

**DESARROLLO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE
DE LA PIRÁMIDE**

JOSÉ URIEL CASTRO TRUJILLO

CLAUDIA PATRICIA OLIVEROS MUÑOZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

**DESARROLLO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE
DE LA PIRÁMIDE**

JOSÉ URIEL CASTRO TRUJILLO

CLAUDIA PATRICIA OLIVEROS MUÑOZ

Monografía de grado para optar al título de Especialista en alta Gerencia

Director

Ing. Nestor Ortiz Pimiento

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2009

DEDICATORIA

A Dios que le debo la existencia.

A mis amados padres que siempre me han apoyado y les debo lo que soy.

A mi hermana quien siempre ha estado para mí, sin importar el lugar o las circunstancias.

A toda mi familia que siempre ha estado al lado mío brindándome amor.

A mis amigos: que siempre me acompañaron y apoyaron.

JOSÉ URJEL CASTRO TRUJILLO

DEDICATORIA

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por todo lo que él ha permitido en mi vida.

A mis padres por ser los mejores padres que un hombre pueda tener.

A mi hermano a quien debo la inspiración de salir adelante.

A mis abuelos por su motivación incansable y a mi familia que siempre me ha acompañado.

A mis amigos por su compañía y apoyo incondicional.

CLAUDIA PATRICIA OLIVEROS MUÑOZ

RESUMEN

TÍTULO:

DESARROLLO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE*

AUTORES

JOSÉ URIEL CASTRO TRUJILLO. – Médico Veterinario Zootecnista

CLAUDIA PATRICIA OLIVEROS MUÑOZ. – Ingeniero en Manteamiento Industrial y Hospitalario**

PALABRAS CLAVES

Base de la Pirámide, pobres, creación de valor, modelo de negocios, innovación, localización de Valor, servicios financieros, necesidades básicas.

DESCRIPCIÓN

La pobreza, la desigualdad, y la exclusión social se abren paso en el mundo, albergando a más de 1.300 millones de personas que viven en la indigencia, a 3.000 millones de personas que tienen que subsistir con menos de dos dólares diarios. Necesidades básicas como el agua potable, instalaciones sanitarias, acceso al gas y electricidad son comodidades inalcanzables para más del setenta por ciento de la población mundial. En los ámbitos académicos se denomina a esta inmensa mayoría de seres humanos como “la base de la pirámide económica” (BdP).

La oportunidad de negocios en la base de la pirámide como un negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres, hace énfasis en buscar la creación de riqueza y no la reducción de la pobreza, presentando el mercado de la base de pirámide como un mercado potencial que no ha sido explorado y que tiene peligros y desafíos que deben ser contemplados.

Es así que el Modelo de Negocio de la Base de la Pirámide creado por los autores del presente documento, como nuevas oportunidades de mercado en este sector de la sociedad, presenta los cuatro enfoques que son:

1. Enfoque en la Base de la Pirámide con productos únicos, servicios únicos o tecnologías únicas.
2. Localización de Valor a través de Franquicias o por medio de estrategias que involucran la creación de ecosistemas locales de proveedores.
3. Participación con Empresas Privadas y Gubernamentales.
4. Acceso a Bienes y Servicios en Términos Financieros.

Por tanto la aplicación de este modelo brinda una serie de oportunidades a todo el sector empresarial para ampliar su nicho de mercado, contribuyendo con el desarrollo social del país brindando a las personas de escasos recursos la oportunidad de pertenecer a una sociedad económica activa.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.– Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Director: Néstor Raúl Ortiz.- Ingeniería Industrial

SUMMARY

TITLE:

DEVELOPMENT OF NEW OPPORTUNITIES OF MARKET IN PYRAMID* BASE

AUTHORS

JOSÉ URIEL CASTRO TRUJILLO. – Veterinary physician - Zootechnist

CLAUDIA PATRICIA OLIVEROS MUÑOZ. – Engineer in Industrial and hospitalary maintenance**

KEYWORDS

Base of Pyramid, poor, value creation, business model, innovation, value localization, financial services, basic necessities.

DESCRIPCIÓN

Poverty, inequality, and social exclusion are getting their way in the world, lodging more than 1.300 million of people who are living in indigence , to 3.000 million of people who have to subsist with less than two dollars a day. Basic necessity like drinking water, sanitary installations, Access to gas and electricity are impossible comfort for more than seventy percent of humans all worldwide. In academics terms it is denominate to this huge amount of human being as “The base of economical pyramid” (BdP).

Business opportunity in the pyramid base as a rentable business that can serve to poorer communities, establishes emphasis in looking for richness creation and not poverty reduction, presenting the market pyramid base as a potential market not explored yet and that this can represent dangers and objectives that have to be considered.

It is the way in which business model of base pyramid created by authors of actual document, as new opportunities of market in this social sector, present the four following focusing :

5. Focusing in pyramid base with unique products, unique services or unique technologies.
6. Value location through exemptions or through strategies that involves creation of local ecosystems suppliers.
7. Take part with private and governmental Enterprises.
8. Access to welfare and services in financial terms.

In consequence this model application offers many opportunities to all sector of enterprises for extending their way in the market, contributing to social development of the country and permitting that people with not enough recourses can belong to an active part of social economy.

* Monography

** Faculty of physicmechanical engineering - Industrial and enterprises studies school- .
Specialization in high managership - Director: Néstor Raúl Ortiz.- Industrial engineering

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. POBREZA INTERNACIONAL ÚLTIMOS 15 AÑOS	5
1.1 INTRODUCCIÓN	5
1.2 Formas de Medir la Pobreza.....	6
1.2.1 Necesidades básicas insatisfechas NBI	6
1.2.2 Línea de indigencia y de pobreza	7
1.2.3 Índice de Condiciones de Vida (ICV)	7
1.2.4 Índice de Desarrollo Humano (IDH)	8
1.2.5 Coeficiente de Gini	8
1.3 Evolución de la Pobreza Internacional.....	9
1.3.1 Avances generales en el ámbito mundial	9
1.4 Incidentes más significativos.....	11
1.4.1 Proyecciones sobre la pobreza	15
2. NORMATIVIDAD APLICABLE A LA BASE DE LA PIRÁMIDE	17
2.1 Normativa Nacional.....	17
2.1.1 Normativa Legal Vigente	17
2.1.2 Análisis de la Normativa Nacional	24
2.2 Normativa internacional	24
2.2.1 Artículos Asociados	24
3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE: UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE QUE SIRVE A LAS COMUNIDADES MÁS POBRES	27
3.1 Introducción	27
3.1.1 De reducción de la pobreza a creación de riqueza	29
3.1.2 Potencial del Mercado de la Base de la Pirámide	30
3.1.3 Peligros y desafíos de la Base de la Pirámide	33

4. ESTRATEGIAS EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL TRABAJANDO CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE.....	36
4.1 Estrategias Exitosas Nacionales.....	36
4.2 Estrategias Exitosas Internacionales	41
5. MODELO DE NEGOCIO BASE DE LA PIRÁMIDE: NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE	57
5.1 Introducción Modelo de Negocio Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide	57
5.2 Estrategias empleadas en la base de la pirámide.....	59
5.3 Modelo de Negocio Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide	61
5.3.1 Enfoques del Modelo de Negocio Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide.....	64
5.4 Propuesta del Modelo de Negocio Base de la Pirámide aplicado a la Empresa Harinas San Martín.....	77
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS.....	89
Anexo 1. Glosario	89
Anexo 2. Compañías Que Han Tenido Éxito Trabajando Con La Base De La Pirámide.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios de los Negocios con la Base de la Pirámide	69
Tabla 2 Cronograma de Implementación Modelo de Negocio Base de la Pirámide aplicado a la Empresa Harinas San Martín.....	57

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 El negocio de los pobres, Cómo ganar dinero y contribuir al desarrollo de los menos favorecidos.	12
Ilustración 2 Modelo Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide	61
Ilustración 3. Los pobres en el centro de la cadena de valor incentivos para su financiamiento	68

INTRODUCCIÓN

Unos dos tercios de la población mundial son personas de bajos ingresos. Esta realidad global ha hecho que líderes empresariales se hayan propuesto “hacer negocios con las personas de bajos ingresos, de manera que los beneficien y beneficien a las empresas, cuyo objetivo es abrir nuevos mercados, nuevas oportunidades de negocio “combinando valores sociales y financieros”.

La oportunidad de negocios en la base de la pirámide propuesta por C.K. Prahalad, plantea el conocimiento mediante lecciones aprendidas provenientes de los éxitos y fracasos del pasado, de las promesas hechas y no cumplidas, a través del refinamiento de las soluciones del pasado, la ayuda para el desarrollo, subsidios, apoyo gubernamental y soluciones locales sobre la base de organizaciones no gubernamentales (ONG).

Inicialmente Prahalad propone, un marco para el compromiso activo del sector privado en la base de la pirámide, éste suministra la base para un compromiso rentable de ganancias para todos. El punto de atención está en la naturaleza de los cambios que todos los actores, las grandes firmas, las ONG, las agencias gubernamentales y los propios pobres, deben aceptar para hacer que el proceso funcione.

Actualmente existe una variedad de empresas, en los cuales, la base de la pirámide se está convirtiendo en mercado activo y produce beneficios, estas empresas representan a una gran variedad de instituciones que trabajan en conjunto: filiales de corporaciones multinacionales, grandes firmas domésticas,

emprendedores y ONG. A todas ellas las motiva la misma preocupación: desean cambiar la faz de la pobreza gracias a la concentración de su atención en soluciones de alta tecnología, iniciativa privada, soluciones de mercado y vinculación de múltiples organizaciones. Los consumidores de la base de la pirámide reciben productos y servicios a precios alcanzables, pero más importante aun reciben reconocimiento, respeto y buen trato. La creación de autoestima e impulso empresarial en la base de la pirámide es probablemente la contribución más duradera que puede hacer el sector privado.

Según el Banco mundial, en su informe "Los siguientes cuatro billones: tamaño del mercado y estrategias en la base de la pirámide", son cuatro mil millones de personas en la base de la pirámide con ingresos menores de US\$3.000 en poder adquisitivo a nivel local, viven en pobreza relativa, sus ingresos en dólares norteamericanos son menores a US US\$3.35 al día en Brasil, US2.11 en China, US\$1.89 en Ghana y US\$1.56 en la India. Sin embargo juntos representan un poder adquisitivo considerable: la base de la pirámide constituye un mercado de consumo global de US\$5 mil millones.

El hecho de que estos importantes mercados sigan siendo desatendidos resulta en detrimento para las familias de la base de la pirámide y una pérdida de oportunidad para las empresas, sin embargo, actualmente existe suficiente información sobre estos mercados y suficiente experiencia con estrategias de negocios viables para justificar la atención, mucho más cercana a las oportunidades que representan, los enfoques que utilizan el mercado garantizan además, mayor atención a las comunidades en desarrollo, debido a los beneficios potenciales que ofrece la integración de una mayor parte de la base de la pirámide a la economía formal y el aumento en la provisión de servicios esenciales a este gran segmento de la población.

El análisis de los mercados de la base de la pirámide puede ayudar a que los negocios y los gobiernos piensen más creativamente sobre nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de la base de la pirámide, así como pensar sobre oportunidades de soluciones basadas en el mercado para lograr servirles.

Para los negocios, es un primer paso para identificar oportunidades de negocios, considerar modelos de negocios, desarrollar productos y expandir la inversión en los mercados de la base de la pirámide. En el caso de los gobiernos, puede ayudar a enfocar su atención en reformas necesarias en el ambiente de negocios para permitir que el sector privado juegue un papel más fundamental.

Por lo anteriormente expuesto se presenta a continuación este documento que contiene:

En el capítulo uno, se realiza una introducción de la pobreza internacional en los últimos 15 años, detallando las formas de medir la pobreza como lo son los indicadores de las Necesidades Básicas Insatisfechas, Índice de condiciones de Vida, Coeficiente de Gini, entre otros. Acto seguido se habla sobre la evolución de la pobreza internacional y se tratan los incidentes más significativos que han influido en ella; por último este capítulo hace una proyección de la pobreza.

El capítulo dos analiza la normatividad aplicable a la base de la Pirámide, profundiza las normas nacionales e internacionales haciendo un análisis de la situación actual en Colombia relacionada frente al cumplimiento de esta normatividad.

El capítulo tres considera la oportunidad de negocios en la base de la pirámide como un negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres, este capítulo hace énfasis en buscar la creación de riqueza y no la reducción de la pobreza, a su vez presenta el mercado de la base de pirámide como un mercado potencial que no ha sido explorado y por último menciona los peligros y desafíos de este mercado.

El capítulo cuatro presenta las estrategias exitosas a nivel mundial relacionadas con la base de la pirámide, estrategias trabajadas por empresas reconocidas que hoy cuentan sus experiencias.

El capítulo quinto presenta el Modelo de Negocio de la Base de la Pirámide creado por los autores del presente documento, como nuevas oportunidades de mercado en este sector de la sociedad, presenta los enfoques para la aplicación de este modelo y detalla las estrategias que fueron empleadas para tal fin, para finalizar se presenta un ejemplo práctico de la aplicación de este modelo en una empresa de alimentos Santandereana.

1. POBREZA INTERNACIONAL ÚLTIMOS 15 AÑOS

1.1 INTRODUCCIÓN

La pobreza lleva consigo una evidente violación de los derechos humanos. Implica segregación, inseguridad, altos costos económicos y sociales; para abatirla y lograr un desarrollo justo es necesario accionar en varios niveles, ya que el desafío es complejo y se expresa en múltiples dimensiones. Por una parte es imprescindible desplegar acciones que vayan directamente en apoyo a la base de la pirámide social; a su vez, se requiere una fuerte inversión en infraestructura social (educación, salud, vivienda y seguridad) y en infraestructura productiva (energía, comunicaciones, caminos, transporte, entre otras), y por último una alineación de la política macroeconómica con los intereses de la población de bajos ingresos.

En la era de la globalización, el mundo sigue sobrellevando situaciones que parecieran no tener solución. La pobreza, la desigualdad, y la exclusión social se abren paso en el mundo, albergando a más de 1.300 millones de personas que viven en la indigencia, a 3.000 millones de personas que tienen que subsistir con menos de dos dólares diarios¹. Necesidades básicas como el agua potable, instalaciones sanitarias, acceso al gas y electricidad son comodidades inalcanzables para más del setenta por ciento de la población mundial. En los ámbitos académicos se denomina a esta inmensa mayoría de seres humanos como “la base de la pirámide económica” (BdP).

¹ Tiscornia Christian. Dignidad en la Base de la Pirámide. 2007

La magnitud del problema da cuenta de la necesidad imperiosa de nuevas políticas sociales y económicas orientadas por la ética. Es necesario un nuevo paradigma de desarrollo donde el crecimiento económico, la equidad y el desarrollo social sean sus pilares, solicitando el rol de las empresas, emprendedores sociales y del estado para revertir la situación de pobreza en la base de la pirámide

1.2 FORMAS DE MEDIR LA POBREZA

La forma en que se ha abordado el tema de la pobreza ha sido a través de métodos que miden la calidad de vida y el nivel de ingresos suficiente para subsistir; pero incluso con esos métodos no se puede apartar la subjetividad, la pobreza es relativa, las nociones de pobreza, son difusas siendo difícil darles un cuerpo teórico, por tanto se considera que son altamente normativas y para definir las en términos metodológicos se encuentran limitaciones; lo que se ha terminado contextualizando la pobreza alrededor de indicadores que comparan el nivel de vida con el "estilo de vida" imperante en la sociedad.

1.2.1 Necesidades básicas insatisfechas NBI

Indicador que señala la carencia o insuficiencia por parte de un hogar de una de las siguientes cinco necesidades básicas: vivienda con materiales adecuados, servicios públicos de acueducto y alcantarillado, nivel bajo de hacinamiento (menos de tres personas por cuarto), bajo grado de dependencia (menos de tres personas a cargo de cada trabajador del hogar, con educación) y niños entre los 7

y los 11 años con asistencia escolar idónea. Si el hogar tiene una necesidad insatisfecha se considera que está en condiciones de pobreza y si tiene más de una se considera en miseria.

1.2.2 Línea de indigencia y de pobreza

Esta es una metodología que basa sus estimaciones en el nivel de ingreso de los hogares.

Desde este concepto se consideran pobres extremos aquellos hogares que no tienen el ingreso mínimo requerido para comprar una canasta de alimentos que contenga los requerimientos nutricionales básicos diarios.

El costo de la canasta de alimentos es lo que se conoce como *línea de indigencia*. La línea de pobreza, por su parte, es el costo de una canasta básica de bienes y servicios

1.2.3 Índice de Condiciones de Vida (ICV)

Es un índice que comprende variables que miden la calidad de vivienda, el capital humano actual y potencial, el acceso y la calidad de los servicios y las condiciones del hogar. Este es un indicador usado para medir el bienestar de individuos, hogares, municipios y regiones. El índice parte de cero y aumenta según sean mejores las condiciones de vida del hogar.

1.2.4 Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Es un indicador adoptado por las Naciones Unidas desde 1990. El objetivo con el indicador era disponer de una medida de desarrollo fácil de divulgar que tuviera más grado de sensibilidad frente al aspecto social del individuo y su vida en comunidad.

El IDH busca medir el bienestar de un país teniendo en cuenta tres áreas fundamentales del desarrollo humano: salud (esperanza de vida al nacer), educación (alfabetismo, tasa de matriculación primaria y secundaria) e ingreso (PIB, paridad del poder adquisitivo etc.). Los valores del índice van de 0 a 1 y el país con el indicador más cercano a 1 es el más próspero en condiciones de bienestar.

En el 2007, el documento de la ONU clasificó en un ranking a 136 países, en donde Colombia aparece en el puesto 75° a 14° puestos de Barbados que es el primero de los países latinoamericanos, permaneciendo en la categoría de los países con desarrollo humano medio. Los primeros tres países en la escala son Islandia, Noruega y Australia.

1.2.5 Coeficiente de Gini

El Coeficiente de Gini mide la inequidad o la desigualdad. Por desigualdad se entiende toda dispersión en la distribución de cualquiera de los factores de bienestar como el ingreso, la propiedad, el acceso a los recursos entre otros. Para un país es indispensable analizar y solucionar el problema de la mala distribución de la renta, porque a largo plazo esto produce una reducción de los potenciales niveles de bienestar. El problema de inequidad es el más notorio de la pobreza.

En el mundo, de los 23 billones de dólares que se producen sólo el 20% se queda en los países pobres, a pesar de que estos albergan el 80% de la población mundial². El coeficiente de Gini varía entre 0 y 1 mostrando mayor desigualdad mientras más se acerque a 1, y menor cuanto más cerca esté de 0; si una sola persona acumulara toda la riqueza que se produce el coeficiente sería 1, pero si cada una de las personas consideradas obtuviera la misma proporción, entonces sería 0.

1.3 EVOLUCIÓN DE LA POBREZA INTERNACIONAL

Los nuevos datos de la pobreza publicados por el Banco Mundial revelan que la cantidad de habitantes de países en desarrollo que vivían con menos de US\$1,25 al día disminuyó de 1.900 millones (uno de cada dos habitantes) en 1981 a 1.400 millones (uno de cada cuatro habitantes) en 2005.

Estas cifras demuestran que, durante los últimos 25 años, la pobreza ha afectado más de lo previsto al mundo en desarrollo, pero también se han logrado avances considerables aunque distintos, si se comparan las regiones hacia la reducción de la pobreza en general.

1.3.1 Avances generales en el ámbito mundial

“The developing world is poorer than we thought, but no less successful against poverty”³ documento sobre las nuevas cifras de pobreza, en el que los autores

² Ramírez Carlos Enrique, Rodríguez Johann. Pobreza en Colombia: Tipos de Medición y Evolución de Políticas entre los Años 1950 y 2000. 2006

³ Autores Ravallion y Shaohua Chen

concluyen que, aunque el número estimado de pobres ha aumentado, la tasa de reducción de la pobreza en el mundo en desarrollo se mantiene tan firme como cuando se analizaba el fenómeno con los datos de precios de 1993.

La pobreza ha ido disminuyendo a un ritmo de aproximadamente un punto porcentual por año, del 52% de la población del mundo en desarrollo en 1981 al 26% en 2005. No es un logro menor, puesto que el número de pobres disminuyó en 500 millones durante este período.

"Aun a este ritmo, en 2015 cerca de 1.000 millones de personas todavía vivirán con menos de US\$1,25 al día", dijo Ravallion. "Y muchos de los que superaron el umbral de pobreza de US\$1,25 al día entre 1981 y 2005 todavía serían pobres de acuerdo con los niveles de los países ricos o, incluso, de ingreso mediano".

Además, los vacíos en la disponibilidad de datos de las encuestas significan que las nuevas estimaciones aún no reflejan los efectos en la población pobre que podrían ser considerables del aumento del precio de los alimentos y los combustibles que se ha registrado desde 2005.

1.3.1.1 Un panorama desigual entre las regiones en desarrollo

En términos absolutos, el número de personas pobres prácticamente se ha duplicado, de 200 millones en 1981 a 380 millones en 2005. No obstante, recientemente ha habido signos de progreso: la tasa de pobreza cayó del 58% en 1996 al 50% en 2005. En los países de ingreso mediano es más apropiada la línea de pobreza media de US\$2 al día en precios de 2005, establecida para todos los países en desarrollo. Según este parámetro, desde 1981 la tasa de pobreza disminuyó en América Latina y en Oriente medio y Norte de África, pero no lo suficiente para reducir el número total de personas pobres. La tasa de pobreza de

US\$2 al día ha aumentado en Europa oriental y Asia central desde 1981, aunque ha habido señales de progreso desde fines de los años noventa.

La pobreza en Asia oriental la región más pobre del mundo en 1981 ha disminuido, aproximadamente un 80% de la población que vivía con menos de US\$1,25 al día, mientras que en 2005 la proporción se había reducido al 18% (cerca de 330 millones), principalmente debido al gran avance logrado en la reducción de la pobreza en China.

En Asia meridional, la tasa de pobreza de US\$1,25 al día también disminuyó, del 60% al 40% entre 1981 y 2005, pero no ha sido suficiente para reducir el número total de personas pobres en la región, que llegaba a alrededor de 600 millones en 2005.

En África al sur del Sahara, la tasa de pobreza de US\$1,25 al día no mostró una tendencia descendente sostenida a lo largo de todo el período desde 1981, ya que inició y terminó dicho período en 50%⁴.

1.4 INCIDENTES MÁS SIGNIFICATIVOS

El marcado encarecimiento de los alimentos es una dura realidad que produce aún más hambre y malnutrición en todo el mundo. En respuesta a esta situación, en mayo de 2008, el Banco Mundial estableció un mecanismo de financiamiento rápido para la crisis alimentaria con el propósito de atender las necesidades más urgentes con medidas inmediatas. Se llevaron a cabo en el terreno evaluaciones

⁴ Resumen Ejecutivo. El Banco Mundial actualiza estimaciones de la pobreza en el mundo en desarrollo. 2008

de las necesidades con el Programa Mundial de Alimentos, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Las primeras donaciones aprobadas en el marco del nuevo mecanismo se destinaron a Djibouti (US\$5 millones), Haití (US\$10 millones) y Liberia (US\$10 millones).

Ilustración 2 El negocio de los pobres, Cómo ganar dinero y contribuir al desarrollo de los menos favorecidos.



Fuente. Artículo Expansión, jueves 26 de enero de 2006.

En total, 1.000 millones de personas, es decir, el 15% de la población mundial, continúan subsistiendo con menos de U\$1 al día, y 2.500 millones viven con menos de US\$2 diarios⁵, ver gráfico 1.

⁵ Artículo Expansión, jueves 26 de enero de 2006.

Por lo general, los pobres carecen de acceso a la educación, a servicios de salud adecuados, agua limpia y servicios de saneamiento. Son más vulnerables a las crisis económicas, los desastres naturales, la violencia y la delincuencia. El Banco Mundial continúa respaldando estrategias de desarrollo impulsadas por los propios países que procuran reducir la pobreza mediante el aumento de las oportunidades de crecimiento. Se espera aumentar la capacidad de los hogares pobres para participar en la economía y lograr mayor acceso a los servicios básicos, concentrándose en mejorar la infraestructura y los instrumentos de gestión del riesgo y en crear instituciones más responsables y transparentes.

El punto de inicio de este argumento no es la pobreza de la Base de la Pirámide. Por el contrario, es el hecho que gran parte de la población de la Base de la Pirámide no se encuentra integrada a la economía de mercado global y no se beneficia de ella.

Adicionalmente, existen otros elementos que hacen importante tener en consideración a todo este segmento de la población:

- Necesidades básicas no satisfechas. La mayoría de las personas en la Base de la Pirámide no tienen una cuenta bancaria ni acceso a servicios financieros modernos. La mayor parte no cuenta con un teléfono propio, muchos viven en asentamientos informales y no cuentan con títulos legales de sus viviendas. Además, muchos no tienen acceso a agua potable y servicios sanitarios, de electricidad y atención Médica básica.
- Dependen de medios informales de subsistencia. La mayor parte de quienes se encuentran en la Base de la Pirámide carecen de acceso apropiado a los mercados para vender su trabajo, sus artesanías o sus cultivos, y no tienen otra opción más que venderlos a los patronos o a intermediarios que los explotan.

Al igual que los granjeros y pescadores a pequeña escala, son excepcionalmente vulnerables a la destrucción de los recursos naturales de los que dependen.

- Se ven afectados por “sanciones de la Base de la Pirámide”. Muchas de las personas de la Base de la Pirámide pagan precios más altos por productos y servicios básicos que los consumidores más acaudalados (ya sea en efectivo o en el esfuerzo que deben hacer para obtenerlos), y generalmente reciben menor calidad. Este alto costo es bastante generalizado: no son sólo los más pobres de los pobres quienes con frecuencia pagan más en transporte para llegar a un hospital o clínica lejanos que por el tratamiento, o enfrentan tarifas exorbitantes por recibir préstamos, transferencias o remesas de familiares en el extranjero.

Satisfacer las necesidades insatisfechas de la Base de la Pirámide es esencial para mejorar su bienestar, su productividad y sus niveles de ingreso, permitiendo a las familias de este segmento encontrar su propio camino para salir de la pobreza. En este sentido, involucrar a la Base de la Pirámide en la economía formal debe ser un componente crítico de cualquier estrategia inclusiva de crecimiento orientada a la generación de riqueza. Así mismo, la eliminación de las sanciones de la Base de la Pirámide aumentará significativamente el ingreso efectivo de este segmento. Por último, el hecho que las necesidades insatisfechas, la informalidad y las sanciones de la Base de la Pirámide surgen de mercados ineficientes y monopólicos o de la falta de atención e inversión, el combate contra dichas barreras tiene el potencial de crear, al mismo tiempo, importantes oportunidades de mercado para el sector privado.

Es de resaltar que es toda la Base de la Pirámide, y no solamente los más pobres de los pobres, quienes constituyen el mercado de bajos ingresos, siendo todo este mercado el que debe ser analizado y atendido para que las estrategias del sector privado sean efectivas en reducir la pobreza, incluso si hay segmentos del mismo para los que no existen aun soluciones basadas en la economía de mercado, o no las suficientes para obtener los resultados esperados.

1.4.1 Proyecciones sobre la pobreza

Las estimaciones recientes indican que en la próxima década el porcentaje de la población que vivirá en situación de pobreza extrema disminuirá en todas las regiones en desarrollo, pero en medida muy variada. Para el año 2015, el porcentaje de la población de los países en desarrollo que subsistirá con menos de US\$1 al día alcanzará el 10%, en comparación con el 29% en 1990. El número absoluto de personas que vivirá en situación de pobreza extrema en todo el mundo se proyecta tentativamente en 624 millones en 2015, en comparación con 1.200 millones en 1990 y 970 millones en 2004. Si bien la disminución de la pobreza en el mundo es una señal positiva, ésta ha sido muy dispareja en las distintas regiones.

En Asia oriental ya se ha alcanzado el objetivo de reducir a la mitad la pobreza extrema: se prevé que el porcentaje de personas que subsistirá con US\$1 al día disminuirá al 2% (a pesar de que la proporción de personas que vivirán con US\$2 diarios será del 15%, que se sigue considerando significativo). En el otro extremo se encuentra África al sur del Sahara⁶.

⁶ Resumen Ejecutivo. El Banco Mundial actualiza estimaciones de la pobreza en el mundo en desarrollo. 2008

A pesar de la disminución de 4,7 puntos porcentuales de la proporción de personas que vivían en situación de pobreza extrema entre 1999 y 2004, alrededor del 31% de la población de África seguirá subsistiendo con menos de US\$1 al día en el año 2015, porcentaje que es superior a la meta del 23% establecida por los Objetivos del Milenio ODM. Sin embargo, hay algunas excepciones: países como Ghana, Mozambique, Tanzania y Uganda están haciendo grandes progresos para alcanzar los ODM. El aumento de los precios de los alimentos puede significar un retroceso en los recientes avances en la reducción de la pobreza. Las estimaciones preliminares del Banco Mundial indican que, de mantenerse los precios actuales de los alimentos, podrían perderse casi siete años de avances en la reducción de la pobreza, y que hasta 105 millones de habitantes de países de ingreso bajo podrían volver a caer en la pobreza en los próximos tres años. El encarecimiento de los alimentos también puede exacerbar la desigualdad en los países, agravar el problema de la malnutrición y aumentar la vulnerabilidad de las personas que viven en situaciones de conflicto, con el VIH o en lugares afectados por la sequía⁷.

En Colombia, Las estadísticas oficiales reflejan que aproximadamente el 45% de la población colombiana vive en situación de pobreza y el 12% en situación de pobreza extrema⁸. El coeficiente de Gini para Colombia es 58,6, lo que ubica al país entre los tres más desiguales de Latinoamérica⁹. Por consiguiente, es necesario adoptar un enfoque de objetivos múltiples para crear empleos, buscando cambiar la perspectiva de buscar la Reducción de Pobreza por buscar la Creación de Riqueza.

⁷ Resumen Ejecutivo. El Banco Mundial actualiza estimaciones de la pobreza en el mundo en desarrollo. 2008

⁸ Álvaro Uribe, Informe al Congreso 2007. 20 de julio de 2007, pág. 12.

⁹ Programa de las Naciones unidas para el Desarrollo (PNUD) , *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008*, 2007.

2. NORMATIVAD APLICABLE A LA BASE DE LA PIRÁMIDE

2.1 NORMATIVA NACIONAL

2.1.1 Normativa Legal Vigente

2.1.1.1 Conpes Social 102 de 1996. “RED DE PROTECCIÓN SOCIAL CONTRA LA EXTREMA POBREZA”. Presenta la Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza, Red que busca promover la reincorporación efectiva de los hogares más pobres a las redes del Estado y asegurar la superación de su condición a través de: integrar la oferta de servicios sociales para hacerlos coincidir alrededor de la familia de manera simultánea, brindar transitoriamente acompañamiento familiar y acceso preferente para asegurar que los recursos e intervenciones permitan asegurar condiciones mínimas de calidad de vida que no están cubiertas y generar un marco de corresponsabilidad con los usuarios para que las familias se comprometan con la superación de su condición.

La Red es una de las propuestas de la Misión para el diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad en Colombia (MERPD) conformada a finales de 2004 y con esta se busca asegurar el cumplimiento de los objetivos del Milenio y las metas planteadas en la Visión de Colombia 2019.

2.1.1.2 Conpes 91 Social de 2005. “METAS Y ESTRATEGIAS DE COLOMBIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO - 2015”. Los 8 objetivos acordados en la Cumbre del Milenio se especifican en 18 metas y 48 indicadores comunes a todos los países, lo que facilita el seguimiento

y evaluación permanente para la comparación a nivel internacional y la identificación de los progresos. Para el caso de Colombia, las metas particulares que el país espera alcanzar en el año 2015, así como las principales estrategias que es necesario implementar o fortalecer para su consecución se presentan a continuación:

OBJETIVO 1: ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE

Para reducir la pobreza extrema

Meta Universal: Reducir a la mitad entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas con ingreso inferior a 1 dólar diario.

Metas Nacionales:

- Reducir a 1.5% el porcentaje de personas con ingreso inferior a 1 dólar con Paridad de Poder Adquisitivo (PPA de 1993). Línea de base 1991: 2.8%
- Reducir a 28.5% el porcentaje de personas en pobreza. Línea de base 1991: 53.8%
- Reducir a 8.8% el porcentaje de personas que viven en pobreza extrema (indigencia). Línea de base 1991: 20.4 %

Estrategias para la reducción de la pobreza:

En general, se trata de lograr que los esfuerzos de desarrollo por parte del Estado y la sociedad civil colombiana tengan mecanismos explícitos para dar oportunidades preferentes a los pobres. El punto clave es ayudar a los pobres a construir y proteger sus propios activos, en términos de acceso a la propiedad de la tierra y la vivienda, a la educación y al crédito; así como desarrollando

mecanismos e instituciones que protejan el capital humano y los activos físicos acumulados por los hogares. Se promoverá el crecimiento de los sectores en los cuales los pobres obtienen trabajo y bienes de consumo, como es el caso de la producción de alimentos y de algunos bienes de consumo básico, a través de cadenas productivas para productos agropecuarios como caucho, algodón-textiles, palma de aceite, maízsoya, yuca industrial, forestal productivo, cacao, hortofruticultura y silvopastoril.

El componente principal para la reducción de la pobreza es el reconocimiento de que la forma más eficiente de prevenir, enfrentar y superar los choques que afectan las condiciones de vida de los ciudadanos es el Manejo Social del Riesgo. En Colombia se concreta en la definición y operación del Sistema de la Protección Social que dirigen, por una parte, el Ministerio de la Protección Social, en las áreas de seguridad social (salud, pensiones, riesgos profesionales), formación laboral y empleabilidad, y asistencia social a la familia; y por otra parte, la Presidencia de la República en el manejo de los programas de Asistencia Social a través de la Red de Apoyo Social (RAS). No obstante, el componente de Educación, a cargo del Ministerio de Educación Nacional, es de igual forma un elemento clave dentro del Manejo Social del Riesgo.

Esta orientación general se especifica en varios tipos de programas dentro de la política general de protección y asistencia social, que enfatiza en aquellos que muestren mayores beneficios en la formación de capital humano y que contribuyan de mejor manera a eliminar la trampa de pobreza de los hogares:

- Los programas sociales que buscan atención universal, tales como calidad en la educación y seguridad social en salud, tienen efectos claros en la disminución del riesgo de pobreza y en el aumento de la participación activa y productiva en el desarrollo económico y social del país. De esta forma, la principal estrategia para

reducir la pobreza es lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el resto de objetivos, especialmente en materia de educación y seguridad social en salud.

- Los programas de atención a personas que ya han sido alcanzadas por choques naturales, económicos o de salud, como los implementados por la RAS, condicionan la ayuda del Estado a la formación y conservación de capital humano (asistencia escolar, nutrición, inducción de demanda en servicios de salud preventivos, entre otros) y buscan mitigar y superar los efectos de las crisis individuales y colectivas en los grupos más vulnerables. Para ellos, se propone implementar programas de subsidios condicionados similares al programa Familias en Acción que maneja actualmente la RAS.

Adicionalmente, como elemento constitutivo de todo tipo de programas, se debe hacer énfasis en el seguimiento continuo que permita la evaluación de los avances y el ajuste a las condiciones y necesidades de las poblaciones. Así mismo, se debe mejorar la focalización, para aumentar la eficiencia y eficacia de sus intervenciones, consolidando, actualizando o mejorando el SISBEN, mediante la acción coordinada del DNP y las entidades territoriales.

Por otra parte, como elemento transversal de todas las estrategias de los programas de desarrollo social por sectores, se considerará la voz y participación de los pobres. La organización y la participación de la población en el diseño e implementación de políticas y programas, acompañadas de control social efectivo son una parte indispensable de cualquier estrategia para la reducción de la pobreza. Se hace necesario trabajar en la construcción y disposición de medios de información para que dicho ejercicio sea posible y contribuya a crear una nueva ciudadanía y lograr eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los programas.

Por último, para cortar los mecanismos de transmisión intergeneracional de la pobreza, las estrategias deben tener especial énfasis en beneficios dirigidos a los niños. Se busca que los niños de esta nueva generación, tengan acceso a: nutrición de calidad, cuidado integral, salud básica, educación y socialización.

OBJETIVO 8: FOMENTAR UNA SOCIEDAD MUNDIAL PARA EL DESARROLLO

Metas Universales:

- Desarrollar un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza.
- Acceso libre de aranceles, a mercados sin subsidios por parte de los países industrializados, y sin cupos limitantes para las exportaciones de los países menos desarrollados; programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados; cancelación de la deuda bilateral oficial; concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hayan mostrado su determinación de reducir la pobreza
- Encarar de manera general los problemas de la deuda con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.
- En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.
- En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos

- En colaboración con el sector privado, velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular, los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Estrategias para Colombia:

- Para efectos de este objetivo, Colombia en las metas relacionadas con salud (objetivos 4, 5 y 6) establece la posibilidad de acceso a medicamentos, a través de la estrategia fundamental de lograr cobertura de afiliación a la seguridad social en salud, del 100%.
- Por otra parte, en cuanto al desarrollo de estrategias para el trabajo digno y productivo, la prioridad del país se concentra en mejorar y mantener el nivel de escolaridad, de acuerdo con lo previsto en el objetivo 2.
- En procura de crear condiciones favorables para la inversión, el crecimiento económico y el desarrollo, Colombia tiene el claro compromiso de desarrollar y poner en práctica mecanismos de integración comercial con otros países y regiones y mantener su tradición de contar con unas finanzas públicas equilibradas.
- De otro lado, la reducción de las inequidades existentes demandará esfuerzos y apoyos de asistencia técnica y cooperación internacional que permitan crear alternativas de gestión, mejorar la capacidad institucional y realizar seguimiento continuo al desempeño de la Nación y las entidades territoriales.
- En colaboración con el sector privado Colombia logrará coberturas de telefonía fija, móvil y de Internet, acordes a las metas de desarrollo económico del país

- Dispondrá de una infraestructura moderna y confiable para la transmisión de la televisión pública y contará con un sector postal eficiente e integrado a la economía nacional.

2.1.1.3 Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. “ESTADO COMUNITARIO: DESARROLLO PARA TODOS”. Capítulo 3. Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad. La estrategia de equidad consiste en lograr que los colombianos tengan igualdad de oportunidades en el acceso y la calidad de un conjunto básico de servicios sociales que, en el futuro, permitan que todos alcancen ingresos suficientes para llevar una vida digna. Se trata de superar el asistencialismo a través de políticas que incluyan dentro de su formulación apoyos condicionados, acompañamiento periódico y esquemas de graduación, y que permitan desarrollar habilidades para generar ingresos en el futuro.

Por esta razón, se busca que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral (promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento) y a mecanismos de promoción social efectivos. Es fundamental contar con un Sistema de Protección Social que contribuya a fortalecer el capital humano y el ingreso de los hogares, a mitigar y superar de manera efectiva situaciones de crisis y a asistir a las familias pobres. De esta manera, se pretende generar las condiciones necesarias para que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los activos que posibiliten su desarrollo personal y social. Bajo estas consideraciones el fortalecimiento del capital humano y social es el elemento central.

2.1.2 Análisis de la Normativa Nacional

Según el informe “Nuestros Objetivos, Objetivos de Desarrollo del Milenio” 2008. Colombia está avanzando en la dirección correcta para el cumplimiento de los objetivos de Milenio, pero no lo está haciendo a la velocidad deseada. Aunque el Gobierno ha manifestado su voluntad política para incluir los Objetivos del Milenio en la agenda pública, se hace necesario que los Mandatarios Locales formulen las metas en el Eje Social de sus Planes de Desarrollo con base en estos objetivos.

Por otra parte, es gran importancia resaltar que estos objetivos no solo son de cumplimiento del Gobierno, estos objetivos competen a todos los sectores, se hace necesario convocar a los actores y concientizarlos de que el objetivo no erradicar la pobreza si no la creación de riqueza.

2.2 NORMATIVA INTERNACIONAL

2.2.1 Artículos Asociados

2.2.1.1 Resolución 47/196 de 31 Marzo de 1993. Cuyo propósito es el de promover mayor conciencia sobre las necesidades para erradicar la pobreza y la indigencia en todos los países, en particular en los países en desarrollo - necesidad que se ha convertido en una de las prioridades del desarrollo. Estableciendo el día 17 de Octubre como día Internacional para la Erradicación de la Pobreza en el Mundo.

2.2.1.2 A/RES/54/261 del 16 de mayo de 2000. Preparación de la lista de oradores y organización de las mesas redondas para la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas. Se preparará teniendo en cuenta que habrá seis sesiones.

2.2.1.3 Cumbre del milenio del 2000. “LA DECLARACIÓN DEL MILENIO EN EL AÑO 2000”. Los ocho objetivos de desarrollo del Milenio (las “metas del milenio”), abarcan desde la reducción a la mitad la pobreza extrema hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal. Se propusieron en el marco de la ONU en el año 2000 y se espera cumplirlas para el año 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial. Los jefes de estado y de gobierno, se comprometieron a reducir a la mitad, hasta el año 2015, el porcentaje de las personas que viven en la indigencia - cuyos ingresos sean inferiores a US\$1 dólar por día.

El compromiso de la comunidad internacional fue “no escatimaremos esfuerzos para liberar a nuestros semejantes, hombres, mujeres y niños de las condiciones abyectas y deshumanizadoras de la pobreza extrema”. En este momento ya se ha recorrido más de la mitad del camino hacia la fecha límite de 2015, año en el cual deberían lograrse los objetivos de desarrollo del Milenio.

Los objetivos de desarrollo del Milenio envuelven las aspiraciones de desarrollo del mundo en su conjunto. Pero no son sólo objetivos de desarrollo, representan valores y derechos humanos universalmente aceptados como la lucha contra el hambre, el derecho a la educación básica, el derecho a la salud y responsabilidad frente a las generaciones futuras. Hemos realizado importantes avances hacia el logro de los ocho objetivos, pero no estamos bien encaminados para cumplir con nuestros compromisos. Este informe cuantifica los logros que se han registrado y proporciona una medida de las tareas pendientes.

2.2.1.4 Reporte Final de la Comisión para el Empoderamiento Legal de los Pobres del 03 de Junio de 2008. “La Ley: Clave para el Desarrollo sin Exclusiones”. Argumenta que 4 mil millones de personas están excluidas del Estado de Derecho y por tanto privadas de oportunidades para superar la pobreza.

3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE: UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE QUE SIRVE A LAS COMUNIDADES MÁS POBRES

3.1 INTRODUCCIÓN

Nuevas mediciones del poder de compra de cuatro mil millones de personas de bajos ingresos (la mayor parte de la población del mundo que constituyen la base de la pirámide económica como consumidores), sugieren oportunidades significativas para satisfacer sus necesidades a través de estrategias de mercado, a su vez aumentar su productividad e ingresos y facilitar su entrada a la economía formal.

Las estrategias para la base de la pirámide deben estar focalizadas en soluciones donde todos los involucrados salgan beneficiados. Las empresas deben incluir en su accionar una visión de sustentabilidad, ayudando a desarrollar nuevos mercados y necesidades no tenidas en cuenta en el pasado.

La inclusión de los sectores más postergados en las estrategias empresariales es fundamental para comprender necesidades ignoradas previamente, para incorporar propuestas innovadoras y para combatir la pobreza y la exclusión social desde la generación de trabajo genuino y el desarrollo de nuevos bienes y servicios.

Los cuatro mil millones de personas en la base de la pirámide, aquellos con ingresos menores a US\$3,000 ajustados por el poder de compra a nivel local, viven en pobreza relativa. Sus ingresos en dólares americanos actuales son

menores a US\$3.35 al día en Brasil, US\$2.11 en China, US\$1.89 en Ghana, y US\$1.56 en India. Sin embargo, juntos representan un poder de compra considerable que asciende a US\$5 billones a nivel global. Por su parte, el segmento más acaudalado del mercado medio, los 1.4 mil millones de personas con ingresos per capita entre US\$3,000 y US\$20,000, representa un mercado de US\$12.5 billones a nivel global. Este mercado es predominantemente urbano, está relativamente bien atendido y es sumamente competido.¹⁰

El mercado de la Base de la Pirámide no se trata de proveer los mismos productos y servicios desarrollados para la parte superior de la pirámide económica y simplemente intentar venderlos a los pobres. Este nuevo enfoque debe buscar la creación de fuentes de empleo que dignifiquen al individuo y el desarrollo de nuevos productos o servicios adaptados a las necesidades reales de las poblaciones más vulnerables, a un precio accesible; es así, que la gran mayoría de la Base de la Pirámide reside en África, Asia, Europa Occidental, América Latina y el Caribe, donde los mercados Base de la Pirámide en África y Asia son predominantemente rurales, la concentración urbana es mayor en Europa Oriental y América Latina; existen diferencias en términos de patrones de gasto y hábitos de consumo. Como es de esperarse, los alimentos dominan los presupuestos de las familias de la Base de la Pirámide. Sin embargo, conforme el ingreso aumenta, el porcentaje invertido en alimentos disminuye, la inversión en vivienda permanece relativamente constante y los porcentajes para transporte y telecomunicaciones crecen rápidamente.

¹⁰ Los siguientes 4 Billones, El tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide. World Resources Institute 2007.

El que estos importantes mercados permanezcan desatendidos resulta en pérdida de las familias de la Base de la Pirámide y también de las empresas, pues pierden oportunidades de negocio. Sin embargo, ahora existe información confiable sobre estos mercados y suficientes experiencias de negocios viables que justifican prestar mayor atención a las oportunidades existentes.

Por tanto, es cierto que el segmento de población que forma la base de la pirámide no tiene sus necesidades básicas cubiertas, viven al día y sus posesiones son capital muerto. Pero no es verdad que no tengan dinero. Tienen muy poco, pero son clientes. De hecho, se enfrentan a tres problemas que, de no existir, harían de ellos mejores consumidores: en primer lugar, pagan precios mucho más altos por productos básicos, en segundo lugar, la calidad de los productos a su disposición es muy inferior; y por último, la accesibilidad a estos productos es mucho menor. Para llegar a estos segmentos, es necesario que las empresas se adapten cultural y económicamente a ellos, hay que establecer una estrategia de mercado que sea accesible para estos nuevos compradores.

3.1.1 De reducción de la pobreza a creación de riqueza

El análisis del mercado Base de la Pirámide y el enfoque de economía de mercado para reducir la pobreza pueden ayudar a estructurar el cambio de cultura sobre la reducción de la pobreza en términos de creación de oportunidades más que en términos de ofrecer ayuda.

La meta de lograr que las empresas y los gobiernos se concentren en ideas más creativas sobre nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de la Base de la Pirámide y las oportunidades basadas en el mercado disponibles para lograrlo, constituirá un paso importante en la identificación de oportunidades y modelos de negocio, en el desarrollo de nuevos productos y expansión de la

inversión en los mercados de la Base de la Pirámide. En el caso de los gobiernos, podrá ayudar a enfocar su atención en las reformas necesarias en el ambiente de negocios y en la regulación para permitir que el sector privado juegue un papel más activo en la atención de este mercado.

Las diferencias entre un enfoque basado en la economía de mercado para reducir la pobreza y los enfoques tradicionales, se argumentan en que los enfoques tradicionales generalmente se centran en la comunidad pobre y vulnerable, basados en la premisa de que estos son incapaces de ayudarse ellos mismos y por lo tanto requieren de la caridad o a la asistencia pública; mientras que un enfoque basado en la economía de mercado reconoce que ser pobre no elimina los procesos de comercio y mercado. En la práctica todas las familias pobres comercian con efectivo o mano de obra para satisfacer muchas de sus necesidades básicas. Por lo tanto, un enfoque de economía de mercado se enfoca en las personas como consumidores y productores, así como en soluciones que puedan hacer a los mercados más eficientes, competitivos e inclusivos, de manera que la Base de la Pirámide pueda beneficiarse de ellos; por tanto un enfoque basado en la economía de mercado reconoce que no sólo los muy pobres tienen necesidades insatisfechas, buscando soluciones en forma de productos nuevos y de nuevos modelos de negocios que pueden proporcionar bienes y servicios a precios razonables.

3.1.2 Potencial del Mercado de la Base de la Pirámide

El potencial que tiene el mercado de bajos recursos tanto para el desarrollo de la actividad empresarial, como para reforzar los valores éticos y de servicio es un hecho incuestionable. Lo anteriormente mencionado está argumentado bajo dos pilares:

- Una re-dignificación de la persona considerándola, no como sujeto pasivo y dependiente, sino como protagonista de su propio desarrollo, capaz de resolver, si se le acerca la oportunidad, sus necesidades de ahorro y consumo.
- Una visión del capitalismo, que abarca grupos de población excluidos de la lógica económica.

Frente a estos dos pilares están las siguientes creencias, que populares o no han influido a la “cultura de pobreza” que se tiene actualmente. :

Los pobres compran únicamente bienes baratos: La realidad es que los consumidores pobres suelen pagar precios mucho mayores que los consumidores de clase media por los mismos artículos, ya que no tienen acceso a descuentos por volumen. Esto significa que las grandes compañías con economías de escala y cadenas de suministro eficientes tienen una oportunidad real para ofrecer bienes de calidad a precios asequibles y con márgenes atractivos.

Actuando de esta manera, lo que se le está pidiendo a la empresa no es su beneficencia, sino la adecuación de su oferta a las singularidades de las personas de bajo poder adquisitivo; que no sacrifique su capacidad e interés de hacer negocio cuando entable relación con la Base de la Pirámide. Además, en muchos casos, esta estrategia de negocio es una rica fuente de ideas exportables a otros entornos y situaciones.

Analizar la capacidad de pago para fijar una buena estrategia de precios, desarrollar soluciones híbridas, educar al cliente en el uso del producto, investigar cuidadosamente un mercado heterogéneo y complejo, adaptarse a los rápidos cambios que se dan en la Base de la Pirámide, son algunos de los principios que deben respetarse para acceder a este mercado.

El problema de la pobreza es haber tratado a la pobreza como problema. Las diversas iniciativas que se han puesto en marcha de manera exitosa hasta la fecha dejan ver cómo se pueden abrir nuevas bolsas de creación de valor cuando se trata al pobre como cliente, con todo lo que esto implica: considerarlo como lo que es, un ser humano con derechos y deberes, mayor de edad con criterio para tomar decisiones libres.

Hay que aprender a hacer negocio “con” los pobres, no “para” los pobres. Ésta concepción a través del tiempo se ha basado en “paternalismos” que han traído consecuencias negativas desde el punto de vista de la sostenibilidad y del fortalecimiento de personas e instituciones.

Las acciones sociales deben ayudar a crear riqueza económica, contemplando la posibilidad de generar un bien para la sociedad, más allá de la sola generación de beneficios. Por es contrario, los beneficios deben radicar en adquirir nuevas habilidades y destrezas que hagan a las instituciones más eficientes y puedan utilizarla como ventaja competitiva para concurrir al mercado con más fortaleza,

Desde este punto de vista, el potencial del mercado de la Base de la Pirámide, debe llevar consigo la unión de todos los eslabones de la cadena. No debe verse como un eslabón más que se añade al mercado para que las empresas puedan obtener y justificar sus beneficios, sino una nueva dimensión que puede ayudar a dar peso y estabilidad al conjunto. La preocupación por la sociedad abre a la empresa a una realidad distinta en la que encontrar nuevas fuentes para el fortalecimiento de sus procesos y de sus competencias.

3.1.3 Peligros y desafíos de la Base de la Pirámide

La Base de la Pirámide constituye una población caracterizada por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, vivir en zonas rurales, no estar bancarizados y no contar con servicios básicos. En este contexto, se identifican siete retos a superar: adquirir el producto, ya que requiere de financiación; solucionar la desinformación del consumidor para crear una demanda a largo plazo; superar las barreras de localización, logística e infraestructura en aquellos negocios que requieran un sistema post-pago; combatir la ausencia gubernamental que dificulta la contratación y poner recursos a un mayor riesgo; concienciar a los consumidores de las implicaciones que tienen sus opciones de consumo; y, por último, considerar a los consumidores colectivamente como consecuencia de su fuerte sentimiento de comunidad y superar la costumbre de obtener los servicios públicos como derecho propio y mediante conexiones irregulares.

Hay autores como C.K. Prahalad¹¹ que proponen considerar a las personas que viven en la base de la pirámide económica como potenciales consumidores, y a partir de allí, el camino hacia la erradicación de la pobreza será posible. Según Prahalad, los pobres representan un mercado latente para bienes y servicios.

Uno de los principales peligros se encuentra en pretender trasladar a los 4 billones de personas que conforman la base de la pirámide económica social a un sistema de consumo que ha fracasado en el mundo. De ser así, el imaginar a la población china consumiendo de la forma que lo hace la sociedad norteamericana, se

¹¹ C. K. Prahalad, considerado líder en estrategia empresarial.

contaría con un riesgo latente de contaminación y uno mayor como lo sería el no poder enfrentar la demanda. Es así, que se busca un desarrollo sostenible que nace de las pautas de excesivo consumo y desperdicio en la producción, siendo una de las principales causas del deterioro del medio ambiente y del agotamiento de los recursos, donde el problema está en encontrar el equilibrio entre un desarrollo económico que permita cubrir las necesidades humanas pero, al mismo tiempo, encontrar las estrategias adecuadas para preservar el entorno natural y asegurar la distribución equitativa de los recursos mundiales.

Por tal motivo y en pro de involucrar a la Base de la Pirámide en un desarrollo sostenible, se deberán concertar compromisos e iniciativas tendientes a promover el consumo y la producción sostenibles, teniendo en cuenta modelos basados en el productivismo y el consumo, poniendo en práctica programas de asistencia para aumentar la productividad y la competitividad de las industrias de los países en desarrollo y con economías en transición, en particular en las industrias que pueden proporcionar muchas posibilidades de empleo o cuyas actividades tienen grandes repercusiones en el medio ambiente, prestando asistencia a las empresas de pequeña y mediana escala de los países en desarrollo y con economía de transición, mediante la aplicación de programas de información y capacitación, y aprovechar las oportunidades empresariales de una mayor conciencia de los consumidores acerca del consumo sostenible; ya que lo más preocupante es el aumento exponencial de residuos, de los que resulta difícil deshacerse.

Por tanto, la base de la pirámide no solo refleja la necesidad de nuevas alternativas para las poblaciones más empobrecidas del planeta, sino la necesidad imperiosa de modificar los hábitos de consumo y producción de los países desarrollados. Las soluciones propuestas deberán implicar una transferencia de recursos hacia los más pobres, deben ser sustentables y ecológicamente

razonables, que no lleven consigo cuestiones nocivas, enmarcado en un desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades de la población del presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

4. ESTRATEGIAS EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL TRABAJANDO CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

4.1 ESTRATEGIAS EXITOSAS NACIONALES

Pavco Negocios con la Base de la Pirámide

En su esquema de negocios, la empresa se impuso la obligación de atender a toda la sociedad pobres y ricos con sus productos. Amanco es una corporación estadounidense que opera en 13 países de América Latina con 19 plantas de producción de tubería plástica. En Colombia, la empresa se conoce por la marca Pavco.

La compañía fue fundada hace 44 años por el grupo Sanford y la familia suiza Schmidheiny, accionistas de Eternit. Hace algo más de 15 años, cuando tomó el control total de Pavco, la segunda generación de la familia decidió salir del negocio de asbesto cemento de Eternit por consideraciones ambientales y de salud de los empleados. Donde consideraron que los negocios solo son sostenibles, si la sociedad también lo es. Por eso, se impusieron la tarea de hacer negocios rentables con la totalidad de la comunidad, incluso con el 50% que está bajo la línea de pobreza. Su objetivo, es que en sus líneas de negocios construcción de vivienda; agua potable, saneamiento básico y telecomunicaciones; y agua para comunidades rurales deberá haber una importante participación de los pobres. (Revista Dinero, 15 de Septiembre de 2006).

Colcerámica, la relación es la base

Colcerámica está vendiendo mensualmente 10.000 metros cuadrados de revestimientos para pisos, baños y cocinas, que equivalen a unos \$1.500 millones, entre familias de bajos ingresos que viven en Usme, Soacha y Bosa, en Bogotá. La empresa ve un gran potencial en este negocio. Aspira a que genere US\$150 millones en ingresos para el año 2011. La idea de explorar los mercados de bajos ingresos comenzó en 2004, al reflexionar sobre una realidad en los barrios de ingresos bajos, donde las casas siempre están en obra negra.

Al analizar cifras, encontraron que más de la mitad de la población urbana en Colombia vive en barrios de bajo estrato y alta densidad habitacional. Según cuentas de Colcerámica, ese mercado podría llegar a valer US\$300 millones al año, casi la mitad del que existe hoy en Colombia en el segmento de los recubrimientos.

A partir de allí, comenzó la búsqueda del modelo de negocio adecuado. Después de gastar buen tiempo y recursos conociendo a este consumidor, descifraron la necesidad de su usuario final: una baldosa de cerámica resistente, que impermeabilice y sea fácil de limpiar, bonita y barata.

Para desarrollar el producto fue necesario volver a aprender; con instrucciones de regresar a lo básico, olvidarse del producto sofisticado y de las posibilidades que brinda la moderna tecnología a la cual se había acostumbrado la organización. Para la fabricación, investigaron las experiencias de industrias de Brasil que producen baldosas de muy buena calidad a bajo costo. Así nació Ibérica, la nueva marca de Colcerámica para la base de la pirámide, la cual vende un portafolio básico de baldosas cerámicas para paredes y pisos. El producto es 30% más

barato que las demás referencias: \$15.000 el metro cuadrado. Pero la meta es llegar a fabricar la baldosa más económica del mundo.

A pesar del trabajo que se había hecho hasta ese momento, en realidad el aprendizaje sobre el modelo de negocio apenas empezaba. El desarrollo de los mecanismos de comercialización representó un nuevo reto. Al principio, intentaron comercializar el producto colocando exhibidores en sitios frecuentados por los habitantes de los barrios populares, como panaderías o peluquerías. Sin embargo, esto no dio resultado. Tuvieron que volver de nuevo a la investigación con los consumidores, para entender el problema. Allí aprendieron la lección más valiosa. Para estas madres de familia que toman la decisión de compra, los atributos físicos y funcionales del producto son muy importantes, pero hay muchas más cosas en juego. La vivienda de su familia es el proyecto más importante que tienen en el largo plazo. Si una empresa quiere involucrarse con ellas en ese proyecto, es indispensable desarrollar antes una relación de confianza.

Colcerámicas descubrió que la reacción inicial del consumidor era de profunda desconfianza. La gente veía al vendedor como un desconocido que sólo iba a los barrios para endeudar a las personas, tomar su plata, e irse. Colcerámicas tiene un concepto de negocio diferente, donde se busca construir un mercado para el largo plazo, a partir de la fidelidad del cliente.

Colcerámicas entendió que tenía que hacer presencia en la comunidad. Abrió una sala de ventas en 2006, luego de capacitar a 12 madres de familia de la propia localidad para que se convirtieran en promotoras y ganaran comisión por sus ventas. También se acordó con la organización comunitaria que el 10% de las ventas mensuales va a un fondo común, que luego se invertirá en obras que generen valor en la comunidad.

Codensa, el pionero

La distribuidora de energía de Bogotá, Codensa, es una de las empresas que tiene más experiencia en los mercados de base de la pirámide. Ha diseñado un sistema de créditos al cual pueden acceder quienes tienen su factura de servicio de energía eléctrica al día. Con esto, convenció a miles de usuarios de formalizar el uso de la energía y estar al día en los pagos.

En 2006, Codensa colocó créditos por US\$206 millones distribuidos en 537.000 clientes que adquirieron electrodomésticos, seguros y mejoras para el hogar, de los cuales el 94% pertenece a los estratos 1, 2 y 3. Codensa Hogar cuenta entre sus clientes con más de 83.900 madres cabeza de familia, 40.000 pensionados, 25.000 trabajadores independientes y más de 5.000 empleadas del servicio. El ingreso mensual promedio de las 537.000 personas a las que han atendido sus necesidades de financiación es de \$700.000, a quienes se les otorga un cupo de tres veces su salario.

Codensa logró conformar para sus clientes una red de 18 cadenas de comercio que distribuyen 90 marcas de electrodomésticos y cientos de productos para el hogar. Por una aspiradora se pueden pagar 48 cuotas mensuales de \$5.211, por una lavadora 48 cuotas de \$40.000 y por una nevera 48 cuotas de \$38.999. Sus clientes pueden tener acceso a productos y servicios que mejoran su calidad de vida.

Promigás, paso adelante

Otra empresa que ha entrado a hacer negocios en la base de la pirámide es Promigás y sus firmas distribuidoras (Gases del Caribe, Surtigás y Gases de Occidente). Promigás llegó a este mercado como una continuación de su actividad básica. En el desarrollo de la red de gas a los hogares, que hoy tiene 1,6 millones de usuarios, financió la instalación de puntos de red y estufas eléctricas. El 85%

de estos usuarios (en Cali, Norte del Valle, Bolívar, Córdoba, Sucre, Atlántico, Cesar y Magdalena) son de estratos 1, 2 y 3.

Promigás como condición al préstamo, exigió a sus usuarios que el dinero prestado debería emplearse en productos que agreguen el mayor valor posible a los hogares. Por esto, en el portafolio de productos financiados no hay televisores ni equipos de sonido. Se financian pisos, gasodomésticos, colchones, ventiladores, lavadoras (que se convierten en fuentes de ingreso, pues son alquiladas), neveras y máquinas de coser. En 2006 comenzó el plan piloto en Cartagena, Barranquilla y Cali. Se han otorgado créditos por \$18.000 millones a 31.000 usuarios, quienes solo tuvieron que presentar el recibo del gas y la cédula para acceder al préstamo. El 90% son de estratos 1, 2 y 3.

Detrás de estas historias hay empresas que están trabajando en estos estratos en Colombia. Carrefour ideó un formato para estratos bajos; Tigo telefonía celular se ha especializado en mercados emergentes; Microsoft lanzó en el país el programa 'Potencial Ilimitado', su estrategia para llevar tecnología a las comunidades más necesitadas; Procter & Gamble desarrolla productos para mejorar la experiencia de lavado a mano de las mujeres colombianas de bajos ingresos; Promigás y sus otras distribuidoras diseñaron un sistema de financiación para estos sectores y Banagrario está demostrando que es compatible atender segmentos como el de los campesinos colombianos, manteniendo indicadores financieros adecuados. Para vender en la base de la pirámide hay que volver a aprender las reglas del negocio. La experiencia ganada en otros estratos lleva a cometer errores y se hace necesario revisar supuestos y volver a pensar los temas más básicos, desde cómo se comporta el consumidor hasta cómo se produce.

El mercado que espera a las empresas en la base de la pirámide es amplio y puede generar sólidas fuentes de crecimiento de largo plazo. La clave para tener éxito es volver a aprender. Hay que olvidar paradigmas que han estigmatizado a

estos sectores (los pobres no tienen dinero, sus gastos se limitan a sus necesidades básicas, compran bienes baratos, son malos para pagar créditos). Luego hay que aprender de estos consumidores, su rutina diaria y sus valores, para ganar su confianza. Si una empresa logra establecer una relación profunda en estos estratos, es posible que tenga clientes para toda la vida. Pero hay que acercarse al tema con humildad y con disposición de tomar riesgos y adaptarse. Los premios pueden ser grandes en términos de tamaño de los mercados y la estabilidad de los ingresos en el largo plazo.

4.2 ESTRATEGIAS EXITOSAS INTERNACIONALES

GUATEMALA

Industrias Licoreras de Guatemala

En el año 2001, se creó una cadena productiva integrada verticalmente que permitió a los pobladores de la comunidad de Jocotán vender su producto artesanal a Industrias Licoreras de Guatemala, con el cual se establece un mecanismo de abastecimiento de fundas de petate para Ron Zacapa Centenario. Inicia la producción con 30 tejedoras, quienes producían alrededor 2,000 unidades de fundas al mes, en la actualidad, trabajan 400 tejedoras y tienen una cuota promedio de 30,000 anillos de palma (petate) para el Ron Zacapa Centenario. Anteriormente, las tejedoras tenían ingresos por la venta de sus petates alrededor de \$6 dólares al mes; en la actualidad pueden llegar a ganar desde \$50, \$60 ó hasta \$150 dólares por mes, provenientes de la venta de los anillos de petate.

La sostenibilidad de este proyecto, apoyado por Kiej de los Bosques, ha hecho que las tejedoras se interesen por aprender a leer y a escribir para no tener que firmar con su huella y que puedan acceder a créditos. Este proyecto permitió el desarrollo de comunidad desde sus propias raíces.

Las tejedoras han formado una organización llamada Industrias de Fibras Nativas y se están convirtiendo en una fuerza política y económica. En la actualidad, han conseguido contratos para producir materiales tejidos y se han sumado cinco clientes; sin embargo, Ron Zacapa Centenario continúa siendo el cliente de mayor demanda.

EcoHotel Uxlabil

El EcoHotel Uxlabil es un hotel ecológico situado a las orillas del Lago Atitlán en la comunidad de San Juan la Laguna. El hotel ganó mención honorífica en el Premio CentraRSE 2006, por su práctica “Hotel y comunidad en armonía para el progreso”.

Este proyecto empresarial pretende fomentar la mejoría de ingresos de parte de las tejedoras, pintores, pescadores y tiendas de San Juan La Laguna (comunidad cercana). Para lograrlo fomenta el turismo local y las visitas a las casas, talleres, asociaciones, pintores, entre otros de venta de artesanía local para fermentar el desarrollo económico local. Adicionalmente, apoya acciones de saneamiento ambiental que a su vez propicien una mejoría en la salud humana de los habitantes del pueblo.

AMANCO

El programa de AMANCO de Comunidades Agrícolas Sostenibles al Alcance de un Mundo Globalizado desarrollado para apoyar al pequeño agricultor a salir de cultivos tradicionales por medio de acceso a sistemas de riego. El potencial del negocio es tremendo dado a que 55% de la tierra guatemalteca es utilizada para cultivos temporales que incluyen los no tradicionales y aproximadamente 819,162 productores individuales cultivan su tierra como actividad única. Este programa ha resultado una manera innovadora de generar mejoras en los niveles de vida de los guatemaltecos y mejoras en los ingresos de AMANCO.

Banco de Grammen (GB)

Muhammad Yunus creó en 1983 en Bangladesh el Grameen Bank, el Banco del Pueblo, una vía que les permitió a los más pobres de ese país acceder a créditos para generar autoempleo, respaldados más en la confianza que en garantías, una opción impensable antes de la consolidación de este modelo. Hoy, el banco tiene 1.400 sucursales y 13.100 empleados, ha recuperado el 98,89% de sus préstamos, tiene 6,5 millones de prestatarios, 96% de ellos es de género femenino y su operación se ha replicado en más de 100 países.

El Banco GB no toma dinero de los gobiernos, ni de donaciones, sus fondos son de sus depositantes. Alrededor de 6,5 millones de personas tienen algún crédito con este banco.

El préstamo promedio es de 130 dólares. Para los indigentes se les prestan montos de 12 dólares. El Banco tiene 2.200 sucursales y cerca de 20.000 empleados. La tarifa de la recuperación de préstamo es 98,85 por ciento. El Banco

de Grameen financia 100 por ciento de su préstamo excepcional de sus depósitos. Los depósitos ascienden a 123 por ciento de los préstamos excepcionales. (Con información de la prensa colombiana)

Celtel, de Empresa Incipiente a Gigante de las Telecomunicaciones

Combinando un enfoque en los mercados no atendidos en África con el compromiso de realizar prácticas de negocios limpias y transparentes, Celtel se ha convertido en un líder en el altamente competido mercado africano de las telecomunicaciones.

Celtel ha expandido rápidamente su base de clientes a 6 millones gracias a su enfoque en las necesidades de los consumidores de bajos ingresos. En sólo siete años, Celtel pasó de ser una compañía incipiente a ser un gigante en telecomunicaciones, haciéndolo a través de una estrategia de negocios ética y enfocada a la Base de la Pirámide en algunas de las economías más abandonadas del mundo. Los servicios prepagados ofrecidos en pequeñas unidades, así como su disposición de hacer negocios en ambientes la hecho crecer a tan rápida velocidad.

Teléfonos Comunitarios: Nuevos Empresarios Brindan Acceso Compartido

Vodacom Community Services, un programa de la compañía líder en telefonía celular de Sudáfrica, muestra la forma en que las empresas y el mercado pueden trabajar juntos para alcanzar metas sociales y económicas. Desarrollado por Vodacom para cumplir con el mandato del gobierno en 1994 de ofrecer servicios en comunidades Base de la Pirámide, este innovador programa se basa en tiendas telefónicas propiedad de nuevos empresarios, operadas por ellos mismos.

El programa ofrece servicios de comunicación asequibles a millones de sudafricanos y faculta a miles de emprendedores anteriormente desfavorecidos.

Con un costo aproximado de US\$3,450, los dueños potenciales pueden iniciar su franquicia de Servicios Comunitarios para operar líneas telefónicas desde un tráiler adaptado. Las tiendas son negocios independientes pero ofrecen productos y servicios estándar. Los clientes pueden hacer una llamada telefónica en cualquier tienda telefónica de Servicios Comunitarios del país por una tarifa determinada de US\$0.11 por minuto, menos de la tercera parte de la tarifa comercial por llamadas prepagadas a celular.

En una buena ubicación, una tienda telefónica con cinco líneas maneja típicamente más de 100 horas de llamadas al mes por línea, generando ingresos totales mensuales de US\$3,550; de estas ganancias, US\$1,190 son para el empresario. Las tiendas telefónicas aprovechan la extensa red celular de Vodacom que cubre el 93% de los 44 millones de ciudadanos de Sudáfrica.

Existe Voluntad de Pago por Agua Potable

Waterhealth International, una compañía privada que opera en India con fondos públicos y privados, ha desarrollado una gama de productos usando un sistema de desinfección ultravioleta (UV). Estos productos incluyen unidades domésticas, sistemas de agua comunitarios escalables y franquicias de distribución de agua.

Las comunidades de bajo ingreso están dispuestas a pagar por agua tratada y por entrega a domicilio; de hecho, 80% de los hogares acordaron hacerlo en un pueblo donde nadie pagaba por el agua anteriormente.

La compañía ha involucrado a organizaciones comunitarias locales para educar a la población sobre el valor de mejorar la entrega del agua. Waterhealth, a través de sus innovadores esfuerzos, ilustra una estrategia de enfoque en la Base de la Pirámide. Al tratar a la comunidad como un cliente, Heritage Livelihood Services, está usando una estrategia de localización de la creación de valor. Ambas demuestran que las compañías privadas pueden implementar estrategias de negocios Base de la Pirámide incluso cuando las instituciones públicas estén involucradas.

México: Innovaciones de Vivienda en Acción

Dos programas corporativos compiten sirviendo al mercado Base de la Pirámide de vivienda en México: Patrimonio Hoy y Mi Casa. Los dos son iniciativas de importantes fabricantes de cemento en ese país.

Cemex, el tercer mayor fabricante de cemento a nivel mundial, decidió dejar de vender materiales para empezar a vender soluciones. Con precios fijos muy bajos, materiales a crédito, diseño de casas con cálculo de costos y hasta servicios de supervisión de construcción para los mexicanos que trabajan en el extranjero, su programa Patrimonio Hoy, lanzado en 1998, pone viviendas al alcance de los pobres en México. El programa ofrece asesoría arquitectónica para ayudar a los futuros propietarios a diseñar sus proyectos, programa las entregas de materiales durante un periodo típico de 70 semanas de construcción, y mantiene los precios estables durante ese periodo. Todo esto a un costo de aproximadamente US\$14 por semana durante el periodo de construcción. De acuerdo con Cemex, a finales de 2006 el programa Patrimonio Hoy había atendido a 150,000 clientes en 45 ciudades de todo México. Actualmente la compañía está expandiendo la estrategia a otros países.

Enfrentando la fuerte competencia de Cemex en el mercado de cemento empacado, Holcim Apasco se enfocó en innovar en distribución. A través de sus propios centros de distribución Mi Casa, puede prescindir de dos o tres distribuidores, manteniendo precios razonables. Desde 1996, la compañía ha establecido más de 120 centros estándar Mi Casa, donde los distribuidores cuentan con una amplia oferta de materiales de construcción y productos a precios razonables.

Un programa paralelo ha capacitado a más de 10,000 personas en las habilidades necesarias para la construcción de sus casas. El proyecto Mi Casa reconoce que la necesidad real de los mercados no es el cemento sino el conocimiento para construir un hogar seguro y cómodo junto con la entrega de materiales asequibles

Aprovechando Subsidios para la Electrificación Rural en Chile

A mediados de los 90s Chile, un país con reformas tempranas en su sector eléctrico, se planteó la meta de lograr la electrificación rural a través de un programa que involucraba al sector privado. La meta: proporcionar electricidad al 50% de la población rural (un millón de personas). El programa ofrecía un subsidio directo y único a las compañías privadas de distribución de electricidad para cubrir parte de la inversión de capital; los costos de operación deberían ser cubiertos por medio de tarifas.

El programa se basó en cuatro principios: toma de decisiones descentralizada, financiamiento conjunto, competencia y tecnologías apropiadas.

El programa ha sido un éxito en muchas formas. Para 1999 había excedido su meta alcanzando al 75% de la población desatendida. Los proyectos eran lo

suficientemente sostenibles como para permitir al gobierno reducir su inversión según lo planeado. Los gobiernos regionales reportaron un buen desempeño, al igual que los grupos comunitarios y las compañías privadas de energía. Aunque la mayor parte de la energía llega a través de la red, las áreas aisladas han tenido éxito con sistemas de viento, biomasa, energía hidráulica y fotovoltaica.

Finalmente, mientras el subsidio estatal promedio por hogar aumentó 50% entre 1995 y 1999 (de \$1,080 a \$1,510), el costo ha sido aceptable para el gobierno especialmente en vista de la meta social alcanzada y ha estado dentro de los límites presupuestales esperados.

La asesoría oportuna y continua ayudó a garantizar la satisfacción y apoyo de los ciudadanos. Las comunidades rurales han demostrado ser buenos clientes, ya que las tasas de pago son altas y el uso de la electricidad aumenta continuamente conforme crece la actividad económica. Este caso muestra el valor de la estrategia de sociedades no-convencionales.

Compañías Multinacionales en la Base de la Pirámide

A través de la innovación tecnológica, muchas compañías líderes están trabajando para resolver grandes problemas con aditamentos pequeños. El gigante de la energía Shell aspira a crear sistemas de mercado sostenibles para vender 20 millones de estufas económicas en India antes de 2010; con el apoyo de su Fundación Shell, dos ONGs en India, el Instituto de Tecnología Rural Apropiada y Alternativas de Desarrollo están desarrollando y vendiendo combustibles de biomasa y aditamentos de cocina que generan poca contaminación.

Otro gigante petrolero, BP, está desarrollando una estufa que puede trabajar con gas natural licuado o biomasa. Con sus socios ONGs, BP está desarrollando también modelos de distribución alternativos, microfinanciamientos para las estufas, y empresas a pequeña escala. La multinacional holandesa Philips ha desarrollado una estufa de leña eficiente que reduce en 90% las emisiones de contaminantes en comparación con las estufas de leña tradicionales (Investigación Philips 2006).

Los líderes industriales alemanes Bosch y Siemens se han unido para desarrollar Protos, una estufa de aceite vegetal de venta en Filipinas actualmente.

Todos estos esfuerzos conjuntan la investigación académica de alta tecnología y la participación de la sociedad civil con un modelo de negocios orientado al mercado. Además ilustran una estrategia de enfoque en la Base de la Pirámide, combinada en algunos casos con las sociedades no convencionales.

Energía Portátil: Luz que Puedes Llevar y usar

La iluminación en estado sólido de alto brillo produce una luz digital de 80 lúmenes por vatio, suficiente para leer, trabajar o iluminar el camino. Kennedy & Violich Architecture ha integrado diodos emisores de luz de alto brillo (LEDs) en paneles solares fotovoltaicos flexibles. El resultado es un tejido productor de luz ligero, totalmente portátil y fuera de la red.

Entre los aditamentos en producción se encuentra el “Taller portátil,” un espacio de trabajo plegable hecho con este tejido que pesa 14 onzas y que genera 2.5 horas de luz a 160 lúmenes. Recargarlo toma cuatro horas, a través de una faja de hombro con fotoceldas o un toldo que cubre al usuario. Para uso nocturno, el

aditamento puede ser configurado para proporcionar luz ambiental o de trabajo o para iluminar el camino.

La fundación Light Up the World, en sociedad con la Escuela de Negocios de Stanford, ha desarrollado productos con base en LEDs para uso rural, que van desde dispositivos del tamaño de una linterna hasta un aditamento dentro o fuera de red para iluminación ambiental o de trabajo. Estos aditamentos pueden ser recargados de varias formas, como energía solar, hidráulica, eólica o fuerza humana. Un aditamento exitoso en Nepal es el generador de “pedal seguro”. Es resistente, económico, capaz de cargar varias baterías simultáneamente y fácil de mantener, reparar y transportar en terrenos difíciles.

La fundación produce actualmente varias configuraciones de sus sistemas para personas, hogares e instituciones de la villa (como escuelas y clínicas). Sus sistemas han sido instalados en más de 14,000 hogares, beneficiando a más de 100,000 personas y hay planes para un desarrollo a gran escala. Aunque la fundación es una organización no lucrativa, la base fundamental de su misión es el desarrollo empresarial. A través de acuerdos con los proveedores de componentes para ofrecer “precios sociales”, ayuda a negocios nuevos a establecerse en los mercados locales y les proporciona asesoría y capacitación para apoyar su desarrollo sostenible. Ambos casos ilustran la estrategia de enfoque en la Base de la Pirámide.

Alimentos más Sanos: Haciendo más con menos para los Mercados Base de la Pirámide

Hacer “más con menos” es crítico para la salud en la Base de la Pirámide. Reconociendo este principio, las empresas privadas están trabajando para encontrar formas de ayudar a satisfacer las necesidades nutricionales de las

poblaciones de bajo ingreso. Un esfuerzo se ha enfocado en proveer suficiente yodo en la dieta, una de las causas principales de retardo mental en India.

Más de 70 millones de personas en India, y 200 millones a nivel global, padecen el desorden de deficiencia de yodo. En el mundo desarrollado gran parte de la sal es fortificada con yodo y todos pueden comprarla, pero en India sólo el 20% es yodada y es muchos más cara que la sal no yodada; por lo tanto no está al alcance de muchos en la Base de la Pirámide. Además, las condiciones climáticas, las prácticas de almacenamiento y los métodos de cocina tradicionales en India tienden a eliminar el yodo de la sal.

Hindustan Lever Limited (HLL), una división Hindú del gigante de productos de consumo Unilever, resolvió este problema. Con base en la tecnología y a la ciencia moderna, desarrolló un método para producir sal yodada que permanecería estable bajo cualquier condición en India, siendo asequible para la Base de la Pirámide.

Su nueva marca de sal Annapurna es rentable y el éxito en India ha generado iniciativas en otros mercados de Unilever. Así mismo, la institución microfinanciera de Bangladesh Grameen Bank y la multinacional francesa Groupe Danone se unieron en una sociedad conjunta 50:50 para producir productos de yogurt altamente nutritivos a bajo costo, orientados al mercado de consumo de la Base de la Pirámide. Lo que hace a este modelo interesante es que también se enfoca en los productores y distribuidores de la Base de la Pirámide. Grameen Danone Foods comprará la leche a cientos de Microgranjeros que típicamente compran una o dos vacas con un micropréstamo, vendiendo el yogurt a través de una red de puestos y kioscos de alimentos operados por microempresarios.

Cada porción de yogurt contiene tres veces los nutrientes de la competencia, cuesta menos de US\$0.07 y viene en una taza 100 por ciento biodegradable.

Otra iniciativa ha desarrollado una fuente económica de proteína. La idea surgió cuando Héctor González, fundador de Cuadritos, una exitosa compañía que produce leche, queso y yogurt en México, estableció un banco de alimentos en ese país. En menos de dos años, aprovechando una logística eficiente con donaciones corporativas, el banco de alimento creció alimentando a 100,000 personas al día. Cuando González vio que miles de toneladas de alimento eran desechadas diariamente simplemente porque no se habían vendido en su fecha de expiración, González desarrolló una tecnología para procesar la proteína de la leche, el yogurt y los vegetales.

Una vez convertida en polvo, la proteína reprocesada puede ser agregada a gran variedad de productos alimenticios como lácteos, leche de soya, galletas y otros productos de repostería (New Ventures 2006).

El reciclaje de nutrientes puede ser la versión del siglo XXI del reciclaje de la pulpa y el aluminio a finales del siglo XX. El modelo es rentable y benéfico.

Ambas empresas, ilustran una estrategia de enfoque en la Base de la Pirámide a través de la innovación y de satisfacer las condiciones únicas de los mercados que encontraron.

Servicios Bancarios por Teléfono: Operadores de Telefonía Celular, Pioneros de Servicios Bancarios en Filipinas

Los filipinos son usuarios ávidos de los servicios de mensaje de texto. Reconociendo y aprovechando este gusto, Smart Communications y Globe Telecom se han convertido en pioneros de plataformas financieras móviles. Iniciando con la simple noción de recargar tarjetas de débito de tiempo aire prepagadas electrónicamente, Smart ha creado una gama de servicios que operan perfectamente con los sistemas de otras compañías. El “Smart Money” de la compañía permite al suscriptor transferir efectivo de una cuenta bancaria a un teléfono celular; pagar productos y servicios en miles de tiendas y restaurantes, solicitar y usar sistemas de crédito, pagar bienes y servicios por teléfono; recargar tiempo aire en cualquier teléfono del sistema Smart; transferir efectivo de una tarjeta Smart Money a otra; pagar servicios públicos e incluso enviar remesas desde el extranjero Globe Telecom ofrece servicios similares.

Globe y Smart tienen éxito en el mercado porque satisfacen las necesidades reales de los clientes. Brindan seguridad: la moneda electrónica le quita a los clientes la carga de llevar efectivo y ponerse en riesgo. Aumentan la seguridad: los valores son almacenados centralmente, protegiendo a los clientes contra pérdidas si pierden o les roban una tarjeta telefónica. Brindan accesibilidad: por medio de aplicaciones bancarias a distancia, llevan el banco a los clientes en lugar de requerir que los clientes visiten la sucursal. Por último, promueven la transferencia: sus sistemas permiten a los clientes transferir efectivo a otros clientes, un servicio que se usa generalmente en las familias y para transacciones de negocios.

Más allá de todo esto, las dos compañías han creado más de 1.5 millones de nuevos empresarios que venden tiempo aire y ofrecen servicios financieros móviles. Este enfoque ejemplifica dos estrategias, la localización de la creación de valor y el enfoque en la Base de la Pirámide.

Grupo Nueva

Tras las crisis Argentina de 2000, éste conglomerado de materiales de construcción implementó un sistema de ventas móviles en camiones tienda visitando los sectores más deprimidos de Buenos Aires. Hoy en día el programa “Ventas Móviles” representa el 15% de las ventas y el 40% de los ingresos de la compañía en Argentina, al tiempo que le ofrece a muchos pequeños consumidores la oportunidad de adquirir los materiales directamente. Paralelamente ha desarrollado un concurso para premiar ideas sobre negocios y condiciones de vida sostenibles, y ha hecho una alianza con “Hábitat para la Humanidad” una ONG dedicada a construir viviendas para los más necesitados.

Suez

Multinacional dedicada a la operación y construcción de acueductos y saneamiento. La compañía ha visto como llevar el servicio a comunidades de bajos ingresos mejora su calidad de vida y ofrece oportunidades de negocio. En sus proyectos ejecutados en Asia, África y Latinoamérica, ha aprendido que trabajar de cerca con las comunidades, crear alianzas con ONGs locales y entidades de cooperación internacional, ha permitido más y mejores servicios para las comunidades de bajos recursos.

Procter & Gamble

Desde 1999 esta corporación hizo un compromiso estratégico con el desarrollo sostenible y el mejoramiento de las vidas de sus consumidores haciendo énfasis en los países en vías de desarrollo. En este marco desarrolló “NutriStar” una bebida instantánea que ofrece micronutrientes como yodo y hierro, generalmente ausentes en la dieta de comunidades de bajos ingresos.

Vodafone

El gigante de las comunicaciones a su entrada en el mercado sudafricano en 1994 se comprometió a tener 22,000 líneas en 5 años. Una de sus estrategias para cumplir con esta obligación fue contactar a emprendedores locales, cuyo uso del teléfono sugería que lo alquilaban dentro de su comunidad, para proponerles empezar un negocio telefónico. Utilizando un modelo de franquicia con gastos repartidos entre Vodafone y el emprendedor local, se utilizan contenedores de carga en desuso para convertirlos en un local de telefonía.

SC Johnson

Lanzó al mercado Raid® en 1950 como el primer insecticida aerosol en el mundo, la empresa escogió usar un piretro natural ambientalmente benigno como ingrediente activo. Este químico se obtiene de la flor de piretro y para proveerse de materia prima, SC Johnson ha establecido una relación de treinta años con el Consejo de Piretro de Kenia, una organización paraestatal que reúne a los pequeños agricultores kenianos.

BP, Río Tinto, y Shell

Estas empresas extractivas han descubierto que su presencia en una región puede desarrollar los mercados locales de bienes y servicios, trayendo ingresos significativos, empleo y recursos a las comunidades anfitrionas. Por ello muchas empresas del sector han hecho explícito el objetivo de tratar de maximizar estos beneficios. Por ejemplo BP ha procurado hacer uso de proveedores locales en países como Trinidad y Tobago o Azerbaiyán, incluso cuando ello requiere capacitarlos porque de esta manera se integran a la cadena de valor del negocio extractivo impactando positivamente la comunidad local. Por su parte Río Tinto,

una multinacional minera, se ha comprometido con la integración privilegiada de grupos étnicos en desventaja - como ciertas comunidades negras en Sudáfrica y aborígenes en Australia - dentro de sus proveedores y operaciones locales. Las principales lecciones aprendidas de estos casos se refieren a la adaptación al contexto local a través de ideas innovadoras y productos ajustados a las necesidades del “nuevo” mercado y con alternativas de financiamiento. Las alianzas con las comunidades y otros actores del desarrollo son fundamentales.

5. MODELO DE NEGOCIO BASE DE LA PIRÁMIDE: NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

5.1 INTRODUCCIÓN MODELO DE NEGOCIO BASE DE LA PIRÁMIDE: NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Existen diferentes definiciones sobre modelos de negocio y según la definición que se adopte, el enfoque correspondiente es muy diferente. La definición de modelo de negocio empleada en la presente propuesta por los autores¹² responde adecuadamente a la innovación en modelos de negocio en la Base de la Pirámide.

Para que las actividades de negocio en la Base de la Pirámide sean exitosas, influirá de forma decisiva cómo la empresa articule el modelo de negocio y cómo se apalanque en el desarrollo socioeconómico potenciado.

Las características del entorno de las poblaciones de bajos ingresos, requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada, tenga viabilidad y adecue los costos a las difíciles circunstancias de ese entorno.

La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en áreas urbanas, no están bancarizados, muchas veces sin censar y no cuentan con servicios básicos.

¹² Castro Trujillo José Uriel, Oliveros Muñoz Claudia Patricia. Autores Monografía Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide

En este orden de ideas, se identifican los siguientes retos a superar:

1. El reto de adquirir el producto, pues se requiere financiación.
2. La desinformación del consumidor que dificulta la creación de la demanda al largo plazo.
3. Si el negocio requiere un sistema post-pago, el modelo de recaudo, que debe superar las barreras de locación, logística e infraestructura.
4. La ausencia gubernamental, dificulta la realización de contratos y poner recursos a un mayor riesgo.
5. Limitado acceso de información y educación, por parte del consumidor.
6. Retos culturales.
7. La *percepción* que se tiene de los *servicios públicos*, que implica superar la costumbre de obtenerlos por derecho propio mediante conexiones irregulares.

Las empresas que deseen participar y estar activas en la Base de la Pirámide deben confrontar estos retos. Para superarlos, deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características:

1. El uso de tecnologías apropiadas. La Base de la Pirámide, en su mayoría, son “mercados vírgenes” donde no existen tantos intereses creados ni infraestructuras con prolongados periodos de amortización, son el escenario ideal para incubar nuevas y avanzadas tecnologías.

2. Transformar su concepción de escala de “cuanto mayor, mejor” a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como I+D.
3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Construir relaciones poco tradicionales con los Gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño. Los modelos basados principalmente en la relación con socios tradicionales pierden información del contexto local y ponen en peligro la adaptabilidad y legitimación de la empresa. Los otros facilitan la flexibilidad que las grandes empresas carecen, conocimiento y legitimación para conectar a grandes empresas con la Base de la Pirámide.
5. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales.

5.2 ESTRATEGIAS EMPLEADAS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Las estrategias empleadas en el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado en la Base de la Pirámide, promueven la interacción a través de grandes empresas con pequeñas y medianas empresas, en la búsqueda de oportunidades de negocio en los sectores de bajos de ingresos. A su vez es una vía para involucrar a las comunidades y grupos de interés locales con el desarrollo de este segmento poblacional.

Estas estrategias buscan oportunidades de negocio innovadoras para las personas de bajos ingresos, así como para las micro y pequeñas empresas por medio de proyectos en nichos de mercado que no resultan evidentes para las grandes empresas. Sin embargo, la unión de estos distintos actores puede llevar a la viabilidad económica de estos proyectos y hacerlos rentables para los inversionistas

El objetivo de estas estrategias es promover y motivar que los proyectos a analizar estén fundamentados en la detección de oportunidades de negocios dirigidas a solucionar y/o mitigar los problemas que enfrenta la población integrante de la base de la pirámide. La estrategia de desarrollo de negocio debe de estar encaminada más allá de la identificación de una falta de producto. Se requiere capacidad innovadora para satisfacer carencias a través de productos y servicios con múltiples dimensiones.

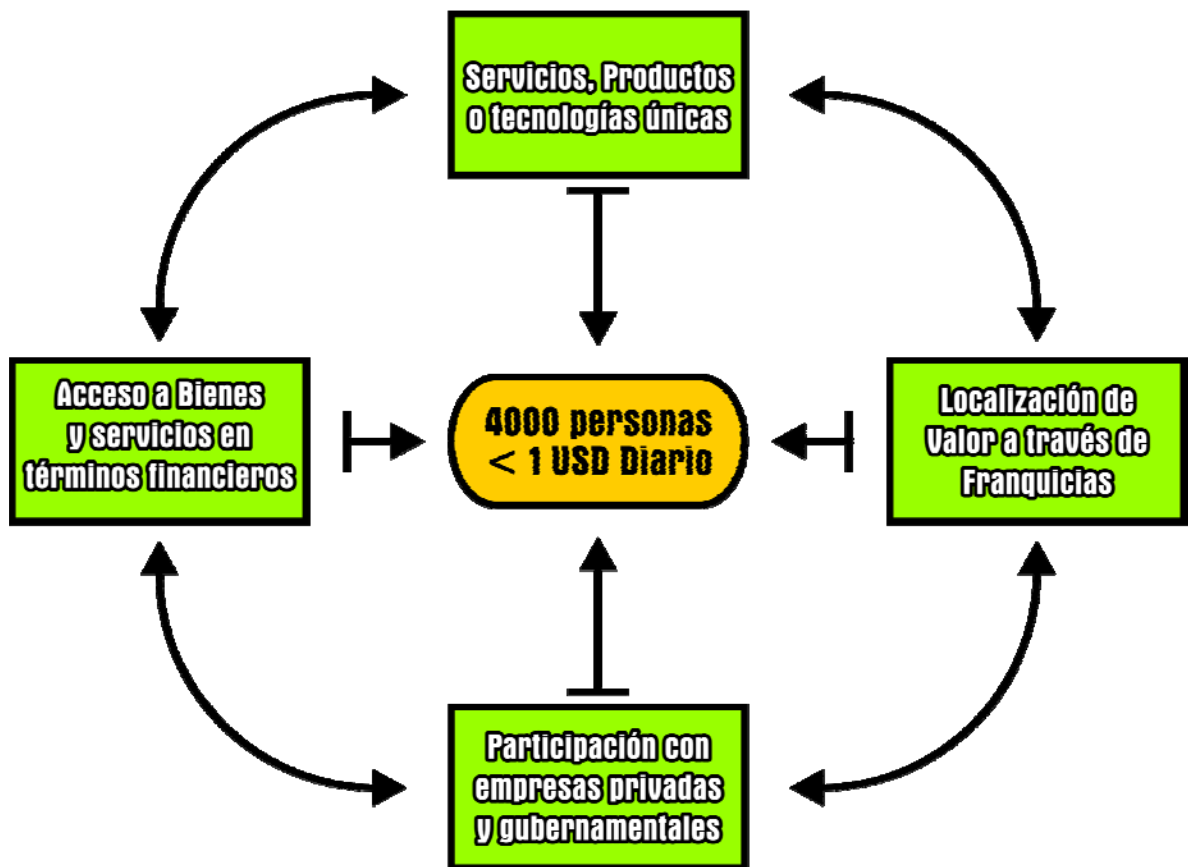
Los proyectos deben contemplar el solucionar problemas para necesidades de personas que no son consumidores actuales del servicio debido a múltiples carencias acumuladas y muy diversos factores. Gran parte de estas carencias se encuentra en la falta de infraestructura, falta de crédito, falta de transporte, entre otras. Se requiere convocar soluciones creativas que detecten las múltiples dimensiones y motivar para que de una forma innovadora empresas grandes y pequeñas de diferentes sectores vean la oportunidad de negocio a través de la aplicación de alianzas estratégicas.

En general, se requiere una estrecha colaboración entre las grandes empresas, las micro y pequeñas empresas, los organismos no gubernamentales, el sector público y la comunidad a nivel local.

Por tanto, la estrategia invita a no visualizar la solución a un problema de un sector sino a la satisfacción de múltiples necesidades de este mercado. Indiscutiblemente la observación y detección de las múltiples dimensiones van más allá de la investigación de mercado tradicional y en el dejar de ver al consumidor como la unidad de estudio y adoptar como unidad de estudio a las necesidades.

5.3 Modelo de Negocio Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide

Ilustración 2 Modelo Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide



Fuente. Monografía: Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide.

Los autores del presente proyecto han diseñado un modelo de estrategia empresarial dirigido a compañías que desean explorar el mercado de la base de la Pirámide para obtener resultados positivos. El modelo se presenta a continuación:

El Modelo Base de la Pirámide está basado en los cuatro enfoques de la estrategia en la Base de la Pirámide. En este modelo de negocio, la empresa en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados. La empresa, principalmente, nutre, atrae y retiene los “complementos” que son aquellos que fortalecen la oferta de la empresa y la creación de valor. Como se desprende del modelo, detrás de la estrategia en la Base de la Pirámide hay un elemento fundamental: La innovación. Probablemente el área más importante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí mismo, sino la manera como los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, como financian su adquisición, lo usan y lo desechan; en definitiva el modelo de negocio.

Este documento, propone el Modelo Base de la Pirámide para explorar los modelos de negocio del futuro, ya que esta población representa el 80% de la población mundial y se prevé que para el 2050, el 85% estará en países en desarrollo (WBCSD, 2005).

Aquí las necesidades y los contextos son campos para desarrollar las competencias de cocreación y creación de redes de experiencias, que permiten a la empresa co-construir prácticas y competir sobre la base de modelos de negocio innovadores.

La *co-creación* en los modelos de negocio en la Base de la Pirámide es mucho más enriquecedora pues no se limita a los consumidores, sino también a otros actores. Para una gran empresa co-crear valor por medio del modelo propuesto directamente con estos consumidores puede ser difícil, pero lo puede hacer con aliados estratégicos, incrementando así el valor creado por éstos, su negocio central y consumidores en la Base de la Pirámide.

Como se ha evidenciado, la co-creación, requiere también el *desarrollo de redes de experiencia*. Competir con el mismo modelo de negocio no es viable en todos los entornos, pero modificarlo rápidamente tampoco es una tarea fácil. El Modelo Base de la Pirámide puede ser un modelo dentro de su portafolio de modelos de negocio, para desarrollar *redes de experiencias* y a su vez poder trasladarlas a otras unidades de modelos de negocio.

El Modelo Base de la Pirámide es un campo de actuación que prepara a las compañías para desarrollar las capacidades necesarias para innovar en modelos de negocio, capaz de marcar las incongruencias entre lo que se ofrece y las verdaderas necesidades del mercado, creando un valor que propicia un progreso que posteriormente permite capturar un valor actual y futuro, ofreciendo un valor intangible en el cambio en las estructuras de la industria que pueden cambiar el mercado completamente creando una fuente de oportunidades de innovación que no existían anteriormente.

En definitiva, los consumidores cada vez demandarán más soluciones, pero sólo estarán dispuestos a pagar por productos. El Modelo Base de la Pirámide permite 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 empresa a crear alianzas basados principalmente en las capacidades de co-creación y desarrollo de redes de experiencia, que a la vez, le permitirán

acceder a capacidades e inversiones de otros, y les permitirá, gracias a involucrarse en negocios en la Base de la Pirámide, poder replicar este modelo en una mayor escala y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas y barreras de imitación.

Por tanto, el Modelo de la Base de la Pirámide puede convertirse en un reto para muchas empresas que permitirá poner a prueba sus capacidades de competitividad basados en la innovación y flexibilidad, como los principales propulsores de valor y como un campo de experimentación de “experiencias de cocreación”.

5.3.1 Enfoques del Modelo de Negocio Base de la Pirámide: Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide

Las empresas exitosas que operan en los mercados de la Base de la Pirámide, concuerdan en cuatro enfoques estratégicos que han llevado a sus organizaciones con o sin ánimo de lucro a satisfacer las necesidades de 4000 millones de personas que sobreviven con menos de US\$1 diario.

La investigación utilizó una metodología descriptiva, contempló revisión de literatura y casos exitosos a nivel nacional e internacional relacionados con la base de la pirámide.

La revisión bibliográfica y el estudio de casos exitosos¹³, permitieron la recolección de información efectiva en esta investigación, en donde los autores de este trabajo estudiaron las estrategias más utilizadas por grandes y pequeñas compañías.

¹³ Fuentes Bibliográficas, relacionadas en el presente documento.

Esta información fue comparada entre sí y se identificaron estrategias semejantes entre diferentes compañías, esto llevó a los autores a agruparlas por semejanza y profundizar el análisis bajo una perspectiva holística.

Una vez realizado este proceso, se concluyó la existencia de cuatro enfoques comunes, que en términos generales empleados solos o enlazados entre sí, son factores claves que influyen críticamente en el desarrollo de la estrategia y por ende en el beneficio de las empresas; a continuación se presentan estas estrategias:

5.3.1.1 Servicios, Productos o Tecnologías Únicas

Enfoque en la Base de la Pirámide con productos únicos, servicios únicos o tecnologías únicas apropiadas para las necesidades de la Base de la Pirámide, las cuales requieren reinventar completamente el negocio, generalmente por medio de inversiones considerables de dinero y talento.

La Base de la Pirámide constituye una población caracterizada por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, vivir en zonas rurales, no poseer cuenta bancaria y no contar con servicios básicos. En esta situación, se identifican retos al adquirir el producto que se deben superar; en los cuales se encuentran: el brindar servicios financieros, solucionar la desinformación del consumidor para crear una demanda a largo plazo; superar las barreras de localización e infraestructura; combatir la ausencia gubernamental que dificulta la contratación y poner recursos a un mayor riesgo y concienciar a los consumidores de las implicaciones que tienen sus opciones de consumo.

En este sentido, la innovación se constituye como un elemento crucial de la estrategia en la Base de la Pirámide, en la cual se considera que “El área más interesante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí, sino la manera en la que los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, financian su adquisición, lo usan y lo desechan” ¹⁴. De este modo, el trabajar con la Base de la Pirámide puede convertirse en un reto para muchas empresas que les permitirá poner a prueba sus capacidades de competitividad, basados en la innovación y flexibilidad, como los principales propulsores de valor.

Basados en lo anterior, los consumidores cada vez demandarán más soluciones, pero sólo estarán dispuestos a pagar por productos. La Base de la Pirámide permite innovar en la manera de proveer esta solución; solo es necesario la interacción de la empresa con el entorno, para desbloquear los factores asociados a la pobreza, esto llevará a la empresa a crear círculos justos basados principalmente en las capacidades de co-creación y desarrollo de redes de experiencia, que a la vez, le permitirán poder replicar estos modelos en una mayor escala y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas.

Por tanto, profundizar en este enfoque, brindará fuentes de innovación, el cómo estos proveen valor a sus clientes en la Base de la Pirámide y cuánto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la co-creación y las redes estratégicas; esto es fundamental para diseñar e implementar modelos de negocios que realmente aumenten la presencia de negocios rentables en la Base de la Pirámide, además de cooperar significativamente en la reducción de

¹⁴ Artículo: Incrementar la competitividad mediante la innovación en la base de la pirámide, Agosto 17 de 2008.

pobreza, ambientalmente responsables e incrementar la competitividad de la empresa en base a ellos.

5.3.1.2 Localización de Valor a través de Franquicias

Localizar la creación de valor a través de franquicias o por medio de estrategias con representantes que involucran la creación de ecosistemas locales de vendedores o proveedores, o a través del trato a la comunidad como clientes, ver Ilustración 2.

Este enfoque plantea la posibilidad de promover iniciativas que mejoren el mercado financiero dirigido a potenciar la capacidad de la base de la pirámide, que en primera instancia, podría ampliar las redes de distribución de las empresas medianas y grandes para llegar con mayor facilidad a las comunidades del segmento de la Base de la Pirámide. Estos mercados financieros podrían costear el establecimiento de nuevas empresas y el crecimiento de las existentes así como financiar proyectos dirigidos a la Base de la Pirámide dentro de las grandes y medianas empresas.

Unas de las estrategias de este enfoque para la creación de valor son:

- La localización de la creación de valor a través de una colaboración con las PYMEs es una contribución clave que pueden hacer las grandes compañías al desarrollo económico. Esto refuerza su posibilidad de operar creando un impacto local positivo, puede reducir los gastos de proveedores y ser una fuente importante de innovación para desarrollar nuevos productos y conseguir nuevos clientes.

- El facilitar el acceso al financiamiento es fundamental: para esto, el sector empresarial debe obtener un compromiso tanto de sus pares en la comunidad empresarial como de los gobiernos, estos últimos pueden ayudar a responder a la extrema necesidad de fondos capital de riesgo para las PYMEs dando incentivos para su financiamiento.

Ilustración 3. Los pobres en el centro de la cadena de valor incentivos para su financiamiento



Fuente. Artículo: Negocios inclusivos, un modelo para la inclusión económica y social de las mayorías.

Tabla 1 Beneficios de los Negocios con la Base de la Pirámide

LOS COMUNIDADES POBRES COMO FUENTE DE RECURSOS		LAS COMUNIDADES POBRES COMO CONSUMIDORES	
Beneficios Empresariales	Beneficios para los pobres	Beneficios Empresariales	Beneficios para los pobres
Seguridad de abastecimiento	Precios y pesos justos	Acceso a un nuevo mercado	Mayor acceso a productos y servicios de calidad
Trazabilidad y control de calidad de materia prima	Aseguramiento de mercado	Aumento de ingresos	Precios menores y accesibles
Menores costos de transacción	Creación o expansión de puestos de trabajo		
Riesgos compartidos	Capacitación y asistencia técnica	Aumenta valor de la marca y se posiciona para capturar el crecimiento futuro del mercado	Mejor calidad de vida
Acceso a conocimiento y redes locales	Transferencia de conocimientos y tecnología		
Mejores relaciones con el gobierno	Acceso a financiamiento	Transferencia de innovaciones de productos a los mercados actuales	Aumentos de Productividad
Posicionamiento en comercio justo	Ambiente empresarial y clima de inversiones		

Fuente. Artículo: Negocios inclusivos, un modelo para la inclusión económica y social de las mayorías.

5.3.1.3 Participación con Empresas Privadas y Gubernamentales

Para crear riqueza en la Base de la Pirámide se debe dar importancia a la relación existente entre el sector privado y las instituciones sociales. En el contexto de la

Base de la Pirámide, el sector privado incluye organizaciones sociales de diferentes tipos (incluyendo cooperativas) que interactúan para crear mercados y desarrollar productos y servicios apropiados y generar valor.

La búsqueda de alianzas entre diversos sectores podría detonar nuevas soluciones que no sólo ofrezcan alternativas de consumo para la Base de la Pirámide, sino que integren a esta porción de la población como agentes económicos activos y emprendedores, de tal manera que incrementen sustancialmente sus ingresos reales y por consiguiente su capacidad de ahorro y consumo.

En este *ecosistema empresarial*¹⁵ cada actor tiene un rol que debe desempeñar, cada uno depende de otro y forma parte de un sistema que se adapta, evoluciona y puede ser flexible. Dentro de este ecosistema existe una empresa central que tiene una influencia directa sobre todos los elementos del sistema. La empresa central provee la estructura, la dirección estratégica y los procesos bajo los cuales el sistema está gobernado y operado. Este ecosistema brinda a las personas de bajos ingresos un sustento, conectándolos a un sistema global que les provee las oportunidades y las habilidades que normalmente son negadas a la Base de la Pirámide.

Por tanto, se hace necesaria la participación del gobierno (en sus tres niveles: Nacional, Departamental y Municipal) y entidades privadas para el desarrollo de incentivos económicos y fiscales para la integración de microempresas en las cadenas productivas.

¹⁵Ecosistema empresarial: definición empleada por los autores del presente proyecto para referirse a la interacción de los diferentes actores involucrados en la estrategia de la base de la pirámide.

5.3.1.4 Acceso a Bienes y Servicios en Términos Financieros

La capacidad de los países, las empresas y los individuos de hacer uso de las nuevas oportunidades de crecimiento puede representar otro aporte positivo al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza. Unos de los ejes que constituyen una parte importante del desarrollo son las finanzas incluso para las personas pobres. De hecho, a través del tiempo, se ha demostrado que un sistema financiero más desarrollado puede ayudar a reducir la pobreza y a disminuir la desigualdad de los ingresos.

Las finanzas son importantes para el crecimiento de las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYME). Las pruebas empíricas demuestran que las pequeñas y medianas empresas no "generan" crecimiento, ni tampoco reducen la pobreza; las pruebas demuestran que el entorno comercial global acelera el crecimiento económico, más en el caso de las pequeñas empresas, y particularmente para el ingreso de nuevas empresas.

Las finanzas, además de facilitar el crecimiento económico global, pueden ayudar a los individuos a nivelar sus ingresos, asegurarse contra riesgos y ampliar las oportunidades de inversión. Sin embargo, en muchos países en desarrollo, el acceso a las finanzas está restringido a un pequeño sector particular y empresarial, sin contemplarse que la mayoría de las personas del mundo que necesitan ingresos son los pobres, estos, no tienen acceso a los distintos servicios financieros que necesitan, ya que los que están a su disposición son relativamente caros o rígidos, ya sea que provengan de entidades financieras formales o informales o de comerciantes y empresas agroindustriales que ofrecen créditos para insumos.

En ese caso, se considera a las finanzas como el acceso directo de las personas pobres a los servicios financieros, así como a los sistemas financieros inclusivos en forma más generalizada. Las finanzas ayudan a que las personas alcancen otros objetivos de desarrollo, como la educación, que requiere que las familias pobres puedan pagar los servicios, lo que a su vez sería más sencillo si ellos pudieran acceder a las finanzas, revelando un impacto específico del acceso a las microfinanzas sobre la disminución del trabajo infantil, el aumento de la educación y una mejor cobertura contra siniestros. No obstante, lo importante no es solamente el acceso directo a las finanzas o las formas específicas de acceso, si no a la necesidad más general de sistemas financieros inclusivos eficaces.

Siendo evidente que las finanzas pueden tener un impacto importante en las personas pobres, se debe intentar comprender qué significa el acceso a las finanzas; cuál es el uso actual del acceso a los servicios financieros y qué muestra eso sobre el acceso; cuáles son los impedimentos para el acceso y cómo se los puede modificar. A continuación se presentan en detalle.

Diferencias entre Acceso y Uso

Para comprender mejor los argumentos relacionados con el acceso de las personas pobres a los servicios financieros, es importante tener en cuenta las diferencias entre acceso y uso.

El acceso se refiere a la disponibilidad de la oferta de los servicios financieros a un "costo razonable", en donde la calidad y lo razonable se deben definir según algún objetivo estándar y los costos reflejan todos los costos financieros y no financieros; por consiguiente, el acceso se refiere solamente a la presencia de los servicios financieros.

El uso se refiere al consumo real de los servicios financieros. Dentro de un marco estándar de oferta-demanda, el acceso se refiere a la presencia de la oferta (a un "costo razonable") y el uso es la intersección de la oferta con la demanda.

En la actualidad, la información sobre el uso de los servicios financieros por parte de los diferentes grupos de ingresos es muy limitada, lo que dificulta establecer los determinantes o impedimentos para el acceso a las finanzas.

Reducir los Obstáculos para Ampliar la Oferta y Mejorar el Acceso

La explicación sobre la falta de acceso recae en dos áreas: las limitaciones específicas que sufren las instituciones financieras además de surgir del entorno en el que operan y las deficiencias del entorno institucional global. En consecuencia, esa distinción divide las soluciones en soluciones institucionales y acciones nacionales.

Las limitaciones específicas que afrontan las instituciones financieras están vinculadas mayormente con la baja rentabilidad de las transacciones en pequeña escala. Para los proveedores de servicios financieros, ya sean bancos o instituciones microfinancieras, los costos fijos en la intermediación financiera dificultan la oferta de servicios a los clientes pequeños, por parte de las instituciones pequeñas y en mercados pequeños. Los elevados costos de transacción para montos pequeños, la inexperiencia comercial de quienes no tienen acceso a los servicios y los costos elevados para ampliar el alcance, hacen que generalmente no sea rentable ofrecer servicios a los segmentos pobres y por montos pequeños. Si se tienen en cuenta las economías de escala, una mejor gestión de los costos puede disminuir el costo unitario y propiciar un alcance más amplio y posibilidades más atractivas desde el punto de vista de las instituciones. Sin embargo, ofrecer productos específicos a las familias de bajos ingresos

seguirá siendo una propuesta de alto riesgo y con altos costos para muchas instituciones financieras.

Surgen limitaciones similares en el ámbito nacional, en donde muchos sistemas financieros son con frecuencia muy pequeños y obstaculizan la prestación de servicios financieros eficaces. Con frecuencia, el entorno macroeconómico global es un obstáculo, especialmente para otorgar préstamos, ya que las posibilidades de un negocio rentable y, en consecuencia, de préstamos viables, se ven limitadas cuando existe inestabilidad macroeconómica. Aún cuando el negocio de una empresa es viable, la incierta capacidad de pago debido a la volatilidad de los ingresos y los gastos y a la alta exposición a riesgos, hacen que en general a las instituciones financieras les resulte muy difícil otorgar préstamos.

Ese entorno macroeconómico débil puede agravarse por las debilidades que existen en el entorno habilitante y regulatorio, como la baja calidad del sistema legal, la disponibilidad limitada de información confiable, los sistemas de pagos pobres, y la debilidad de la distribución y de otras infraestructuras. La competencia limitada puede hacer que las instituciones financieras no se interesen en ofrecer servicios financieros básicos. La ausencia de información crediticia, la falta de garantías y las dificultades en el diseño y el cumplimiento de los contratos pueden limitar la rentabilidad de los préstamos. Los análisis empíricos respaldan la importancia de esos obstáculos.

Intentos del Gobierno de Ampliar el Acceso

Los gobiernos pueden intentar ampliar el acceso, y con frecuencia lo hacen. Lo pueden hacer intentando fomentar el uso de una infraestructura pública para ofrecer productos financieros privados. Mientras que esa es una innovación que

puede afectar el acceso, no necesariamente afecta como muchas tecnologías innovadoras, las distorsiones regulatorias o sistémicas subyacentes del sistema.

Dada la posibilidad de que exista una oferta de servicios financieros sin una demanda (acceso sin uso), el uso limitado de los servicios financieros no necesariamente refleja un fallo sistémico del mercado en el ámbito nacional. Ese es uno de los motivos por los que el intento de ampliar el acceso a las finanzas puede no ser necesariamente un objetivo de la política pública. Aunque los gobiernos pueden fomentar un entorno mejor por medio de leyes contra los préstamos abusivos en lugar de las leyes contra la usura, y promover la capacitación del cliente, es posible que un papel proactivo del gobierno no sea eficaz. Debido a los factores políticos de la economía, es posible que los esfuerzos de los gobiernos orientados a ampliar el acceso no debiliten las limitaciones de los créditos y los ahorros cuando exista un factor de elección, es decir, que las familias o empresas con buenas posibilidades solicitan créditos de todas maneras.

En ese contexto, existe una oportunidad para la comunidad internacional de buscar la mejor manera de evaluar el acceso. A través de un mejor entendimiento, pueden desarrollarse modelos eficaces y puede ofrecerse un mejor asesoramiento político con el objetivo de ampliar el acceso a las finanzas y optimizar así el desarrollo.

Los pobres pueden ser buenos clientes de la banca

En la mayoría de los países los servicios financieros no han pensado en la población con menos recursos, que tiene enormes dificultades para acceder a los productos bancarios. Esta situación perjudica a los pobres pero también al sector bancario. Estudios realizados llegan a la conclusión de que los pobres pueden ser

excelentes clientes de los servicios financieros, que a su vez desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de un país.

En general, los bancos de los países en desarrollo se han dedicado a servir a las capas altas de la sociedad, dejando al resto fuera de juego. Las deficiencias de los servicios bancarios de estos países obligan a gran parte de la población a recurrir a servicios financieros informales, más caros e ineficientes.

Es así, que para salir de esta situación, se recomienda ofrecer servicios adaptados a estos grupos con menos recursos y desarrollar medios de pago electrónicos. El papel que jugarán los bancos dentro del sistema económico mundial será fundamental. El sector financiero resulta primordial en el fomento del ahorro, la eficiente asignación de los recursos y la sostenibilidad en el progreso de las economías. Por tanto, las políticas que se tomen para propiciar el desarrollo financiero terminan por estimular el crecimiento económico.

Basados en lo anterior, existe un amplio consenso sobre el impacto positivo que para el desarrollo de las economías trae consigo una mejora en los niveles de bancarización.

Por tanto la relación de la bancarización con la Base de la Pirámide, proporciona una serie de sinergias que resultan positivas en términos de desarrollo social. Una de ellas tiene que ver con la posibilidad de llevar a la población de estratos más bajos el acceso a los servicios bancarios. Esta propulsión, por pequeña que parezca en relación a las magnitudes del sistema financiero, mejorará sustancialmente la calidad de vida de la gente de más pobre y esto, a su vez, los llevará a persistir en la estrategia de procurar ahorros consistentes que sostengan sus inversiones programadas. En este orden de ideas, la inclusión de la población

más pobre al sistema financiero constituye un elemento clave del desarrollo social más básico y duradero.

En conclusión, la Base de la Pirámide es una estrategia que debe sacar a relucir las mejores prácticas bancarias en materia de profundización de servicios financieros para los más pobres. Se requieren algunos cambios regulatorios (más flexibilidad en la aplicación de tasas de interés y en la oferta de servicios financieros), de tal manera que esos “ahorros consistentes” de la población más pobre se puedan verter a favor de ellos mismos bajo la forma “inversiones productivas” y/o sistemas de aseguramiento frente a las calamidades que lamentablemente abundan entre los más pobres.

5.4 PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO BASE DE LA PIRÁMIDE APLICADO A LA EMPRESA HARINAS SAN MARTÍN.

Para el caso de Santander se escogió el sector de la alimentación, factor preponderante y de primera necesidad en la Base de la Pirámide. Como actor principal se tomó a una Distribuidora de productos a base de granos y harinas (Maíz, frijol, arveja, lenteja, soya y otros) al menudeo, la cual se encargará de llegar a estos consumidores finales por intermedio del Modelo de Negocio de la Base de la Pirámide.

Población a atender: personas de escasos recursos económicos que viven en barrios de estratos inferiores, con poder adquisitivo bajo, sin capacidad de comprar alimentos en grandes cantidades (kilos), que para abastecer sus necesidades básicas alimenticias buscan comprar cantidades pequeñas de estos productos (media libra, un cuarto de libra).

Modelo de Negocio Base de la Pirámide aplicado a la Empresa Harinas San Martín

Servicios, Productos o Tecnologías Únicas. Para el caso de Harinas San Martín, la Base de la Pirámide está constituida por personas de bajos ingresos caracterizada por desarrollar actividades comerciales en la economía informal, como lo es la construcción, ventas por catálogo, amas de casa, entre otros.

Para este sector de la población, la innovación consiste en venderles Harina, con la cual pueden preparar diferentes clases de alimentos, en pequeñas cantidades como lo son 250 gramos para harinas y granos, colada para niños en 85 gramos y los productos naturales por 125 gramos, a precios cómodos para los clientes, convirtiéndose en productos muy económicos y fácilmente de adquirir a diario.

Localización de valor a través de Franquicias. La creación de valor para el caso de Harinas San Martín está dada en crear una red de ventas Tienda a tienda (TAT), ya que es la base de la economía de alimentos de consumo masivo donde acuden decenas de consumidores que sólo tienen para comprar lo del día, en este sistema es de gran importancia que en los diferentes puntos de distribución haya disponibilidad de los productos.

Es de resaltar que el canal de venta tradicional en Colombia son las ventas tienda a tienda.

Participación con Empresas Privadas y Gubernamentales. La relación con el sector privado es necesaria para poder crecer en este mercado, actualmente existe una empresa privada (Bavaria), que por medio de convocatorias a empresas que aparte de generar empleo demuestren su impacto y ayuda a la

comunidad, le otorgan un aporte económico significativo en pro del desarrollo y crecimiento de la misma.

A nivel Gubernamental, se debe gestionar descuentos en el pago de impuestos a empresas que demuestren la vinculación de la base de la pirámide como sus clientes. A su vez la inclusión en los planes de acción social que este ofrece con proyectos como el plan Colombia, subsidios en mercados y auxilios de las demás entidades sin ánimo de lucro como ONGs.

Acceso a Bienes y Servicios en Términos Financieros. Para el caso de Harinas San Martín el acceso a servicios financieros apalancaría sus costos de funcionamiento, pero necesitaría entrar a servicios con bajo interés para poder acceder a los créditos, por tal motivo se hace necesario hacer un llamado a la banca tradicional por medio de la implementación de microcréditos, que permitan a las personas de escasos recursos acceder a las finanzas y así hacer crecer sus negocios.

Tabla 2 Cronograma de Implementación Modelo de Negocio Base de la Pirámide aplicado a la Empresa Harinas San Martín

PRINCIPAL ACTIVIDAD	TIEMPOS PRESUPUESTADOS											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1. Diseño de Proyecto	X	X										
2. Evaluación de presupuesto y financiación			X									
3. Búsqueda de apoyo económico con la empresa privada y entidades financieras.				X	X							
4. Planes de acción con entidades gubernamentales.				X	X							
5. Selección de Canales de Distribución.						X	X					
6. Ejecutar distribución.								X	X	X	X	X
7. Evaluación de lo ejecutado.												X

Fuente. Castro Trujillo José Uriel, Oliveros Muñoz Claudia Patricia. Autores Monografía Desarrollo de Nuevas Oportunidades de Mercado en la Base de la Pirámide

CONCLUSIONES

1. El éxito en la base de la pirámide requiere transformar la lógica dominante entre empresa y el Estado. Los grandes problemas no se resuelven con grandes soluciones ni provienen de un solo sector, sino con muchas soluciones pequeñas, articuladas y mediante el aporte individual y colectivo de todos los actores de la sociedad.
2. Las empresas deberán reubicarse de la generación de valor económico a costas del individuo y el medioambiente. Los emprendedores sociales deberán trasladar su conocimiento y replicar sus experiencias a mayor escala generando alianzas con el sector privado y el público. Para esto se debe aprender a colaborar y superar prejuicios creando escenarios de beneficio mutuo donde la lucha contra la pobreza sea un esfuerzo mancomunado y una responsabilidad de todos.
3. Trabajar con la Base de la Pirámide puede convertirse en un reto para muchas empresas que les permitirá poner a prueba sus capacidades de competitividad, basados en la innovación y flexibilidad, como los principales propulsores de valor; donde la innovación se constituirá como un elemento crucial de la estrategia en la Base de Pirámide, en la cual el área más interesante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí, sino la manera en la que los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, financian su adquisición, lo usan y lo desechan.

4. No se puede trabajar para los pobres sino con los pobres. Por eso se habla de una “economía humana” donde cada individuo es considerado como sujeto de derecho. Los consumidores cada vez demandarán más soluciones, pero sólo estarán dispuestos a pagar por productos. La Base de la Pirámide permite innovar en la manera de proveer esta solución; solo es necesario la interacción de la empresa con el entorno, para desbloquear los factores asociados a la pobreza, esto llevará a la empresa a crear círculos justos basados principalmente en las capacidades de co-creación y desarrollo de redes de experiencia, que a la vez, le permitirán poder replicar estos modelos en una mayor escala y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas.
5. La inclusión de la población más pobre al sistema financiero constituye un elemento clave del desarrollo social más básico y duradero, donde la relación de la bancarización con la Base de la Pirámide, proporciona una serie de sinergias que resultan positivas en términos de desarrollo social. Esta propulsión, por pequeña que parezca en relación a las magnitudes del sistema financiero, mejorará sustancialmente la calidad de vida de la gente de más pobre y esto, a su vez, los llevará a persistir en la estrategia de procurar ahorros consistentes que sostengan sus inversiones programadas.
6. Profundizar en el modelo Base de la Pirámide brindará fuentes de innovación tales como: Cómo proveer valor a los clientes en la Base de la Pirámide y cuanto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la co-creación y las redes estratégicas, es fundamental para diseñar e implementar modelos de negocios superiores que realmente aumenten la presencia de negocios rentables en la Base de la Pirámide, cooperen significativamente en la reducción de pobreza, sean medioambientales responsables, e incrementen la competitividad de la empresa sobre la base de ellos.

7. El Modelo Base de la Pirámide es una estrategia que debe sacar a relucir las mejores prácticas bancarias en materia de profundización de servicios financieros para los más pobres. Para esto, se requiere algunos cambios regulatorios como mayor flexibilidad en la aplicación de tasas de interés y en la oferta de servicios financieros, de tal manera que esos ahorros de la población más pobre se puedan verter a favor de ellos mismos bajo la forma “inversiones productivas” y/o sistemas de aseguramiento frente a las calamidades que lamentablemente abundan entre los más pobres.

8. El Modelo Base de la Pirámide es un campo de actuación que prepara a las compañías para desarrollar las capacidades necesarias para innovar en modelos de negocio, capaz de marcar las incongruencias entre lo que se ofrece y las verdaderas necesidades del mercado, creando un valor que propicia un progreso que posteriormente permite capturar un valor actual y futuro, ofreciendo un valor intangible en el cambio en las estructuras de la industria que pueden cambiar el mercado completamente creando una fuente de oportunidades de innovación que no existían anteriormente.

RECOMENDACIONES

1. La localización de la creación de valor a través de una colaboración con las PYMEs es una contribución clave que pueden hacer las grandes compañías al desarrollo económico. Esto refuerza su posibilidad de operar creando un impacto local positivo, que puede reducir los gastos de proveedores y ser una fuente importante de innovación para desarrollar nuevos productos y conseguir nuevos clientes.
2. El contar con un sistema financiero bien desarrollado es fundamental, ya que existen cada vez más pruebas de que la desigualdad en el acceso a las finanzas puede representar un problema, no solo en los momentos de estabilidad, sino también en los momentos de crisis. Se ha demostrado que las transferencias financieras en épocas de crisis son abundantes, pueden incrementar la desigualdad de los ingresos y tienden a ser muy regresivas.
3. El facilitar el acceso al financiamiento es fundamental, ya que las finanzas, además de facilitar el crecimiento económico global, pueden ayudar a los individuos a nivelar sus ingresos, asegurarse contra riesgos y ampliar las oportunidades de inversión. Para esto, el sector empresarial debe obtener un compromiso tanto de sus pares en la comunidad empresarial como de los gobiernos. Los proyectos a presentar deben contemplar el solucionar problemas para necesidades de personas que no son consumidores actuales del servicio debido a múltiples carencias acumuladas y muy diversos factores. Gran parte de estas carencias se encuentra en la falta de infraestructura, falta

de crédito, falta de transporte, entre otras. Se requiere convocar soluciones creativas que detecten las múltiples dimensiones y motivar para que de una forma innovadora empresas grandes y pequeñas de diferentes sectores vean la oportunidad de negocio a través de la aplicación de alianzas estratégicas.

4. Concertar compromisos e iniciativas tendientes a promover el consumo y la producción sostenibles en pro de involucrar a la Base de la Pirámide en este desarrollo, teniendo en cuenta modelos basados en el productivismo y el consumo, poniendo en práctica programas de asistencia para aumentar la productividad y la competitividad de las industrias de los países en desarrollo y con economías en transición, en particular en las industrias que pueden proporcionar muchas posibilidades de empleo o cuyas actividades tienen grandes repercusiones en el medio ambiente, prestando asistencia a las empresas de pequeña y mediana escala de los países en desarrollo y con economía de transición, mediante la aplicación de programas de información y capacitación, aprovechando las oportunidades empresariales de una mayor conciencia de los consumidores acerca del consumo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

ABATE-Franjul, José. “Los pobres del continente: ¿un nuevo mercado para la banca tradicional?”. [en línea]. Disponible en:

<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1442342>>. [Citado en 05 de Octubre de 2008]

CONSEJO MUNDIAL EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

Oportunidades de Negocios para Reducir la Pobreza: Una Guía de Campo. 2004. ISBN: 2-940240-54X

Corporación Financiera Internacional. “Caminos para Emerger de la Pobreza: El Rol de la Empresa Privada en los Países en Desarrollo”. En: Publicaciones [en línea]. 2000. Disponible en:

<[http://www.ifc.org/ifcext/publications.nsf/AttachmentsByTitle/PathsoutofPovertySpanish/\\$FILE/poverty_spanish.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/publications.nsf/AttachmentsByTitle/PathsoutofPovertySpanish/$FILE/poverty_spanish.pdf)>. [Citado en 23 de Octubre de 2008]

ESCALANTE, Karla. Estrategias competitivas. En: Monografías [en línea]. 2002. Disponible en:

<<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>>. [Citado en 31 de Agosto de 2007]

FERRO, Raúl. “Estrategia Haga negocios con los pobres”. [en línea]. Disponible en:

<<http://www.expansion.com/2008/02/28/entorno/1094739.html>>. [Citado en 05 de Octubre de 2008]

GALARZA, Ricardo J. "El Mercado es la Cura". [en línea]. Disponible en:
<<http://www.altaproduce.biz/notas/recomendaciones.pdf>>. [Citado en 30 de Agosto de 2008]

GONZÁLEZ, Rodolfo Cristian. "Destreza en la estrategia". En: Monografías [en línea]. 2002. Disponible en:
<<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>>. [Citado en 30 de Agosto de 2008]

HAMMOND, Allen L. Los siguientes 4 mil millones, tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide. Editorial World Resources Institute. 2007. ISBN 1-56973-625-1.

URRUTIA, Ricardo A. Gerente Operativo ó Gerente Estratégico. En: Monografías [en línea]. 2003. Disponible en:
<<http://www.monografias.com/trabajos13/gereope/gereope.shtml>>. [Citado en 28 de Agosto de 2008]

MALDONADO, Olga. Ficha informativa aduanera. En: La planificación Estratégica - Formulación. [En línea]. 2004. Disponible en:
<<http://www.aduana.gov.bo/fichaaduana/ficha17.pdf>>. [Citado en 30 de Agosto de 2008]

NOVOA, Enrique. Aula abierta. En: Visión estratégica de la innovación empresarial [en línea]. 2002. Disponible en:
<<http://www.madrimasd.org/revista/revista12/aula/aulas1.asp>>. [Citado en 01 de Septiembre de 2008]

PRAHALAD, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Editorial Norma, mayo 2005. ISBN: 958-04-8484-8.

World. Business Council for Sustainable Development. “Oportunidades de negocios para reducir la pobreza”. [en línea]. Disponible en:

<<http://www.avina.net/ImagesAvina/NILibros7.pdf>>. [Citado en 05 de Octubre de 2008]

World. Business Council for Sustainable Development. “Negocios para el Desarrollo”. [en línea]. Disponible en:

<<http://www.wbcsd.org/web/publications/NegociosParaElDesarrollo.pdf>>. [Citado en 05 de Octubre de 2008]

ANEXOS

Anexo 1. Glosario

Base de la pirámide: personas de bajos recursos que viven con menos de un dólar al día.

Co-creación de valor: Co-creación o creación compartida, es aquella en la cual el valor no se crea en la firma y después se intercambia con el cliente, sino que el valor el co-creado por la firma y el consumidor. El valor tendrá que ser co-creado en común por la firma y el consumidor. En el sistema tradicional, donde las firmas deciden sobre los productos y los servicios que fabricarán implícitamente deciden qué es valiosos para el cliente, en este sistema los consumidores tiene poco o ninguna participación en la creación de valor.

Competitividad: característica de una organización de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada

Creación de riqueza: la creación de riqueza requiere contar con la información correcta, así como planificar y hacer buenas selecciones.

Desarrollo empresarial: significa adaptarse a los permanentes cambios de una forma enriquecedora y constructiva, innovar y crear nuevos productos, mercados y sistemas, Generar riqueza, conocimiento y bienestar y comprometerse con el entorno medioambiental y social

Empresa Privada: es el conjunto de actividades empresariales de los particulares

Empresa Pública: Es la creada y sostenida por el poder público.

Globalización: proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente interdependencia e integración de las distintas economías nacionales por la existencia de un único mercado mundial.

Innovación: es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.

Mercados emergentes: son los recipientes o receptores de una variedad de programas de aportes financieros internacionales para impulsar sus economías. Estas incluyen préstamos y otras asistencias como las organizaciones multinacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, ayuda extranjera de naciones saludables como los Estados Unidos, y especiales

condiciones de negocio con tarifas reducidas para sus exportaciones hacia países más avanzados.

Negocio rentable: correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes

Negocios Inclusivos: negocios sustentables que benefician a las comunidades de bajos ingresos. Los Negocios Inclusivos proponen un nuevo rol para la empresa en la sociedad, bajo una orientación ética diferente donde el rol de las empresas es generar bienestar para la sociedad al mismo tiempo que genera riqueza económica. Dada exclusión de la economía y la ciudadanía formal que se ve reflejada en los índices de inequidad de los países en desarrollo, los Negocios Inclusivos constituyen una alternativa viable para el Desarrollo Sostenible. Los Negocios Inclusivos incluyen de manera rentable al segmento de bajos ingresos en sus actividades, con el propósito de beneficiar a las comunidades de bajos ingresos y lograr que puedan subsistir de forma sustentable. Siempre y cuando mejoren su calidad de vida, las comunidades de bajos ingresos pueden participar del Negocio Inclusivo como proveedores, contratistas, empleados, accionistas o asesores externos.

Pobreza: es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la comida, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable.

Sostenibilidad: Habilidad de un Proyecto para mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a través de su vida económica la cual puede expresar en términos cuantitativos y cualitativos.

Ventaja competitiva: rentabilidad por encima de la rentabilidad media del Sector industrial en el que la Empresa se desempeña. Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

WBCSD—El mundo empresarial y el Desarrollo & concepto de Negocios Inclusivos

Anexo 2. Compañías Que Han Tenido Éxito Trabajando Con La Base De La Pirámide

1. Alianza Team
2. AMANCO
3. Arcor
4. Banco de Grammen (GB)
5. Banco do Nordeste
6. Bimbo
7. BP
8. Celtel
9. Cemex
10. Cerveza Corona
11. Citigroup
12. Coca Cola
13. CODENSA

14. Colcerámica
15. EcoHotel Uxlabil
16. Grupo Nacional de Chocolates
17. Grupo Nueva
18. Hewlett- Packard
19. Industrias Licoreras de Guatemala
20. Kola Real
21. La Minka, Feria-shopping concentrada en la Base de la Pirámide
22. Microsoft, con FelxGo
23. Natura
24. Nazca Cosméticos
25. Nestlé
26. Organización Corona
27. Pavco
28. Procter & Gamble

29. Promigás

30. Río Tinto

31. Shell

32. Roche,

33. SC Johnson

34. Suez

35. Telmex

36. Unilever

37. Vodafone