

La Base de la pirámide, un mercado en el que aprender

Vodafone o Nestlé son algunas de las empresas que han comprobado que los mercados de rentas bajas pueden ayudar a desarrollar las capacidades necesarias para competir en el futuro.

1 de abril de 2008

La brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande. Se estima que en el año 2050, cerca del 85% de la población mundial, alrededor de 9 billones de personas, vivirá en países en desarrollo, según el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Son los mercados del futuro. Si se obvia esta parte de la población, las empresas no podrán prosperar y los beneficios del mercado global no existirán. Por lo tanto, es necesario atender a los mercados y esto requiere innovaciones radicales, tanto tecnológicas como en los modelos de negocio.

Las empresas que decidan entrar en la "Base de la Pirámide" (BDP) encontrarán grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y, a la vez, dispondrán de una fuente de competitividad que les permitirá adaptarse fluidamente según la demanda del mercado. Por estas razones, el artículo "[Innovación en modelos de negocio: la Base de la Pirámide como campo de experimentación](#)", del el profesor del IESE [Joan Enric Ricart](#) y la Asistente de investigación Juliana Mutis, propone explorar estos mercados como método de aprendizaje y de innovación en el campo de la estrategia empresarial.

Los mercados de renta baja

La mayoría de las experiencias empresariales en la BDP se inscriben en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, paulatinamente, algunas de ellas, están

buscando influir de manera decisiva en la estrategia y las operaciones de negocio centrales de la empresa.

En particular los entornos con bajos ingresos requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada. Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007) un modelo de negocio es el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones configuran la forma de operar de la organización (la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos). Y estas elecciones tienen sus consecuencias. Por ejemplo, gracias a una publicidad consistente, la empresa puede aumentar el valor de marca. El éxito de los negocios en la BDP dependerá de cómo la empresa articula su modelo de negocio (elecciones), cómo se convierte en un integrador de soluciones para la BDP y cómo se apalanca en el desarrollo socioeconómico (consecuencias) que genera .

La mayor parte de las personas que viven en estos países desarrolla sus actividades comerciales en la economía informal, vive en zonas rurales apartadas o barrios ilegales de áreas urbanas, no está bancarizada, muchas veces ni siquiera censada y no cuenta con servicios básicos. En este contexto, se deben desarrollar modelos que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza.

Así lo hizo Nestle que en el 2006 realizó una inversión por el orden de US\$ 47 millones para instalar una fábrica empacadora y de distribución de productos. Esta nueva planta está dirigida a productos con empaques más baratos para poder abastecer a mercados con menos poder adquisitivo, un mercado valuado en US\$ 2.800 millones a nivel global.

También Pasa, del Grupo Agrolimen, que con sus productos de caldos deshidratados ha logrado una gran penetración en África y un excelente posicionamiento en muchos países. Para hacerlo, utilizó el precio como elemento estratégico y redujo costes con producción y suministro local pero utilizando tecnologías apropiadas y diseño de productos globales. También buscó la capilaridad de su sistema de distribución adaptado a cada mercado local y estableció alianzas estratégicas con socios locales, para lograr una clara y sostenible ventaja competitiva en cuanto al conocimiento del consumidor, inversión en marca, adaptación del producto, y costos locales.

Base de la Pirámide: plataforma de aprendizaje

Las inmensas necesidades y complejos contextos de estos mercados los convierten en los campos apropiados para desarrollar las competencias del mañana. Estas se basan principalmente en la co-creación y desarrollo de redes de experiencias que permitan a la empresa construir prácticas y competir sobre la base de modelos de negocio innovadores. Por ejemplo, el proyecto Disha (Distance Healthcare Advancement), de la empresa Philips Electronics, que se inició con el propósito de proporcionar servicios médicos. Contaban con un automóvil completamente equipado con tecnología de telemedicina y diversas alianzas estratégicas para realizar diagnósticos médicos a los habitantes de zonas rurales en la India. Para Disha, un modelo de negocio exclusivamente basado en el diagnóstico no era del todo rentable.

Sin embargo, éste era el eslabón necesario para iniciar sus actividades en la BDP. Una vez sistematizada la experiencia de los consumidores con el servicio, podría sofisticar la prestación del mismo y ofrecer a la comunidad servicios complementarios, como seguros médicos.

Por otra parte, la BDP puede convertirse en un reto que permite poner a prueba las capacidades de competitividad -basadas en la innovación y la flexibilidad- como los principales propulsores de valor, a la vez que como un campo de experimentación de experiencias de co-creación. La co-creación requiere el desarrollo de redes de experiencia y competir con el mismo modelo de negocio no es viable en todos los entornos. Modificarlo rápidamente tampoco es fácil, y estas redes ayudan a conseguirlo.

Por ejemplo, el Grupo Nueva. Mediante su empresa Amanco logró implementar un modelo de negocio para vender sistemas de riego a pequeños agricultores. Una de las principales capacidades que desarrolló fue la de establecer alianzas estratégicas no convencionales (emprendedores sociales, organismos internacionales, etc.) y apalancarse en las capacidades de éstos. La red de experiencias les permitieron no sólo tener modelos alternativos, sino también transferir los conocimientos obtenidos a otra empresa de su mismo grupo, Masisa, que aprovechando estas redes, desarrolla un modelo en el sector de la vivienda.

De esta forma, la innovación -explican los autores- es la que permite anticiparse a las tendencias de los mercados desarrollados como en el caso de las energías renovables, telemedicina o servicios bancarios a través de telefonía móvil.

Una oportunidad única

El artículo constata que en un entorno en el que los consumidores cada vez demandan más soluciones, pero sólo están dispuestos a pagar por productos, los mercados de renta baja permiten innovar en la manera de proveer esta solución. La necesaria interacción de la empresa con el entorno para desbloquear los factores asociados a la pobreza, llevará a las compañías a crear círculos virtuosos basados principalmente en las capacidades de co-creación y desarrollo de redes de experiencia. Contar con estas redes les permitirá, a su vez, acceder a capacidades e inversiones de otros, replicar estos modelos en una mayor escala, y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas y barreras de imitación.

www.iese.edu/es/insight