de plantear esta pregunta y de referirla al momento en que una empresa está considerando entrar en la BDP, analizando sus recursos y capacidades, y estimando la conveniencia de desarrollar o no un modelo de negocio *ex novo*, sería la siguiente: "¿hasta qué punto mis capacidades actuales son adecuadas y suficientes para competir con éxito en la BDP?". A partir de la información que hemos obtenido, aun a pesar de la posición de líderes de HLL, SCH y Cemex en sus respectivos mercados y, por tanto, del incuestionable valor estratégico de sus recursos y capacidades, éstos no eran apropiados o suficientes para poder competir con éxito en la BDP.

Dejando a un lado la experiencia de Topy Top, por tratarse de una empresa creada *ex profeso* para competir en la BDP, analicemos el caso de Tetra Pak. Como hemos indicado anteriormente, las principales capacidades de esta empresa cuando decidió entrar en la BDP eran las siguientes: profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes; tecnologías, equipos y productos para el procesado, llenado, envasado y distribución de alimentos líquidos; experiencia en el establecimiento de relaciones y proyectos conjuntos con Administraciones públicas, escuelas, ONG y asociaciones de todo tipo. Como su andadura en los mercados de la BDP atestigua, su incuestionable éxito en los mismos se ha basado fundamentalmente en un adecuado uso de estas mismas capacidades. Además, cabe afirmar que poder demostrar que dichas capacidades eran relevantes para poder satisfacer necesidades primarias y crear valor económico, social y medioambiental, ha contribuido sin duda a generar credibilidad entre las diversas organizaciones sociales que actúan en la BDP y, por tanto, ha facilitado el establecimiento de relaciones con las mismas. En resumen, cabe proponer que la posesión previa a la entrada en la BDP de unas capacidades adecuadas puede suponer que una simple adaptación del modelo de negocio usado en los mercados desarrollados sea suficiente para competir con éxito en la misma.

En las Tablas 4 y 5 se presenta de forma resumida el análisis realizado sobre la necesidad de diseñar un modelo de negocio *ex novo* o de adaptar el usado en los mercados desarrollados, y sobre la influencia de las características del modelo de negocio en el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales.

En suma, a partir del análisis en profundidad de los casos de HLL, SCH, Cemex, Topy Top y Tetra Pak, cabe proponer lo siguiente:

- Cuando las empresas que deciden operar en la BDP se dirigen a clientes industriales, pretenden contribuir a la satisfacción de necesidades primarias, persiguen la obtención de una triple cuenta de resultados y basan su competitividad en la posesión y uso adecuado de recursos y capacidades preexistentes, no parece necesario el desarrollo de un modelo de negocio *ex novo*, sino que puede bastar con la adaptación del usado en los mercados desarrollados³².

(32) Dadas las limitaciones de este estudio, no es posible afirmar que las características del modelo de negocio "dirigirse a clientes industriales" y "adecuación de los activos estratégicos preexistentes" sean *per se* o en asociación suficientes para predecir la conveniencia y éxito de un modelo de negocio adaptado.

- Dada su capacidad de generar sinergias, empatía, confianza y credibilidad, respectivamente, dirigirse a clientes industriales, satisfacer necesidades primarias, perseguir una triple cuenta de resultados y poseer recursos y capacidades adecuados para competir en la BDP, pueden facilitar el establecimiento y desarrollo de relaciones con socios no tradicionales y, por tanto, el éxito de la experiencia.

TABLA 4. ¿Modelo de negocio *ex novo* o adaptado?

	Cliente	Contribuye a la satisfacción de una necesidad primaria	Persigue obtener una triple cuenta de resultados	Alto grado de adecuación de los activos estratégicos preexistentes	Modelo de negocio
HLL	No	No	No	No	<i>Ex novo</i>
SCH	No	Sí	Sí	No	<i>Ex novo</i>
Cemex	No	Sí	No	No	<i>Ex novo</i>
Topy Top	No	No	No	-	<i>Ex novo</i>
Tetra Pak	Sí	Sí	Sí	Sí	Adaptado

TABLA 5. Influencia del modelo de negocio en el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales

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

6.8. LA BDP Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

La dinámica competitiva en los países desarrollados ha llevado a que la tensión entre la necesidad de abrirse al entorno para obtener información sobre los requerimientos y necesidades explícitas e implícitas del mismo, y la necesidad de proteger las ventajas competitivas, se manifiesten de una forma marcadamente bipolar: apertura en busca de aire fresco con el que potenciar los procesos de innovación, y cerrazón para que las capacidades desarrolladas queden fuera del alcance de los competidores. Además, el entorno suele reducirse al competitivo, y la búsqueda de información sobre necesidades y requerimientos, circunscribirse al ámbito de los clientes actuales y potenciales. En cambio, en los mercados emergentes de la BDP, la dinámica competitiva y la mencionada tensión parecen ser marcadamente diferentes.

Tal y como hemos podido apreciar en numerosos de los casos que hemos recopilado en este proyecto, competir con éxito en la BDP parece requerir el establecimiento de relaciones con socios no tradicionales. Tetra Pak ha visto cómo el establecimiento de relaciones con organismos públicos, agencias para el desarrollo, escuelas, cooperativas, etc., ha sido parte fundamental de su éxito en la BDP. En el caso de Cemex, el éxito de su proyecto Patrimonio Hoy no se explica sin el apoyo prestado por líderes informales locales, organizaciones como el Banco Mundial y ONG como Ashoka. El éxito del proyecto Internacional Express de SCH no hubiera sido posible sin las relaciones que el banco estableció, y continúa alimentando, con consulados, asociaciones de inmigrantes y ONG.

De las experiencias apuntadas más arriba y de otras que se han mencionado previamente, se deducen dos consecuencias fundamentales y relacionadas entre sí. Por un lado, la habilidad de establecer y desarrollar relaciones fructíferas con socios no tradicionales supone una capacidad clave a la hora de desarrollar ventajas competitivas sostenibles y de competir con éxito en la BDP. Por otra parte, parece que la adquisición de dicha capacidad lleva aparejado un cambio en el proceso de desarrollo y protección de los recursos y capacidades fuente de ventajas competitivas sostenibles. Como decíamos más arriba, en los mercados desarrollados, el proceso de adquisición y gestión de los recursos y capacidades es bipolar: las empresas se abren al entorno para adquirir información, y se cierran para proteger de los competidores los recursos y capacidades que desarrollan, en parte, con dicha información. El proceso en la BDP parece ser diferente: las compañías se abren al entorno estableciendo relaciones con socios no tradicionales, y junto con ellos desarrollan los recursos y capacidades necesarios para competir. De esta forma, su protección de los intentos de imitación por parte de los competidores ya no depende, en la misma medida al menos, de la capacidad de las empresas de encerrarlos en sus fronteras o de blindarlos con patentes (en este sentido, recordemos que la propiedad intelectual no goza de la misma consideración en los países emergentes que en los desarrollados). Por el contrario, la protección de las ventajas competitivas parece depender del propio proceso de desarrollo de relaciones con socios no tradicionales y, por tanto, de la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades de la BDP, de contribuir al desarrollo social y de acrecentar continuamente la credibilidad y la confianza entre la empresa y dichos socios. Cuanto más avanzada esté la empresa en este proceso, más difícil resultará a sus competidores potenciales alcanzarla.

Referencias

Soto, H. de, «The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else», Basic Books, Nueva York, 2000.

Hart, S. L. y S. Sharma, «Radical transactiveness and competitive imagination», submitted to the *Strategic Management Journal*, 2003.

Hart, S. L. y C. M. Christensen, «The Great Leap», *Sloan Management Review*, otoño, 2002.

London, T. y S. L. Hart, «Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model», submitted to *Journal of International Business Studies*, 2003.

Prahalad, C. K. y S. L. Hart, «The fortune at the bottom of the pyramid», *Strategy + Business*, 26, 2002.

Prahalad, C. K. y K. Liberthal, «The end of corporate imperialism», *Harvard Business Review*, 75, 1990.

Anexos

Todos los anexos están disponibles en la siguiente dirección de Internet:
www2.iese.edu/CIIL/AnexoslibroBOP

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

Anexo 2. Guía de investigación

Anexo 3. Casos de investigación

La Pampeana
Leddel
SC Johnson Argentina
SisCom de Argentina
Tía Maruca
CMPC
Loncoleche
Procter & Gamble (Chile)
Productos alimenticios Alpina.
Caricia
Protela .
Grupo Bimbo
Blanqueadora Mexicana
Cemex: Patrimonio Hoy y Construmex
Almacenes Coppel
Grupo Elektra, S.A. de C.V.
Kola Real
Tetra Pak y PRONAA - Programa Social Alimentario.
Procter & Gamble (Perú)
Unique Yanbal
Topy Top S.A
Universal Textil
Cobega .
Hindustan Lever
SCH: Proyecto International Express
Tetra Pak

Anexo 4.

Informe socioeconómico de los países latinoamericanos estudiados

Argentina

Chile

Colombia

México

Perú



Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona (España)
Tel.: +34 93 253 42 00
Fax: +34 93 253 43 43

www.iese.edu

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid (España)
Tel.: +34 91 357 08 09
Fax: +34 91 357 29 13