



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2011/2012

DESARROLLO DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE
BUSINESS DEVELOPMENT IN THE BASE OF THE PYRAMID

Realizado por el alumno Dña. BEATRIZ GARCÍA BLANCO

Tutelado por el Profesor D. MARIANO NIETO ANTOLÍN

LEÓN, 11 DE SEPTIEMBRE 2012

DESARROLLO DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

INDICE:

RESUMEN:	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	10
3. METODOLOGÍA	12
4. CONCEPTO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE	13
4.1 CARACTERÍSTICAS BASE PIRÁMIDE	15
4.2 VISIONES DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE	16
5. MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE	18
5.1 PODER ADQUISITIVO	18
5.2 ACCESO A LOS MERCADOS	18
5.3 CONCIENCIA DE MARCA	19
5.4 CONEXIÓN DEL MERCADO	19
5.5 ACEPTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	19
6. LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LA CADENA DE VALOR	20
7. DESARROLLO DEL MERCADO	24
7.1 CREACIÓN DE LA CAPACIDAD DE CONSUMO	24
7.2 NECESIDADES DE NUEVOS BIENES Y SERVICIOS	25
7.3 CREACIÓN DE RIQUEZA	26
8. CREAR PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE	28
8.1 PRINCIPIOS DE INNOVACIÓN PARA LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRAMIDE	28
9. MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	34
9.1 DEFINICIÓN	34
9.2 CARACTERÍSTICAS	34
9.3 BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS	36
9.4 QUÉ HACE FALTA PARA EL DESARROLLO DE ESTOS NEGOCIOS	39

10. PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE	42
.....	
10.1 SECTOR ENERGÍA (ESTUFA PROTOS)	42
10.2 SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES (M-PESA, SMART)	44
10.3 SECTOR DE LA SALUD (VISIONSPRING)	46
10.4 SECTOR DEL HOGAR (CHOTUKOOL)	47
10.5 SECTOR AGRARIO (PIONEER).....	48
10.6 COMPARACIÓN AMANCO Y MASISA	50
10.7 SECTOR FINANCIERO	54
11. CONCLUSIONES.....	60
12. BIBLIOGRAFÍA	62
13. ANEXOS	63

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Figura 4.1.La base de la Pirámide.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 6.1.: Fases principales de la cadena de valor.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 7.1.Ecosistema de mercado para la creación de riqueza</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7.2.Conversión de la pirámide en diamante</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9.1- Ventajas del ecosistema.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 10.1.Características Estufa Protos</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 10.2.Análisis estratégico</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10.3. Elementos comunes en los modelos de negocio de Amanco y Masisa.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 10.1.Grupos de autoayuda</i>	<i>56</i>
<i>Figura 10.2.Niveles profesionales.....</i>	<i>57</i>

RESUMEN:

La distribución de la riqueza se representa en forma de pirámide, donde en la parte superior está formada por solo el 20% de la población, y en la base el 80% restante vive con menos de dos dólares al día. En este trabajo analizo cómo se pueden crear negocios en la base de la pirámide, a través del análisis del mercado, su desarrollo y la cadena de valor. El principal objetivo del estudio es profundizar en el concepto y las características de la Base de la Pirámide, así como la inserción de negocios inclusivos en este mercado. Esta metodología la aplico a través de nueve experiencias empresariales, que han contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población con bajos ingresos. Demostrar que las empresas pueden tener la oportunidad de hacer negocios en este mercado y de esta manera aliviar la pobreza.

ABSTRACT:

The distribution of wealth is represented as a pyramid, where the top is made up only 20% of the population, and base the remaining 80% live on less than two dollars a day. In this paper I discuss how business can be created on the base of the pyramid, through market analysis, development and value chain. The main objective of the study is to deepen the concept and features of the Base of the Pyramid, and the inclusion of inclusive business in this market. This methodology applied through nine business experiences that have contributed to improving the living conditions of the low income population. Demonstrate that companies can have the opportunity to do business in this market and thus alleviate poverty.

1. INTRODUCCIÓN

Los pobres en el mundo cada vez son más numerosos, el 65% de la población mundial gana menos de 2000\$ al año, esto equivale a 4.000 millones de personas. La resistencia de las empresas a invertir es comprensible, suponen que las personas de tan pocos ingresos tienen poco para gastar en bienes y servicios y que en lo que sí van a gastar son en las necesidades básicas como alimento y abrigo. También suponen que la corrupción, analfabetismo infraestructura inadecuada, etc. hace imposible la rentabilidad de los negocios en esas zonas.

La idea principal de este proyecto es la posibilidad de las empresas para desarrollar sus negocios en el mercado de la Base de la Pirámide. Las multinacionales ya hacen negocios con éxito en países en desarrollo, su venta se dirige a pequeños segmentos medios-altos de estos mercados, y la experiencia les demuestra que las barreras al comercio son mucho más bajas de lo que se piensa. Además, las reformas políticas, la creciente apertura a la inversión y el desarrollo de redes de comunicación inalámbrica de bajo coste, están reduciendo las barreras y de esta manera proporcionando a las empresas un mayor acceso.

Es evidente que los pobres no tienen dinero, los ingresos individuales pueden ser bajos, pero el poder adquisitivo agregado de las comunidades pobres en realidad es bastante grande. Por ejemplo el ingreso medio de los aldeanos en Bangla Desh es menos de 200\$ al año, pero éstos consumen muchos servicios de telecomunicaciones. Los teléfonos rurales de Telecom generan un ingreso promedio de 90\$ al mes y hasta 1.000\$ al mes. Los usuarios de estos teléfonos gastan un promedio del 7% de su ingreso en servicios telefónicos, lo que supone un porcentaje mucho más elevado que los consumidores en mercados tradicionales

Lo que tampoco hay que suponer es que los pobres solo van a querer satisfacer sus necesidades básicas y que no van a emplear su dinero en bienes no esenciales. Gastan sus ingresos en cosas que pueden mejorar su calidad de vida antes que ahorrar para tiempos difíciles.

Otro error sobre los mercados es que los bienes que se venden allí son increíblemente baratos y que no hay espacio para que entre un nuevo competidor y obtenga beneficios. La realidad es que los consumidores en la base de la pirámide pagan precios mucho más altos por la mayoría de las cosas que consumidores de clase

media. Esto significa que existe una oportunidad real para que las empresas, obtengan participación en el mercado ofreciendo bienes de mejor calidad a precios más bajos. De hecho, los habitantes de las barriadas urbanas pagan entre cuatro y cien veces más por el agua potable que las familias de clase media y alta. La comida también cuesta 20% a 30% más en las comunidades más pobres. En cuanto a la economía, los prestamistas locales cobran unos intereses del 10% al 15% por día, cuyas tasas anuales pueden alcanzar hasta 2000%. Hasta los emprendedores afortunados de escala pequeña consiguen préstamos de instituciones financieras sin fines de lucro pagan entre un 40% y un 70% de intereses anuales, que son ilegales en la mayoría de países desarrollados.

También puede ser barato comercializar y entregar productos y servicios a los pobres del mundo, ya que muchos de ellos viven en ciudades densamente pobladas y que lo serán aún más en los próximos años. Por lo que las empresas que operen en estas áreas tendrán acceso a millones de dólares para gastar.

Los pobres rurales son mucho más difíciles de alcanzar que los pobres urbanos, también representan una gran oportunidad no aprovechada para las empresas. El 60% de PIB de India es generado en áreas rurales, el principal impedimento para hacer negocios en regiones rurales es el difícil acceso a la distribución, no a la falta de poder adquisitivo. Pero las nuevas infraestructuras de tecnologías de información y comunicaciones prometen convertirse en una forma barata de establecer canales de marketing y distribución en estas comunidades.

Otra idea equivocada es que la gente de la base de la pirámide no puede utilizar tecnologías avanzadas, pero es todo lo contrario.

Una última percepción equivocada se relaciona con la explotación de los pobres por parte de las multinacionales. Es explotar o ayudar a los pobres, el problema no solo es el coste, sino también la calidad, calidad en los alimentos, calidad en el agua. Esto es, cuando las multinacionales proveen bienes y servicios básicos que reducen los costes para los pobres y de esta manera ayudan a mejorar su calidad de vida, los resultados benefician a todos.

Las oportunidades de negocio en la base de la pirámide cada vez son más elevadas. En los últimos años, tanto organizaciones no gubernamentales, como empresas recién creadas y multinacionales realizan experimentos comerciales en comunidades

pobres. Las empresas pueden obtener tres ventajas importantes atendiendo a los pobres: una fuente de crecimiento de ingresos, una mayor eficiencia ya acceso a la innovación.

Actualmente, para empresas muy grandes, que casi han saturado los mercados actuales es un desafío importante el crecimiento de los ingresos. Es por lo que los mercados de la base de la pirámide representan tal oportunidad para las multinacionales nuevas fuentes de crecimiento de ingresos. Debido a que en estos mercados se encuentran en las etapas iniciales de desarrollo el crecimiento puede ser extremadamente rápido.

Es cierto que algunos servicios simplemente no pueden ser ofrecido a un precio lo suficientemente bajo para ser rentables al menos no con tecnologías o modelos de negocios tradicionales. La mayoría de los proveedores de telecomunicaciones móviles, no pueden operar rentablemente a sus redes precios asequibles en los países de desarrollo.

Otra forma es agregar la demanda convirtiendo a las comunidades cliente de la red. Por ejemplo, Gyandoot ilustra los beneficios de un modelo de acceso compartido. La empresa tiene una red de 39 quioscos de Internet que proveen a los emprendedores locales de acceso web y telecomunicaciones, así como servicios gubernamentales, educativos y otros. Redes como éstas pueden ser canales útiles para comercializar y distribuir muchas clases de productos y servicios de bajo costo.

La oportunidad de ahorro en costes es tan importante como el crecimiento de ingresos. Terciarizar las operaciones a mercados de mano de obra barata ha sido durante mucho tiempo la forma tradicional de reducir los costes. Gracias a la rápida expansión de las redes digitales de alta velocidad, las empresas están obteniendo ahorros aún mayores al localizar funciones de servicio tan intensivas en mano de obra, como los centros de llamadas, los servicios de marketing y el procesamiento interno de transacciones en áreas en desarrollo.

Recurrir a las reservas de mano de obra barata no es la única manera en que las multinacionales pueden mejorar su eficiencia al operar en regiones en desarrollo. La necesidad competitiva de mantener una estructura de bajos costes, puede llevar a las empresas a descubrir formas creativas de configurar sus productos, finanzas y cadenas de suministro para potenciar la productividad.

En términos de finanzas, para operar exitosamente en mercados de la base, los ejecutivos también tienen que modificar sus indicadores de negocios, en particular el foco tradicional en los altos márgenes brutos. La clave es su esfuerzo constante por reducir las inversiones de capital tercerizando la fabricación, racionalizando las cadenas de suministro y prestando mucha atención a los distribuidores.

Los mercados de la Base de la Pirámide son fuente de experimentación comercial y tecnológica. Como hemos visto la conectividad es importante para estos consumidores, las empresas que logren encontrar maneras de bajar drásticamente los costes de conexión tendrán una muy sólida posición de mercado.

Las nuevas tecnologías inalámbricas estimularán futuras innovaciones en modelos de negocios y disminuirán los costes aún más. Igual que los sistemas de comercio electrónico que operan a través del teléfono o de Internet son tremendamente importantes en este tipo de mercados, porque eliminan la necesidad de intermediarios.

2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión del mercado de la base de la pirámide, que es posible desarrollar negocios en países en desarrollados y que hay una oportunidad para las empresas de obtener participación en este tipo de mercados.

He estructurado el trabajo en diferentes apartados. El primer apartado hago una definición de la base de la pirámide, que está compuesta por 4.000 millones de personas con muy pocos ingresos y que para poder atenderles hay que realizar grandes innovaciones tanto en los productos como en los modelos empresariales. Junto con sus características y la visión de la base de la pirámide como un mercado de consumo, de producción y un aliado.

En el segundo apartado detallo el mercado de la base de la pirámide, su poder adquisitivo, el agregado, donde se encuentra la mayor parte del mercado de la base de la pirámide. El acceso a los mercados y su conexión, permitiendo a los consumidores establecer modelos de comunicación.

En el tercer apartado desarrollo la cadena de valor en la base de la pirámide El modelo de cadena de valor de Porter es muy importante tanto la separación de la empresa en sus distintos componentes, para la identificación de sus ámbitos de la creación de valor, como la integración de éstos a través de actividades de apoyo en busca de las deseables sinergias, que puedan ampliar los resultados en conjunto.

Un cuarto apartado del desarrollo del mercado, su creación de capacidad de consumo de los pobres basada en la asequibilidad, el acceso y la disponibilidad. La intervención del sector privado en la base de la pirámide puede generar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios y la necesidad de crear un ecosistema para la creación de riqueza y desarrollo social.

En el quinto apartado la necesidad de crear productos y servicios para la base de la pirámide, explicando los principios que supone la innovación para la base de la pirámide.

Un sexto apartado de los negocios inclusivos, en el que la empresa se convierte en catalizador del mercado y que las comunidades pobres participen en el mismo, sus características, beneficios y qué es lo que hace falta para el desarrollo de estos negocios.

Como último apartado, ejemplos de prácticas innovadoras en la base de la pirámide, estructurado en diferentes sectores, como son el de la energía, salud, telecomunicaciones, hogar, agrario y financiero.

3. METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo me ha servido de gran ayuda el libro de C.K.Prahalad “La fortuna en la base de la pirámide” en el que utilizo una metodología descriptiva basada en el análisis de los mercados de la base de la pirámide.

Analizo el mercado de la base de la pirámide, en el que la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos se representan en forma de pirámide económica. En la cima están los ricos con muchas posibilidades de generar ingresos, y en la base más de cuatro mil millones de personas, que viven con menos de dos dólares al día.

Busco el modelo de cadena de valor de Porter en la base de la pirámide, es muy importante para identificar en qué ámbitos crean valor y la búsqueda de sinergias para poder mejorar los resultados

Analizo el desarrollo del mercado en la base de la pirámide, en la que hay que convertir a los pobres en consumidores, generando nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades. Y la necesidad de crear un ecosistema para la creación de riqueza y desarrollo social.

Realizo un análisis de los negocios inclusivos ya que plasman la importancia que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos. Los negocios inclusivos permiten lograr la participación de los más pobres en la generación de valor, de manera que éstos logren obtener valor para sí mismos, permitiendo mejorar sus condiciones de vida.

También me ha servido de gran apoyo las revistas de Harvard Business Review y Harvard Deusto Business Review, con las que analizo con detalle los diferentes negocios que se han implantado en el mercado de la base de la pirámide.

Acabo el trabajo realizando un análisis del desarrollo de los negocios en el mercado de la base de la pirámide, cuáles pueden ser los retos futuros de la creación de negocios en este tipo de mercados.

4. CONCEPTO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

La base de la pirámide es un segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales menores de 8 dólares diarios. Atender a los consumidores de la base de la pirámide exigirá innovaciones en tecnología, productos y servicios, así como en los modelos empresariales. Para que las oportunidades que se encuentran la base de la pirámide se puedan aprovechar, las grandes y pequeñas empresas, las organizaciones y los gobiernos deben trabajar unidos.

Los pobres son consumidores con sentido del valor. Para poder ayudarles hay que asociarse con ellos para innovar y lograr situaciones en el que los pobres estén comprometidos y al mismo tiempo las empresas que les suministran producto y servicios sean rentables.

La distribución de la riqueza y la capacidad de genera ingresos en el mundo se representa en forma de una pirámide económica. En la cima están los ricos, con muchas oportunidades para generar altos niveles de ingresos, mientras que en la base de la pirámide habitan más de 4000 millones de personas pobres. **(Ver Anexo 1 y 2)**

Los pobres constituyen un “mercado latente” de bienes y servicios, el compromiso de las empresas privadas con la base de la pirámide es fundamental para que el sector privado fomente la atención hacia los pobres como consumidores y crear opciones para ellos. Poder aliviar la pobreza se convertirá en tarea de desarrollo empresarial, que será compartida por las grandes empresas del sector privado y los empresarios locales de la base de la pirámide.

La base de la pirámide proporciona una nueva oportunidad de crecimiento para el sector privado y la innovación. Los mercados de la base de la pirámide deben convertirse en parte integral del trabajo del sector privado, siendo la creación exitosa de mercados en la base de la pirámide un cambio en el funcionamiento de las corporaciones multinacionales.

Las empresas suponen que, la escasez de ingresos que destinan a sus gastos y necesidades básicas es imposible llevar a cabo negocios rentables en las regiones pobres. Hay que superar los siguientes prejuicios:

-Como son pobres no tienen dinero, aunque ganen muy poco, el poder adquisitivo añadido de todas las familias y comunidades es grande.

-Los pobres solo gastan en productos básicos, todo lo contrario, los pobres suelen comprar artículos de lujo, gastan su dinero en cosas para mejorar su calidad de vida.

-Los pobres compran solo bienes baratos, los pobres suelen pagar precios mucho mayores que los consumidores de clase media por los mismos artículos.

Equivalencias en poder adquisitivo (en dólares)

Población en millones

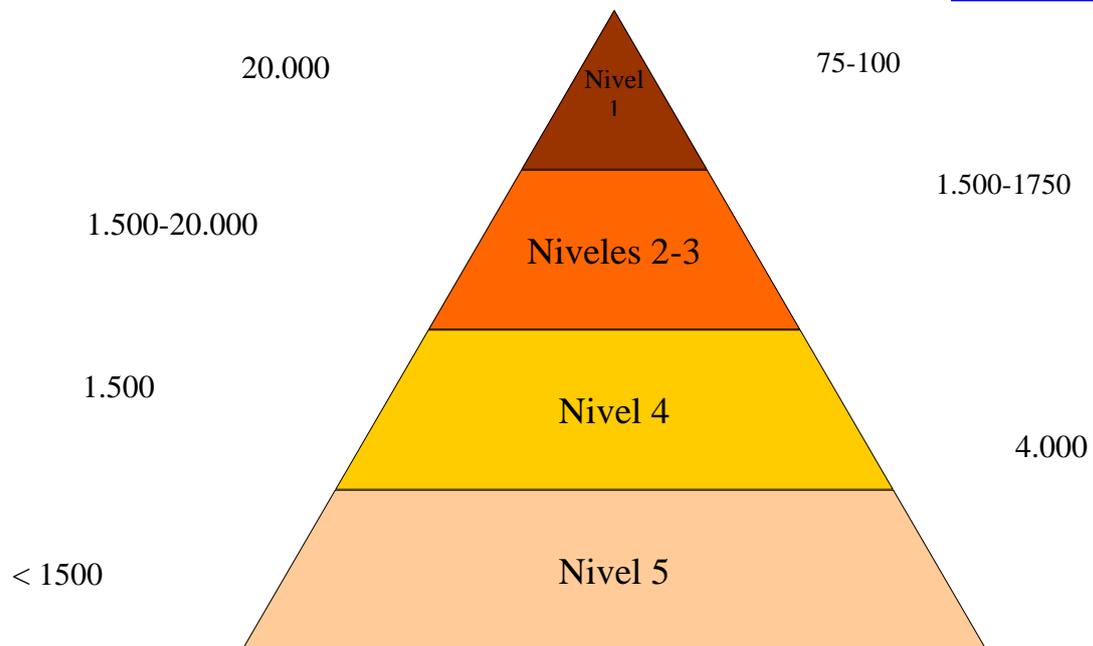


Figura 4.1. La base de la Pirámide

Fuente: La fortuna en la Base de la Pirámide, Prahalad.(2005)

□

4.1 CARACTERÍSTICAS BASE PIRÁMIDE

El segmento de la base de la pirámide no es homogéneo en un mismo los país (por ejemplo, hay diferencias enormes entre la base de la pirámide rural y urbana) ni entre diferentes países. Además, existen segmentos inferior bien diferenciados. Los rasgos esenciales que ayudan a caracterizar este estrato poblacional son:

➤ **Predominio de la economía informal:** En la mayoría de los países en desarrollo, casi todas las transacciones se realizan en la economía informal. La mayor parte de la población de estos países carece de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, cuya naturaleza suele ser verbal e informal. Debido a los costes, la complejidad y la ausencia de familiaridad con los mecanismos, contratos y leyes de la economía formal, es posible que en el futuro cercano las transacciones y actividades económicas de la población pobre se sigan realizando en la economía informal.

➤ **Acceso a oportunidades limitadas:** El abanico de elecciones posibles para la población pobre está limitado por las restricciones del mercado. Por ejemplo, la población de la base de la pirámide no tiene acceso a os servicios financieros, por ello recurren a prestamistas privados, para obtener préstamos por los que llegan a pagar tipos de interés mucho más elevados. Como no existen entidades que les aseguren un retorno seguro y razonable de sus ahorros, ese dinero se acaba gastando o, es depositado en clubes de ahorro grupales.

➤ **Elevado número de necesidades insatisfechas:** La mayor parte de la población pobre carece de servicios básicos como agua y saneamiento, asistencia sanitaria o electricidad. La población rural está acostumbrada a verse perjudicada por la deficiencia de las infraestructuras y el transporte. Esto se agrava debido a la escasa penetración de las redes de telefonía e Internet.

➤ **Impacto del arancel de pobreza:** La población pobre sufre un “arancel de pobreza” por la condición de ser pobre. Esto lleva a diferentes discriminaciones como, por ejemplo: venta de bienes o servicios de mala calidad que en el segmento de renta alta a precios similares; compra de productos a un precio más elevado que otros segmentos de la población; o la falta de acceso a determinados bienes debido a precios inasequibles. Un claro ejemplo, en la India un metro cúbico de agua en un área pobre cuesta 1,12\$, mientras que en un área rica éste se reduce a 0,03\$.

➤ **Elevada actividad emprendedora:** La principal fuente de ingresos de los pobres es su propia actividad económica. Las actividades agrícolas son el principal medio de subsistencia en las áreas rurales, a veces, estas rentas se complementan con la realización de otro trabajo de carácter no agrícola. El problema de estas actividades es su pequeña escala y baja eficiencia, que obliga a esta población a destinar un número de horas muy elevado a sus actividades productivas y comerciales.

La Red de Conocimiento de Laboratorios de la Base de la Pirámide ha propuesto la siguiente definición sobre sus conceptos:

La **base de la pirámide** es el segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas, así como restricciones que les impiden participar activamente en las economías de mercado y, por lo tanto, carecen de acceso a bienes y servicios vitales para garantizar su propio desarrollo.

4.2 VISIONES DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Una vez analizadas las características del contexto de la base de la pirámide, es fácil deducir que nos encontramos ante un escenario que presenta grandes esperanzas de crecimiento para el sector privado, pero también enormes desafíos. La idea de que el sector privado pueda ayudar al desarrollo de las zonas más desfavorecidas del planeta ha sido acogida con entusiasmo y grandes expectativas, pero también es necesario analizar las diferentes estrategias empresariales de entrada en estos mercados para evaluar tanto su efectividad como su repercusión en la creación de valor social y económico. Se distinguen diferentes visiones de la base de la pirámide

➤ **La base de la pirámide como un mercado de consumo:** Debido al gran número de población que forma la población de renta baja y las enormes necesidades que tienen, se ha visto la base de la pirámide como un terreno idóneo para favorecer el consumo y permitir el crecimiento empresarial. El objetivo es acercar a estos mercados productos y servicios que hasta ahora no estaban disponibles o no estaban a su alcance. Esto puede ser criticado, ya que vender únicamente productos y servicios a los pobres y convertirlos en *consumidores* no parece ser la solución para salir del círculo vicioso de la pobreza.

➤ **La base de la pirámide como un mercado de producción:**

Los países en desarrollo tienen una abundante oferta laboral que los hace especialmente apropiados como zonas donde realizar inversiones y procesos productivos que requieran un uso intensivo del factor trabajo. En este caso, la base de la pirámide participa en la cadena de valor de productos que no están destinados al consumo local. Los beneficios de estas actividades se definen en la generación de empleo, el aumento de las rentas disponibles y, en algunos casos, la transferencia tecnológica. Estos beneficios van a depender en buena medida de la gestión responsable de la cadena de valor y las políticas de compras y aprovisionamiento.

➤ **La base de la pirámide como un aliado:**

Debido a la complejidad y desconocimiento existente sobre la base de la pirámide, se propone la creación de nuevos modelos de negocio y empresas con el fin de crear valor mutuo. La generación de soluciones requiere la participación activa de aquellos que padecen el problema y, por este motivo, es importante escuchar a las personas que viven en la pobreza y aprender de ellos para integrarlos como aliados en el diseño, configuración y funcionamiento de la actividad empresarial.

5. MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

5.1 PODER ADQUISITIVO

El poder adquisitivo agregado en los países de desarrollo, donde se encuentra la mayor parte del mercado de la base de la pirámide. Los países en desarrollo ofrecen muchas oportunidades de crecimiento, dentro de tales mercados, la base de la pirámide constituye una notable oportunidad.

Se supone que los pobres no tienen dinero para gastar, y por lo tanto, no constituyen un mercado viable. El poder adquisitivo de quienes perciben menos de dos dólares al día no puede compararse con el poder adquisitivo de los individuos de los países desarrollados. Pero en número, los pobres representan un significativo poder adquisitivo latente que debe desencadenarse. Por ejemplo los pobres suelen residir en ecosistemas de alto costo, incluso en países de desarrollo.

Existe una sanción por pobreza que puede llegar a ser en algunos países entre 5 y 25 veces lo que los ricos pagan por los mismos servicios. Esta sanción es el resultado de los monopolios locales, acceso inadecuado, mala distribución y fuertes intermediarios.

Esas disparidades de costo dentro de la misma economía entre los consumidores de la base de la pirámide es el resultado de un mal acceso a la distribución y distribución y del papel desempeñados por los intermediarios locales. Esto puede solucionarse si el sector privado organizado decide servir a la base de la pirámide.

Los pobres también invierten su dinero, por ejemplo no pueden gastar en higiene, agua potable y una mejor vivienda, sino que invierten sus ingresos en artículos considerados como de lujo. Como no tienen título legal sobre sus viviendas, no es probable que inviertan en mejorar sus viviendas, pero sí en televisores, ollas a presión, móviles...

5.2 ACCESO A LOS MERCADOS

Se supone que el acceso a la distribución en los mercados de la base de la pirámide es muy difícil y representa un impedimento para la participación de grandes empresas y corporaciones multinacionales.

Las áreas urbanas se han convertido en un imán para los pobres, siendo la densidad de tales asentamientos una oportunidad para la distribución.

Mientras que los pobres rurales el acceso a la distribución es problemático, no sólo se les niega el acceso a los productos y servicios, sino también el conocimiento de lo que se encuentra disponible y cómo usarlo.

El acceso a la distribución de las concentraciones urbanas representa un problema distinto del de las comunidades rurales dispersas, variando el coste de acceso por consumidor de unos países a otros.

5.3 CONCIENCIA DE MARCA

La conciencia de marca es universal entre los pobres. La aspiración a una calidad de vida nueva y distinta es sueño de todos, incluso de quienes se encuentran en la base de la pirámide, estos consumidores son compradores de valor, esperando alta calidad a precios de aspiración accesibles a los consumidores de la base de la pirámide. Como resultado, los mercados de la base obligarán a conseguir un nuevo nivel de eficiencia.

5.4 CONEXIÓN DEL MERCADO

Los consumidores de la base de la pirámide están conectándose y conformando redes; están explotando con rapidez los beneficios de las redes de información.

La capacidad de conexión permite a los consumidores de la base de la pirámide establecer nuevas pautas de comunicación desde sus aldeas (difusión de aparatos inalámbricos). Tanto con los teléfonos móviles como la televisión el consumidor de la base de la pirámide tiene un acceso sin precedentes a la información, y oportunidad para dialogar con el resto de la sociedad,

5.5 ACEPTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Los consumidores de la base de la pirámide están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías porque no tienen nada que olvidar. Pasar a los aparatos inalámbricos a partir de nada es más fácil que pasar a tales artefactos a partir de una fuerte tradición de eficientes líneas terrestres.

6. LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN LA CADENA DE VALOR

Al realizar un análisis sobre la cadena de valor, “*su estructura está formado por tres áreas principales: la de actividades primarias, que están relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, la logística, la comercialización y los servicios de postventa; las actividades de soporte a las anteriores, como son la administración de recursos humanos, la de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico o de infraestructura empresarial; y las que definen el margen económico, que son las que diferencian entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa a la hora de implementar las actividades que genera*” (Porter, 1980, 1987).

El modelo de cadena de valor de Porter es muy importante tanto la desagregación de la empresa en sus distintos componentes para la identificación de sus ámbitos de la creación de valor, es la integración de éstos a través de actividades de apoyo en busca de las deseables sinergias, que puedan ampliar los resultados en conjunto.

Con la acción social, no sólo se da la posibilidad a cada componente del sistema de encontrar nuevas fuentes de eficiencia, sino que además fortalece esta interrelación aumentando la posibilidad de que se den nuevas sinergias. Si la empresa y los stakeholders, quieren crear toda la riqueza posible y aumentar las posibilidades de utilizarla en su propio fortalecimiento institucional, debe estar alineada con los objetivos de la organización. Ha de ser constante y generosa, respetar los principios de transparencia y ha de poder extenderse y reproducir su modelo.

Los miembros que conforman los grupos de interés de la empresa (stakeholders) tienen derecho a saber que se hace desde la empresa con la que se relaciona en beneficio de la sociedad para que puedan establecer relaciones libres y responsables con la misma. Es necesaria se capaz de generar una red entre las distintas instituciones implicadas con el fin de poner en marcha proyectos repetibles y que se difundan en otros entorno y situaciones.

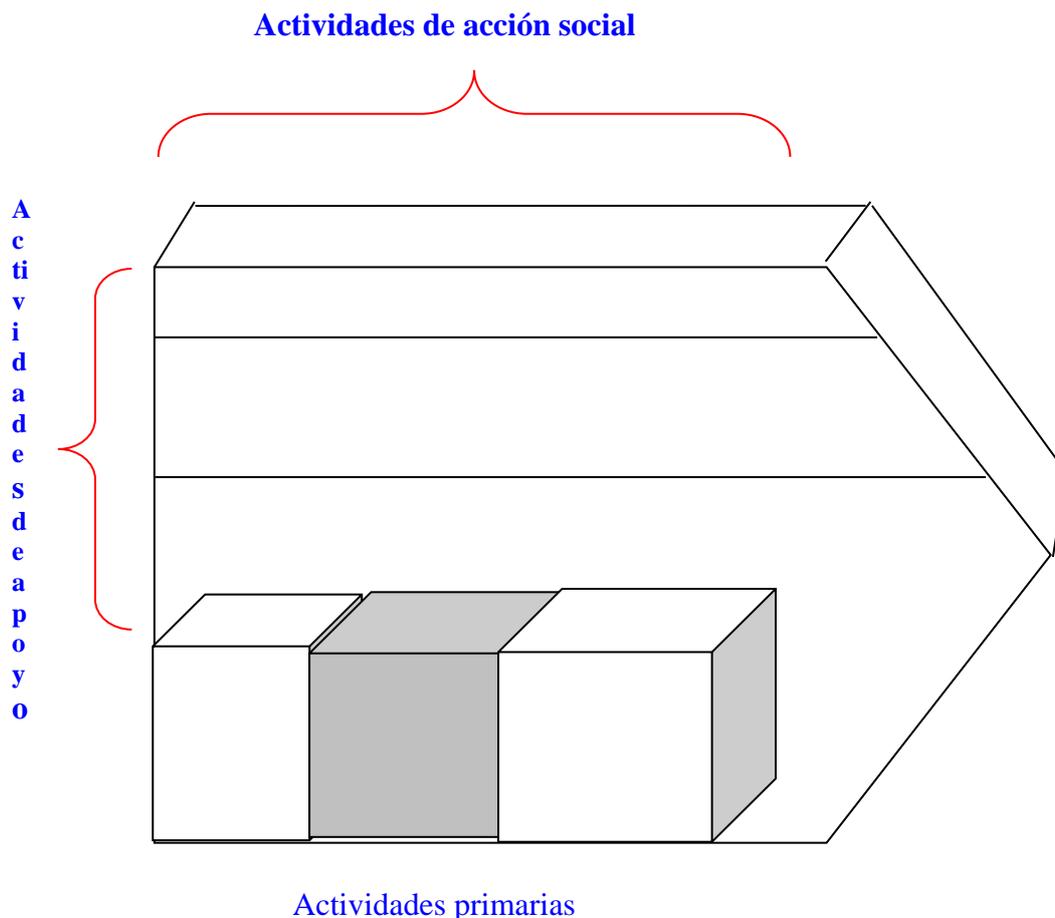


Figura 6.1.: Fases principales de la cadena de valor

Fuente: MARTÍNEZ Juan Luis, CARBONELL María, (2007) “La sostenibilidad de los negocios con la base de la pirámide”. Harvard Deusto Business Review, Marzo 2007, pág. 75.

En la figura sólo están destacadas las sinergias de una actividad primaria para facilitar la visualización de lo comentado anteriormente. Esto sucede en cada uno de los eslabones y puede darse tanto en las actividades primarias como en las de apoyo. La integración se amplifica creándose, un mayor valor para la organización. Esto es posible porque hay un fortalecimiento del individuo en sus distintos roles (ciudadano, empleado, inversor, cliente) es éste el que crece y, con él, la compañía.

En el desarrollo de negocios inclusivos con comunidades de la base de la pirámide, uno de los retos más importantes a la hora de tener éxito en los mercados de la BDP reside en la capacidad de la empresa de crear valor. Pero no sólo en su capacidad potencial de ventaja competitiva, sino también a nivel de desarrollo económico y de rentabilidad, pero a su vez contribuyendo a su vez a generar valor y bienestar social,

promoviendo de esta manera, soluciones a la relación del entorno donde. Los modelos de negocio su triple línea de resultados a través de la cadena de valor han formulado las siguientes consideraciones a la hora de maximizar su impacto en cada una de las fases:

➤ **Investigación, desarrollo e innovación:** La inversión en I+D+i es un aspecto esencial para crear, desarrollar y ofrecer productos y servicios en estos mercados, de tal forma que ofrezcan un valor agregado tanto económico como social. La integración de Una vez más, la integración inclusiva de las partes interesadas y del mercado de la base de la pirámide, va a facilitar el aprendizaje y el conocimiento necesarios para ofrecer los productos adecuados.

➤ **Diseño de productos y servicios.** Hay que adaptar los productos y servicios a la forma de consumo y distribución que caracterizan a los mercados de la Base de la Pirámide. Como norma general, la participación en el diseño de los productos, se incluyen a las comunidades integrantes de la Base de la Pirámide, tanto a los consumidores, organizaciones locales, proveedores, socios comerciales, Organizaciones no Gubernamentales, etc. Todas estas partes interesadas son las que tienen los conocimientos y demás partes interesadas. Todas estas ya que son las que tienen los conocimientos específicos sobre las necesidades de la demanda.

➤ **Aprovisionamiento.** La adquisición de materias primas y subproductos para la producción en la gestión de negocios inclusivos en los mercados de la Base de la Pirámide, genera un valor significativo, y sin embargo, es sorprendente la poca relevancia que tiene en algunos modelos de negocio. La buena selección de proveedores y la creación de economías de escala es una labor complicada, debido a las barreras existentes tanto a nivel de infraestructuras como de la formación en este tipo de mercados de rentas tan bajas. Uno de los componentes esenciales en los modelos de negocio de la Base de la Pirámide, es la integración de proveedores y materias primas locales, aunque se requiera de una gran inversión en a pesar de que, comúnmente, se requiera una inversión en aprendizaje a largo plazo.

➤ **Producción.** La tecnología ha sido uno de los factores esenciales que ha transformado globalmente los procesos de producción, y que permite conseguir una sistematización de los procesos productivos, aumentando así la productividad laboral y las economías de escala y reduciendo los costes variables de producción. Para ello hay que realizar una técnica que combine la productividad, eficiencia y tecnología, a pesar

de que las características de la población de la Base de la pirámide, estén desempleados, hay que generar empleo a través de la inclusión de mano de obra.

➤ **Recursos Humanos.** Las políticas de recursos humanos tienen un papel decisivo en el modelo de negocio para la Base de la Pirámide, para ello hay que considerar las diferencias culturales entre la gestión y dirección del modelo de negocio y la comunidad de la Base de la Pirámide. Así que, cuanto más se integren a miembros de la comunidad BDP en el proceso, mayor será la comunicación, el entendimiento de las necesidades y la adaptación a dichos mercados.

➤ **Marketing.** Otro de los aspectos que no suele contemplarse es la política de marketing para promover la comercialización de productos en la Base de la Pirámide. Las diferencias y características de dichos mercados implican considerar una política de precios de modelos de negocio compatibles con las economías BDP y las dificultades del acceso al crédito o a la economía formal. Asimismo, las costumbres y los hábitos de la población en la Base de la Pirámide son diferentes, tienen un menor acceso a los medios de comunicación y habitualmente necesitan de mensajes publicitarios que sean a la vez informadores y formadores sobre el uso y consumo de los productos.

➤ **Distribución.** La población de la Base de la Pirámide tiene que tener un fácil acceso a los productos, es un poco complicado, ya que una gran parte de estas comunidades viven en áreas rurales, con un difícil acceso, en el que los mercados no hacen una ruta para llevar sus productos. Para poder conseguir que la población de la Base de la Pirámide tenga acceso a los canales de compra, hay que crear marcos propicios donde es importante la participación tanto de entidades sociales, públicas y privadas, para generar un acceso a mercados que posibiliten el intercambio y poder diversificar los puntos de venta tradicionales.

7. DESARROLLO DEL MERCADO

7.1 CREACIÓN DE LA CAPACIDAD DE CONSUMO

Convertir a los pobres en consumidores es una tarea de desarrollo del mercado que supone la participación tanto del consumidor como de las firmas del sector privado.

El enfoque tradicional para la creación de la capacidad de consumo entre los pobres ha sido el de proporcionarles los productos o servicios de manera gratuita. La caridad puede producir buenas sensaciones, pero rara vez soluciona el problema de manera gradual y sostenida.

Los pobres tienen corrientes de ingresos impredecibles, muchos subsisten con pagas diarias y tienen que utilizar el dinero de manera conservadora. Sus compras suelen ser cuando tienen el dinero y adquieren sólo lo que necesitan para el día, los paquetes monodosis (champú, salsa de tomate, té café o aspirina) siendo muy adecuados para esta población.

La creación de la capacidad de consumo se basa en tres principios:

-1. Asequibilidad: Por ejemplo, un paquete de proporción única o de un novedoso plan de compra, la clave es que los productos sean asequibles, sin eliminar la calidad ni la eficacia.

-2. Acceso. Las pautas de distribución de productos y servicios deben tener en cuenta el lugar de residencia de los pobres. Por ejemplo la mayor parte de los consumidores de la base de la pirámide tienen que trabajar el día entero antes de poder disponer de suficiente dinero para comprar lo necesario para el día. Si las tiendas cierran a las cinco de la tarde no tienen ningún significado para ellos, ya que sus compras las realizan después de las siete de la tarde. También las tiendas tienen que estar cerca, no pueden recorrer largas distancias. Esto exige intensidad en la distribución geográfica.

-3. Disponibilidad: La decisión de comprar de los consumidores suele basarse en el dinero efectivo que tienen en mano en un momento determinado. La disponibilidad y la eficiencia en la distribución son los factores fundamentales en el servicio al consumidor de la base de la pirámide.

7.2 NECESIDADES DE NUEVOS BIENES Y SERVICIOS

La intervención del sector privado en la base de la pirámide puede generar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Por ejemplo, Amul una cooperativa lechera de la India introdujo helados de buena calidad que cuestan menos de cinco centavos por porción y que son asequibles para todos en la base de la pirámide. El producto no solo brinda placer, la leche es nutritiva para los pobres. Se plantea presentar un helado provisto con un laxante natural, enriquecido con isabgol, para cumplimentar la deficiencia en fibra.

Cuando los pobres se convierten en consumidores, obtiene más que el acceso a productos y servicios. Adquieren del sector privado la dignidad de la atención y la capacidad de elegir, que antes solo tenían esa posibilidad la clase media y los ricos.

Por ejemplo la opción de la porción única ha producido un nivel de opciones para los consumidores de la base de la pirámide. Los costes de cambio para las consumidoras son insignificantes, pues pueden comprar un unidad de champú, de detergente o de encurtidos, y si no están satisfechas con la compra pueden cambiar de marca. Las diferentes empresas tienen que innovar y mejorar sus productos de manera continua para mantener el interés de los consumidores, de esta manera se mejora la calidad y se reducen los costes.

Las empresas del sector privado que se acercan al mercado de la base de la pirámide deben concentrarse en crear dicha confianza entre ellas y los consumidores.

Las corporaciones multinacionales suelen suponer que la proporción de clientes morosos entre los pobres será más alta que entre los ricos. Todo lo contrario, los pobres pagan a tiempo y los intereses de mora son muy bajos.

Las empresas del sector privado tienen que generar confianza y responsabilidad mutuas entre sus compañías y los clientes de la base de la pirámide, mediante un esfuerzo persistente y el suministro de calidad de nivel internacional.

Las necesidades de los pobres son muchas, pudiéndose demostrar las oportunidades de crecimiento en los mercados de la base de la pirámide. Para poder participar en dichos mercados, el sector privado debe aprender a innovar.

7.3 CREACIÓN DE RIQUEZA

La necesidad de crear un ecosistema para la creación de riqueza y desarrollo social es muy importante. Un ecosistema de mercado es un marco que permite tanto al sector privado, como el social, actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica. Este ecosistema está formado por una gran variedad de instituciones que coexisten y se complementan entre sí:

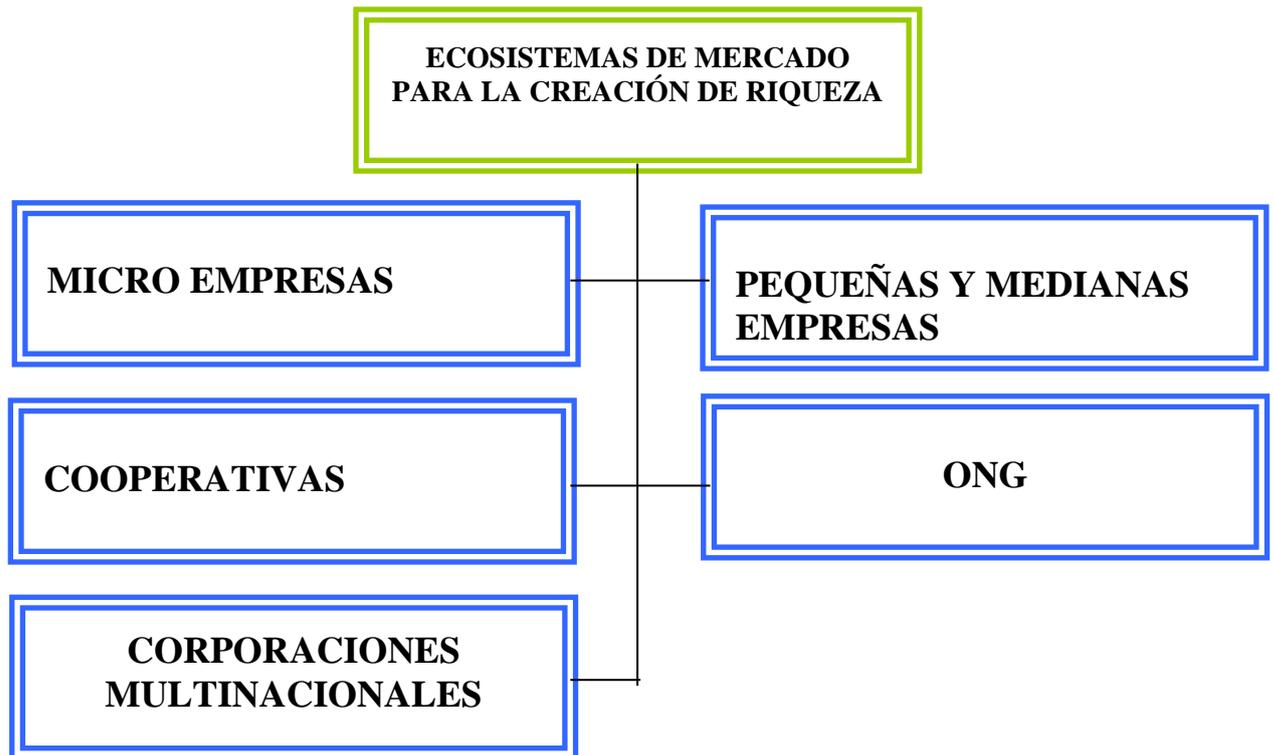


Figura 7.1. Ecosistema de mercado para la creación de riqueza

Fuente: La Fortuna en la base de la Pirámide, Prahalad. (2005)

La pirámide económica es una medida de las desigualdades en los ingresos. Si estas desigualdades cambian, la pirámide debe transformarse en un diamante, lo cual supone que la mayoría de la población pertenece a la clase media.

Siempre van a existir los ricos, pero una medida de desarrollo es el número de personas que se consideran de clase media, la meta es convertir rápidamente la pirámide en un diamante. Debemos, para ello, medir las pautas cambiantes de las desigualdades en los ingresos en una sociedad y también medir los niveles de ingresos durante un periodo de tiempo.

Los mejores aliados en la lucha contra la pobreza son los propios pobres. Su capacidad de recuperación y su perseverancia deben proporcionarnos el valor para avanzar con las soluciones de empresa al problema.

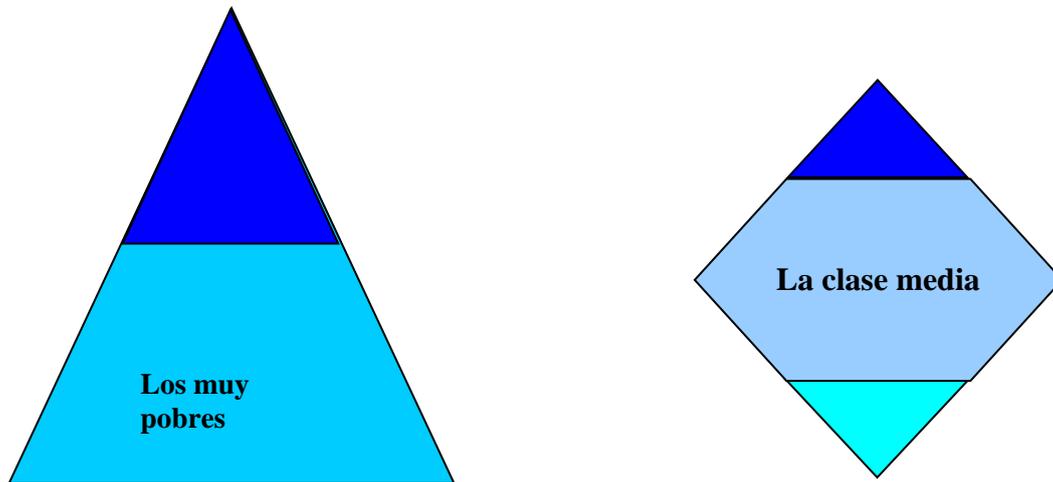


Figura 7.2. Conversión de la pirámide en diamante

Fuente: La fortuna en la Base de la Pirámide, Prahalad. (2005)

8. CREAR PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

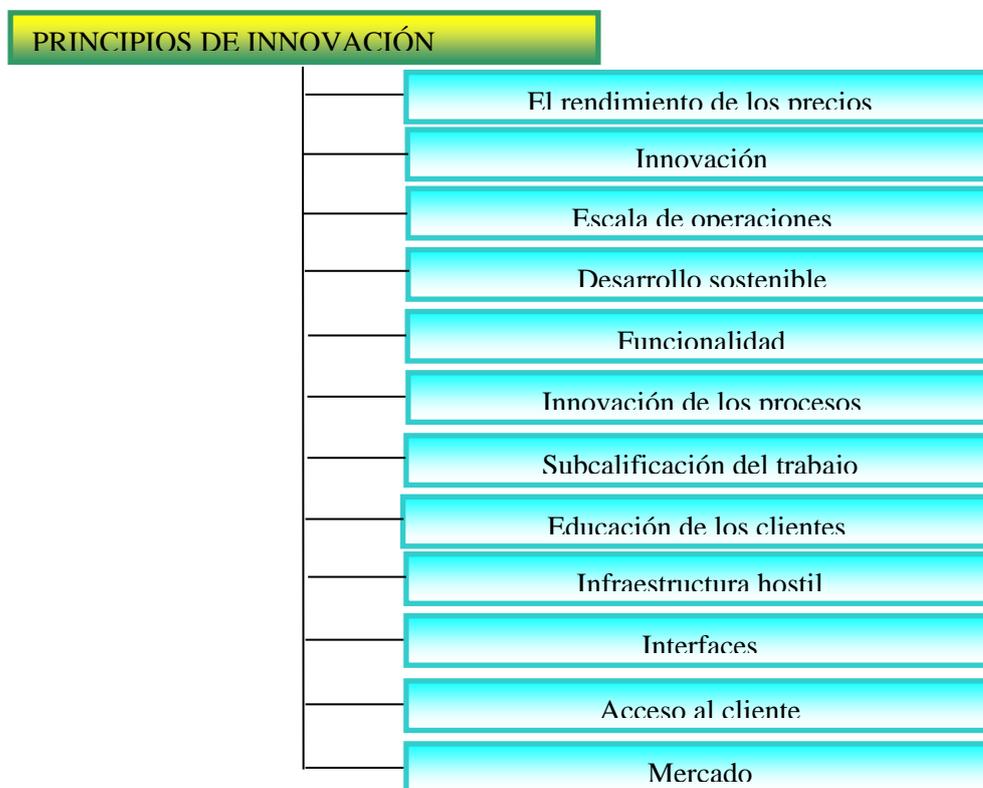
Muchas corporaciones multinacionales se han aproximado a la base de la pirámide con una cartera ya existente de productos y servicios. Estas carteras ya tienen sus precios y se han desarrollado para los mercados occidentales, suelen estar fuera del alcance de los consumidores potenciales de los mercados de la base de la pirámide.

La economía básica del mercado de la base de la pirámide se fundamenta en paquetes de unidad pequeños, márgenes por unidad, altos volúmenes y altos rendimientos sobre el capital empleado.

Será necesaria una nueva filosofía para el desarrollo e innovación de los productos que refleje las realidades de los mercados de la base de la pirámide.

A continuación explico según Prahalad (2005) los principios que supone la innovación para la base de la pirámide:

8.1 PRINCIPIOS DE INNOVACIÓN PARA LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRAMIDE



➤ **EL RENDIMIENTO DE LOS PRECIOS:** No se trata de reducir los precios sino de modificar la relación precio- rendimiento. El precio es parte importante del fundamento del crecimiento en los mercados de la base de la pirámide, así mismo, es importante el rendimiento asociado con el precio. Los cambios que se necesitan en la relación precio- rendimiento tienen que ser drásticos.

Los mercados de la base de la pirámide, ya sea en telecomunicaciones, atención personal, salud o servicios financieros, imponen criterios de diseño de negocios de gran interés. Las corporaciones multinacionales tienen que reflexionar de manera fundamental la relación precio- rendimiento. No obstante, tales esfuerzos sólo se justifican si los mercados son globales y den gran tamaño, y si los rendimientos concuerdan con los riesgos. Aunque el margen por unidad pueda ser bajo, el interés de los inversionistas por los mercados de la base de la pirámide se basa en la expectativa de oportunidades de negocios de alto volumen, bajo riesgo y alto rendimiento del capital empleado.

➤ **LA INNOVACIÓN:** Las oportunidades del mercado de la base de la pirámide no pueden satisfacerse mediante soluciones tecnológicas tradicionales procedentes de los mercados desarrollados. El mercado de la base de la pirámide puede y debe atenderse con las tecnologías más avanzadas, combinadas de manera creativa con la infraestructura existente.

Por ejemplo más de setenta millones de niños sufren del trastorno por deficiencia de yodo, que puede generar un retardo mental. La fuente primordial de yodo para la mayoría de los indios, es la sal, pero solo el 15% es sal yodada. El proceso para abordar el problema de la pérdida de yodo en la sal, fue encapsular partículas de yodato entre capas inorgánicas, protegiendo el yodo de condiciones externas adversas, y el yodo se libera solo al ingerir alimentos. Para poderse comercializar debería conservar su blancura, textura y debía tener un precio semejante al de la sal yodada.

➤ **LA ESCALA DE LAS OPERACIONES:** Es fácil tener éxito en un experimento restringido, pero las necesidades de mercado de tantos millones de personas hacen que los experimentos tengan que tener la posibilidad de ampliar su escala comercial.

La escala en las operaciones es un requisito previo para presentar un argumento económico convincente a favor de la base de la pirámide. Teniendo en cuenta la rigurosa ecuación precio- rendimiento y los escasos márgenes por unidad, el fundamento de los rendimientos sobre la inversión es el volumen.

La mayoría de los mercados, como los países africanos, son pobres y pequeños. El requisito previo para que logres aumentarse la escala a partir de tales mercados es que cuenten con el apoyo de organizaciones que tengan ambiciones y alcance geográficos significativos.

➤ **EL DESARROLLO SOSTENIBLE:** Hay más de 5.000 millones de personas pobres, esto significa que las soluciones que se desarrollen no pueden basarse en las mismas pautas en cuanto a uso de recursos que se espera emplear en los países desarrollados. Las soluciones deben ser sostenibles y benignas para el medio ambiente.

La base de la pirámide nos va a obligar a aceptar la utilización de recursos hasta ahora desconocidos para nosotros. Ya se trate del uso de combustibles fósiles para la generación de energía o para el transporte, del agua para la higiene personal, la sensibilidad ecológica será primordial. Cada vez van a surgir más soluciones innovadoras y sostenibles al atender a los mercados de la base de la pirámide que al atender a los mercados desarrollados.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD:** Hay que reconocer que la funcionalidad que exigen los productos y servicios del mercado de la base de la pirámide puede ser diferente de la que se encuentra disponible en los mercados desarrollados. Los promotores del desarrollo deben partir de esta perspectiva y buscar las anomalías en sus expectativas anteriores basadas en sus experiencias con los mercados desarrollados.

Las necesidades de los consumidores de la base de la pirámide pueden no ser obvias ni para las empresas ni para los consumidores. Los consumidores pueden no saber lo que puede lograrse con nuevas tecnologías para mejorar su productividad y los

gerentes deben invertir el esfuerzo necesario por obtener una comprensión pormenorizada de las necesidades dinámicas de tales consumidores.

➤ **LA INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS:** Hay una significativa oportunidad para la innovación en los mercados de la base de la pirámide en torno a la redefinición de los procesos para adaptarlos a la infraestructura. La innovación de los procesos es un paso crucial para hacer que los productos y servicios sean accesibles para los pobres

Un claro ejemplo es el sistema de medicina ocular Aravind, en el cual el 60 por ciento de los pacientes no paga por una cirugía de cataratas.

Una atención detallada a las materias primas y a los pasos del proceso garantiza que los productos sean de alta calidad. Primero se examinan a los pobres en busca de problemas de visión y se les ingresa en los hospitales quienes necesiten ayuda. Los médicos solo realizan las cirugías, el flujo de proceso permite a un equipo compuesto por un médico y dos técnicas ejecutar más de cincuenta operaciones al día

Debido a que el proceso se encuentra tan bien desarrollado, los técnicos y los médicos tan capacitados, las materias primas tan controladas y el sistema tan bien aplicado, Aravind tiene una tasa de resultados que se halla entre las mejores del mundo.

➤ **LA SUBCALIFICACIÓN DEL TRABAJO:** En la mayoría de los mercados de la base de la pirámide hay escasez de talento. El trabajo, por consiguiente, debe ser subcalificado.

Por ejemplo Cemex es una firma multinacional mexicana del sector cementero, que inició un proyecto denominado Patrimonio Hoy, para ayudar a la gente más pobre a construir sus propias viviendas. Con frecuencia no saben qué materiales se necesitan y a menudo no tienen a su alcance la compra de todos los materiales necesarios al mismo tiempo, lo que hace que se desperdicien o se pierdan. Para ello Cemex tiene en un solo paquete, almacenado el material necesario, hasta el momento en que quieran comenzar a fabricar.

➤ **LA EDUCACIÓN DE LOS CLIENTES:** La innovación en los mercados de la base de la pirámide exige inversiones significativas en la educación de los clientes en cuanto al uso adecuado y a los beneficios de productos y servicios específicos.

Para tener acceso y educar a los consumidores de la base de la pirámide se necesita más de un solo formato y un enfoque. Con frecuencia pueden ser de gran valor la colaboración entre las empresas del sector privado, las ONG, las autoridades públicas de salud, los ministerios y la Organización Mundial de la Salud.

Los métodos utilizados para educar a los consumidores también varían. En las zonas de “oscuridad de medios”, los anuncios pintados en las paredes han sido básicos en la mayoría de los países en desarrollo, así como los equipos de demostración en camiones que atraigan a la gente de las aldeas.

➤ **DISEÑAR PARA UNA INFRAESTRUCTURA HOSTIL:** Los mercados de la base de la pirámide se dan en una infraestructura hostil, y esto debe ser tenido en cuenta en el diseño de productos y servicios.

Por ejemplo los ordenadores instalados en la aldea tienen que trabajar bajo condiciones impensables en un país desarrollado. Los picos súbitos en la corriente son bastante normales, con un suministro de electricidad muy desigual. Para ello los ingenieros tuvieron que añadir a la instalación un sistema de suministro de energía interrumpido y un panel solar para que proporcionase al menos tres o cuatro horas de electricidad no interrumpida.

➤ **INTERFACES:** El diseño de un interfaz debe hacerse cuidadosamente. La mayoría de los clientes de los mercados de la base de la pirámide son usuarios por primera vez de productos y servicios.

Las oportunidades para la innovación, tienen más probabilidades en la base de la pirámide que en los países desarrollados. Es decisiva la manera en que interpretemos el futuro del diseño de interfaces y se hace necesario adelantar investigaciones significativas.

➤ **LA DISTRIBUCIÓN: EL ACCESO AL CLIENTE:** Son cruciales los sistemas de distribución que lleguen a la base de la pirámide para el desarrollo de este mercado. Las innovaciones en la distribución son tan decisivas como la innovación de productos y procesos.

HLL inició un programa en el cual, para tener acceso a las aldeas remotas, participan mujeres aldeanas en la distribución de sus productos en pueblos que no estaban totalmente cubiertos por los sistemas de proveedores. Esta nueva distribución

llegará a proporcionar cobertura a un mercado que actualmente no se encuentra atendido.

➤ **LA EVOLUCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LAS FUNCIONES EN LOS MERCADOS:** Las innovaciones en la base de la pirámide pueden desplazarse hacia países avanzados. Hacer posible que las personas compren mediante el acceso a los mercados de manera creativa y el diseño de productos que se encuentran a su alcance elimina la antigua suposición de que los mercados de la base de la pirámide no son viables

Los mercados de la base de la pirámide rompen nuestros modos tradicionales de pensar y actuar. Éste puede ser su mayor atractivo y al mismo tiempo su mayor desafío.

9. MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

9.1 DEFINICIÓN

Los negocios inclusivos plasman la importancia que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos. Cuando hablamos de negocios inclusivos, buscamos poner el énfasis en las actividades económicas que permiten logrea la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera que éstos logren obtener valor para sí mismos, permitiendo mejorar sus condiciones de vida.

En estos negocios, la empresa se convierte en un catalizador del mercado y permitiendo a las comunidades pobres participar activamente en el mismo, logrando un desarrollo financiero, social y medioambiental sostenible. Contribuyendo a la vez a romper los círculos viciosos de la pobreza y abriendo la puerta a estas comunidades para acceder a mejores tecnologías, redes de conocimiento y alianzas que mejoren sus condiciones, las empresas pueden acceder a nuevas fuentes de innovaciones, de negocio y productos que surgen de estos mercados inexplorados.

Por lo tanto, los negocios inclusivos parten de la importancia de lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos. Lo fundamental es que en los negocios inclusivos, se consiga la participación de los pobres en la creación de valor y que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

9.2 CARACTERÍSTICAS

➤ **Transformación del statu quo:** La primera característica es su potencial y su aspiración de transformar en forma positiva las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos con los que trabaja. Algún consumo es mejor que ningún consumo y cualquier puesto de trabajo siempre es mejor que le desempleo. Esta característica justifica el negocio inclusivo, al contribuir a que estos sectores de la población puedan acercarse un pequeño paso a las condiciones de vida a las que aspiran.

➤ **Poner a los pobres en el centro de la creación de valor de la cadena de valor:** Se trata de no ver a los pobres como simples consumidores o como oferta laboral de bajo coste, y tratarlos como aliados de negocio, que pueden aportar un valor superior a lo largo de la cadena de valor.

➤ **Motivación comercial y rentabilidad:** Se entiende que los negocios inclusivos son “casi negocios, pero sin lucro”. Durante mucho tiempo ha predominado la idea de que el pobre solo como sujeto de caridad y beneficiario de la generosidad de otros. La idea sugerida por C.K. Prahalad de hallar un “fortuna2 en la base de la pirámide económica, que consiguió capturar la atención y el interés del sector privado, permitió comenzar a movilizar capital y talento. La búsqueda de rentabilidad y el comercio son elementos distintivos de los negocios inclusivos.

Los negocios inclusivos integran a ciudadanos pobres en varios roles (productores, distribuidores, consumidores, etc.) en modelos de negocio muy diversos.

➤ **Conexión entre lo local y lo global:** A menudo los intermediarios se aprovecha de la situación de los pobres, pagándoles menos cuando compra trabajo y cobrándole más cuando vende bienes y servicios. Los negocios inclusivos trabajan por romper el aislamiento de la informalidad, y vincular los sectores de bajos ingresos con los mercados emergentes.

➤ **Innovación paciente:** Generar valor económico es un desafío en cualquier negocio. El potencial de una iniciativa de negocios inclusivos debe concebirse como una inversión a largo plazo , que requerirá de procesos de experimentación y ajustes.

➤ **Apalancamiento en recursos locales:** En los negocios inclusivos se intenta capitalizar los recursos existentes en el terreno: liderazgos, redes, prácticas culturales, etc. Las cuales pueden ser un activo sobre el cual construir. Solo a partir de un conocimiento detallado de esa realidad, conseguiremos hacer un aporte para mejorarla.

➤ **Protagonistas nuevos y más diversos:** Durante mucho tiempo hemos tendido a asociar nociones como rentabilidad, lucro, eficiencia y escala, exclusivamente con el mundo de la empresa privada, y particularmente con las corporaciones multinacionales. Hay que reivindicar la posibilidad de transformar la realidad, haciéndola más inclusiva, y hacerlo de forma rentable.

9.3 BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los modelos de negocios inclusivos demuestran que las oportunidades de crecimiento e innovación surgen tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda. De esta manera se da acceso a bienes, servicios, empleo e ingresos, a los pobres, mejorando su situación económica, fomentando la productividad entre los trabajadores y empleados y desarrollando una base de clientes. Las empresas pueden también generar importantes beneficios a través del aumento de la eficiencia operativa, la identificación de nuevas fuentes de innovación y oportunidades de internacionalización de sus productos y servicios.

Beneficios para las empresas:

- **Generan rentabilidad:** Los negocios con los pobres pueden ser rentables, por ejemplo Smart Communications (que explicamos más adelante) presta servicios bancarios por telefonía móvil y ofrece servicios de envío de remesas desde el exterior y otros servicios, llegó a ser el suministrador líder de servicios de telecomunicaciones del país, lo que hace posible que los teléfonos móviles sean accesibles y asequibles para cualquier persona.
- **Mejoran los canales de distribución:** La población de bajos ingresos apoya con frecuencia a las empresas al experimentar nuevos modelos de entrega de sus productos o servicios. Un ejemplo es el caso de Hindustan Lever y su proyecto Shakti, que mencionamos antes, en el que se utiliza una red existente de micro finanzas compuestas de mujeres empresarias para vender sus productos de puerta a puerta en los pueblos. El proyecto cuenta con 30.000 vendedores y cubre 100.000 aldeas, atendiendo a casi 100 millones de consumidores y generando ingresos de cerca de 100 millones de dólares al año (Russel, 2008).
- **Impulsan la innovación:** El motivo para hacer negocios con los pobres no es siempre obtener rentabilidad inmediata, a veces el principal objetivo es obtener competitividad y crecimiento a largo plazo. Esto se cumple especialmente en empresas grandes, también en multinacionales extranjeras, para las cuales hacer negocios con los pobres puede impulsar la innovación, elemento crucial si la empresa quiere competir y crecer.

La empresa de telecomunicaciones Motorola ha desarrollado un microteléfono en función de las características y las necesidades de la población de bajos ingresos en

India. El precio del teléfono es 30 dólares y fue desarrollado para poder dar instrucciones al usuario por medio de audio en lugar de texto, en el caso de que el usuario no sepa leer y escribir. La pantalla es reflectante para que se pueda usar en el exterior, y la batería tiene un tiempo de reserva de dos semanas.

➤ **Aumentan la fiabilidad en la cadena de valor:** Incorporar a los pobres en la cadena de valor de las empresas como productores o proveedores de bienes y servicios amplía las posibilidades de reducir costes y mejorar la flexibilidad de las propias empresas en los países en desarrollo. Hacer negocios con las personas de bajos recursos repercute en la mejora de su calidad de vida en general.

Además de un bajo nivel de ingresos, la pobreza se manifiesta también por una restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social, que limita las oportunidades de crecimiento personal y profesional. La mala salud, la falta de conocimientos y habilidades, la discriminación social, la exclusión y el acceso limitado a las infraestructuras impiden que estas personas puedan convertir sus recursos en oportunidades. Mejorar estos aspectos impulsará tanto el acceso a esos recursos como la capacidad de transformarlos en oportunidades, mejorando así la calidad de vida de los pobres

➤ **Mejoran el conocimiento del mercado:** Expandirse hacia los mercados pobres hace que las empresas participen en el mercado de economías en crecimiento y de esta manera fortalecer el reconocimiento de su marca y la lealtad de una creciente base de clientes. Sin embargo, antes de expandirse hasta estos mercados, las empresas necesitan entender mejor sus necesidades. La población es quien mejor conoce sus preferencias, necesidades y comportamientos. Lo que puede ayudar a las empresas a entrar en su mercado.

Un ejemplo que muestra este punto es el caso de Solae Company, la empresa desarrolló la idea de usar los tejados de los edificios en los barrios marginales para crear espacios verdes y jardines orgánicos para cultivar alimentos. Para ello mantuvo un diálogo con la población, escuchó a la comunidad y vio las necesidades que tenían, lo que resultó un compromiso mutuo debido al intercambio, la confianza y el aprendizaje. La oferta era vender los productos de los jardines en los mercados locales y contratar mujeres de la comunidad, que harían demostraciones de cocina saludable e

higiene de alimentos. Además, ofrece servicios de catering para escuelas locales y oficinas del Gobierno con los productos cultivados.

-Beneficios Para La Población De Bajos Ingresos

➤ **Satisface sus necesidades básicas:** Los negocios inclusivos pueden ayudar a la población de bajos ingresos a satisfacer sus necesidades básicas, como alimentos, suministros, agua y vivienda, mejorando su acceso a estos productos o servicios, y provocando un aumento de sus ingresos.

La empresa D.light desarrolla y comercializa soluciones de iluminación y electricidad para la base de la pirámide. Lo que propone es sustituir el uso de queroseno y velas, que son ineficientes y a veces también peligrosos y caros. La lámpara implica un ahorro en costes y también un aumento de ingresos por las horas extra de trabajo

➤ **Aumentan su productividad:** Los modelos de negocios inclusivos pueden incrementar la productividad de los pobres por medio del acceso a equipamiento de producción, servicios financieros, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros.

Por ejemplo Amanco (detallado en las prácticas innovadoras) provee sistemas de riego, a precios ventajosos a los pequeños agricultores de México. La empresa colabora con empresarios en la comercialización y distribución, ayudando a los agricultores a acceder a micro créditos para poder comprar los sistemas de riego

➤ **Aumentan sus ingresos:** Hacer negocios con los pobres ayuda a incrementar sus ingresos, gracias a la mayor productividad y a las nuevas oportunidades económicas que se les presentan, ya sea como empleados, proveedores, distribuidores o socios de las empresas.

CEMEX, el mayor productor de cemento en México y el tercero a nivel mundial, ha creado “Patrimonio Hoy”, un proyecto que permite a personas con bajos ingresos pagar por servicios y material para reconstruir sus casas, ofreciéndoles materiales a crédito, precios fijos muy bajos y el diseño de su vivienda, incluyendo el cálculo de costes.

➤ **Mejoran sus capacidades:** Los pobres no tienen capacidad de gestión y organización y de acceso a la tecnología, lo que les deja frecuentemente en una situación de desventaja competitiva en el mercado. Las empresas que buscan comprar de un pequeño emprendedor, por ejemplo, a menudo se encuentran con obstáculos por la incapacidad de los proveedores para cumplir los requisitos de calidad o seguridad, o para aumentar rápidamente la producción para satisfacer la demanda. Para poder afrontar este reto y permitir que los microempresarios puedan participar con eficacia en las cadenas de valor, las empresas han ofrecido cursos de formación y capacitación.

9.4 QUÉ HACE FALTA PARA EL DESARROLLO DE ESTOS NEGOCIOS.

➤ **Transformación institucional:** El cambio que marcó un antes y un después fue la construcción de una nueva cultura organizacional, en el que los segmentos pobres dejan de ser invisibles económicamente. Excepto las organizaciones que nacieron con el fin único de atender a los pobres, conectar con la base de la pirámide económica requirió romper modelos cognitivos y prácticas arraigadas.

Sin embargo, para empresas con experiencia en mercados tradicionales, esto implicó crear modelos de negocio desde cero, guiados por una lógica diferente y dotados de estructuras, procesos y recursos humanos. Esta lógica permitió superar las barreras que habían mantenido a los sectores de bajos ingresos aislados del mercado formal: poder de compra individual limitado, asimetrías de información y deficiencias en la infraestructura física, etc. Por el contrario, la presión por estandarizar y obtener economías de escala, a menudo entró en tensión con la necesidad de generar soluciones específicas para este segmento.

➤ **Una nueva mirada al concepto de valor:** El valor es definido subjetivamente por la mirada de su destinatario, tradicionalmente se ha mirado al valor desde la perspectiva del consumidor. Dado el peso que tiene la comunidad (familia, barrio, aldea) en la toma de decisiones, puede ser determinante en el éxito o fracaso de una iniciativa.

La dimensión grupal es importante en los negocios inclusivos, ya que muchas veces los ciudadanos son integrados en grupos de consumidores o de productores, lo cual permite bajar los costos asociados a cada transacción.

Cuando se trata de comprender y capturar la percepción de valor de sus destinatarios, los negocios inclusivos parten de un conocimiento débil, que no siempre

se adapta exitosamente a la base de la pirámide. Para desarrollar esto, es necesario contar con el espacio y el tiempo para el error y de flexibilidad para adaptarse a las exigencias de los nuevos clientes con rapidez.

➤ **Valor enriquecido:** La comprensión del concepto de valor fue el primer paso para la creación de un combinado de valor enriquecido que integra diversos componentes de un modo innovador. Esta integración también resultó un recurso valioso para integrar a los sectores de bajos ingresos en los mercados formales.

➤ **Círculo de aprendizaje:** El conocimiento que tienen muchas empresas del segmento más bajo de la pirámide de ingreso todavía se mantiene incipiente. Por esto, quienes entran en la base de la pirámide económica no les queda otra alternativa que desarrollar internamente ese conocimiento. Enfatizando en la necesidad de desarrollar una mirada diferente para entender el contexto del pobre y de la pobreza desde el mundo de la empresa.

➤ **El liderazgo emprendedor:** Una característica de los negocios inclusivos es su fuerte componente emprendedor. Por un lado, se requiere de un nuevo tipo de liderazgo en líderes comunitarios y de la sociedad civil, en que sus habilidades tradicionales le añadan astucia de negocios y sentido de la oportunidad

➤ **Apoyarse en el ecosistema que gira alrededor del negocio:** La definición de un ecosistema económico es que está constituido por la comunidad de intereses que gira alrededor del propio negocio, incluyendo su cadena de valor, más la cadena extendida, tanto hacia arriba (los proveedores) como hacia abajo (los distribuidores o consumidores) Apostar por el ecosistema implica comprometerse con el entorno más allá de la propia cadena comercial, desde una perspectiva a largo plazo. Las **ventajas** que se obtienen al trabajar junto a otros miembros del ecosistema:

<p style="text-align: center;"><u>Reducir la incertidumbre</u></p> <p>La base de la pirámide se caracteriza por un flujo deficiente de la información relevante, y por la ausencia de intermediarios. Esto crea un ambiente hostil a la actividad económica, con altos costes de transacción y de coordinación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Capitalizar la infraestructura social</u></p> <p>Debido a la importancia de la confianza y la legitimidad, resulta habitual que quienes lanzan negocios inclusivos intenten capitalizar las redes sociales existentes en el terreno. Una vez construido una sólida red para ayudar a las personas con un proyecto, tiene sentido utilizarla para otros fines, capturando economías de escala y de alcance.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Importancia de la legitimidad</u></p> <p>En la mayoría de los casos, las redes estratégicas socialmente inclusivas vinculan a individuos, clases sociales, áreas geográficas y etnias que hasta entonces se habían ignorado entre sí. Resulta crucial contar con la presencia de personas con años de presencia interrumpida en el terreno, y que sean percibidos como legítimos por todos los participantes</p>	<p style="text-align: center;"><u>Conocimiento experto</u></p> <p>La presencia prolongada en el terreno genera un conocimiento valioso, insustituible y difícil de recrear por otros medios: el conocimiento detallado de las necesidades y las fortalezas de la comunidad de bajos ingresos.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Externalización de costes</u></p> <p>La incorporación de socios no tradicionales puede bajar sus costes. La mayor parte de estas cadenas de valor operan con bajos márgenes de beneficio por unidad, lo cual impone la necesidad de mantener bajos costes fijos.</p>	

Tabla 9.1- Ventajas del ecosistema.

Fuente: Elaboración propia.

10. PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

10.1 SECTOR ENERGÍA (ESTUFA PROTOS)

ESTUFA PROTOS

BSH ha diseñado la estufa Protos, la cual reemplaza los sistemas de cocción que utilizan carbón, leña y otros residuos vegetales, cuya contaminación genera problemas respiratorios y en ocasiones la muerte en personas de bajos ingresos, y problemas ambientales a través de la emisión de CO₂ y la sobre explotación de recursos naturales. El propósito es trasladar el uso de esta nueva tecnología a las poblaciones pobres e impulsar el uso del aceite vegetal, dinamizando la producción y comercialización de este combustible alternativo. Los recursos económicos destinados por BSH para el proyecto provienen de las actividades de negocio propias de la empresa, y no de sus actividades de responsabilidad social corporativa. (Ver Anexo 5)

<p><u>Innovaciones</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una forma de cocinar más limpia y segura: Más de 2,5 millones de personas preparan sus alimentos en chimeneas alimentadas por leña, residuos vegetales y carbón, poniendo en riesgo su salud. El aceite vegetal es menos contaminante y puede ser comprado en pequeñas cantidades. - Proporcionar una fuente de energía alternativa y renovable: El aceite vegetal puede ser cultivado en muchas partes del mundo. Es un recurso renovable, con emisiones de CO₂ neutras, y mucho menos peligroso que otras alternativas de combustión a partir de petróleo. - Estimulación de la actividad económica en la Base de la Pirámide: La mayoría de las piezas de la estufa se fabrican de manera local, generando empleo. La producción sustentable de aceites vegetales estimula la actividad económica y desencadena una mayor actividad comercial.
<p><u>Modelo de Negocio</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ha sido diseñado con un perfil social, cuyo objetivo es llegar al punto de equilibrio y utilizar cualquier beneficio extra para reinvertirlo en la expansión del proyecto y la reducción de costes

	<p>para aquellas personas que no pueden asumir este gasto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participa en cada una de las etapas buscando los aliados pertinentes, para llevar a cabo la producción local de aceites vegetales y reducir la estructura de costes de la estufa. - Da apoyo, impulsando iniciativas e involucrándose directamente mediante sus capacidades centrales, en los procesos de producción, marketing, venta y formación. - La creación de valor a nivel local es una ventaja competitiva.
<p><u>Objetivo</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asequibilidad: La reciente introducción de subvenciones por la reducción de emisiones de CO2 disminuye aún más el costo final de la estufa. - Accesibilidad: Es fácil de usar, los aceites vegetales están disponibles a nivel local y, a menudo, a un costo más bajo. - Disponibilidad: La disponibilidad de aceite vegetal en la cadena de suministro es clave y está destinada a sustituir a los combustibles que deben ser importados. - Réplica: Actualmente se desarrollan diversos proyectos en India, Indonesia y Filipinas.

Tabla 10.1. Características Estufa Protos

Fuente: Elaboración propia

10.2 SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES (M-PESA, SMART)

-M-PESA

En Kenia, los servicios bancarios son escasos y las transferencias de dinero son complicadas y costosas. Vodafone resolvió este problema al desarrollar un servicio seguros y de bajo costo para transferir dinero por celular. Este sistema llamado M-PESA es operado por Safaricom, la red de telefonía móvil más grande de Kenia.

Una vez registrados, pueden depositar o retirar dinero donde el agente o transferir dinero electrónicamente a cualquier usuario de un teléfono celular, aún cuando el receptor no sea usuario de Safaricom. También pueden comprar minutos de llamadas de Safaricom para ellos o para otros suscriptores.

Vodafone, que tiene una importante participación en Safaricom, gestiona en su servidor las cuentas individuales de sus clientes y Safaricom deposita el dinero de los clientes en cuentas agrupadas en dos bancos regulados, por lo que todo su valor está respaldado por activos de alta liquidez.

Los clientes de M-PESA pueden realizar transacciones en 17.900 tiendas minoristas, más de la mitad en áreas rurales. Es una cifra enorme en comparación con el número de sucursales de bancos, oficinas de correos, que son a penas 840 en todo el país.

El servicio se expandió para incluir el pago de cuentas, el pago de empresas a clientes (de sueldos) y desembolsos de microcréditos, entrega de ayuda humanitaria y transferencias internacionales de dinero.

M-PESA tuvo éxito en parte porque el regulador del sector bancario en Kenia permitió que Safaricom probara varios modelos de negocios desde el comienzo, Safaricom aprovechó al máximo la oportunidad. Mientras la empresa probaba esta idea en el mercado, descubrió una propuesta de valor más atractiva, una forma de que los trabajadores de las ciudades transfirieran fondos a sus amigos y familiares en las áreas rurales. **(Ver Anexo 6)**

Una y otra vez, el volumen superior que esperan compensará los menores márgenes de ganancias, en la práctica no es rentable porque los costos de atender a clientes tan dispersos en países en desarrollo con mala infraestructura son demasiado

altos. Pero empresas como Vodafone diseñen nuevos enfoques pueden descubrir que son aplicables en muchos mercados.

-SMART COMMUNICATIONS

La empresa Smart Communications en Filipinas hallaron que los posibles clientes de telefonía móvil querían utilizar sus teléfonos no solo para el ocio y la diversión, sino también para finalidades prácticas y ahorrar dinero. Un teléfono reduciría la necesidad de viajar hasta los pueblos o las ciudades próximas para buscar trabajo o comprobar los precios del mercado de los productos agrícolas que producían. También podían utilizar el teléfono para pedir consejo médico o para llamar al médico.

Una de las principales barreras para el crecimiento de mercado ha sido el elevado coste de los terminales móviles. Pocos consumidores con una renta baja tenían los ahorros o los ingresos suficientes para obtener móviles subvencionados. Pero más tarde se comenzaron a vender terminales más baratos y muchos de ellos de segunda mano.

Otra barrera, es la reticencia de las tiendas a almacenar tarjetas de prepago debido a los altos costes de inventario y las inquietudes sobre la garantía, pero la introducción de la tecnología over-the-air (Tecnología inalámbrica, que permite al operador transmitir datos de forma inalámbrica a terminales y sitios remotos). Smart adoptó medidas para garantizar que los minoristas pudieran entrar en el negocio de la telefonía móvil fácilmente.

En pocos meses, varios cientos de miles de minoristas habían firmado una asociación con Smart, lo que permitió a la compañía desarrollar un amplia presencia minorista. Los minoristas, a su vez, obtenían una comisión del 15% de las ventas y, para muchos de ellos los ingresos que obtenían suponían la parte más importante de su negocio.

10.3 SECTOR DE LA SALUD (VISIONSPRING)

VISIONSPRING

VisionSpring es una empresa que presta servicios de cuidado de la vista para los pobres, actualmente vende lentes y ofrece exámenes de la vista en la comunidad rural india.

Es casi imposible medir la eficacia de estas iniciativas. Las empresas, las entidades sin fines de lucro y otras organizaciones que entregan productos y compran bienes de la base de la pirámide, no suelen contar con sistemas lo suficientemente sólidos para evaluar a cuántas personas llegan o a cuántas atienden, centrándose en indicadores incorrectos. Juzgan su éxito en paliar la pobreza según las tareas completadas y los hitos logrados y no según el grado en el que sus actividades se traducen en cambios reales en los lugares en los que operan.

Se ha desarrollado un marco para ayudar a las iniciativas de la Base de la Pirámide a evaluar su impacto a nivel local en el corto plazo. Mide cómo una iniciativa afecta el bienestar de sus destinatarios clave en tres dimensiones importantes: su situación económica, sus capacidades y sus relaciones.

VisionSpring usó el marco para obtener una idea más clara de su impacto. El modelo de micro franquicia de la iniciativa ayuda a abordar el problema de presbicia, que afecta a la mayoría de las personas a medida que envejece y que genera una visión cercana borrosa. La empresa recluta a “emprendedores de la vista” ya les entrega un kit que contiene 40 pares de lentes para leer de diferentes aumentos y estilas, materiales para realizar exámenes de la vista y formularios contables y de ventas. VisionSpring también ofrece a los emprendedores cursos sobre cómo realizar los exámenes de la vista, determinar el uso correcto de las lentes, derivar a las personas a los hospitales y administrar su inventario.

Al usar el marco, el equipo de gestión fue capaz de reconocer los conflictos y celos potenciales en las familias y comunidades que no estaban acostumbradas a ver a las mujeres en papeles no tradicionales. Ofreció capacitara a los esposos de las mujeres y los incentivó para que se involucraran más en la distribución del producto,

Una vez completado el análisis estratégico, tendrá la información necesaria para generar una serie de indicadores de desempeño para hacer un seguimiento a las actividades que generan cambios más significativos a nivel local

10.4 SECTOR DEL HOGAR (CHOTUKOOL)

CHOTUKOOL

El equipo Godrej diseñó y construyó un prototipo de helera y la probó con los consumidores. Proponiendo a varios centenares de mujeres de la India participar en la creación del mismo. El resultado fue la ChotuKool(“frío pequeño”) una helera que se abre por arriba, con unas dimensiones de 46cm x 61 y 43 litros de capacidad, siendo un espacio suficiente para mantener los pocos productos que los usuarios quieren mantener frescos.

Está formado por sólo 20 piezas, en lugar de las 2000 habituales, no posee compresor ni tubos de enfriado ni refrigerante. Usa un chip que se enfría cuando está enchufado y un ventilador evitando el sobrecalentamiento. Al tener una apertura superior hace que se mantenga la mayor parte del aire frío en su interior cuando se abre la tapa. Usa menos de la mitad de la energía de un refrigerador normal, pudiendo funcionar con batería durante los cortes de luz que normalmente ocurren en las aldeas.

Una de las características es la portabilidad, ya que los clientes de ChotuKool se mudan con frecuencia.

Se proyecta que las unidades de venta aumenten considerablemente, ya que la Godrej no piensa que ChotuKool es un refrigerador para el mercado medio, sino que lo ven como una nueva categoría de producto, basada en tecnología nueva, que tiene el potencial de realizar trabajos para personas de muchos niveles de ingresos. Las tiendas pequeñas, las oficinas y las plantas de producción podrían usarlo para mantener sus bebidas frías. Los clientes de mayores ingresos, los podrían usar en sus dormitorios, coches, botes...

Godrej cree que cuando mejore la tecnología del producto podrá entrar en los mercados más convencionales a mediada que ChotuKool cambie las expectativas de los consumidores acerca de los precios y expectativas de un refrigerador y encuentre una necesidad previamente insatisfecha. **(Ver anexo 7)**

10.5 SECTOR AGRARIO (PIONEER)

PIONEER

Pioneer distribuye sus semillas a agricultores de pueblos pequeños a través de PEACEA, una entidad local sin fines de lucro, CARE, una organización internacional de desarrollo que facilitó la relación entre las otras dos organizaciones.

La agricultura es la principal fuente de ingreso en las zonas rurales de la India y es la actividad predominante, pero la productividad es baja debido a que los agricultores tienen un acceso limitado a suministros y equipos de alta calidad.

La asociación con Pioneer comenzó a proporcionarles a los agricultores semillas de maíz de alta calidad y alto rendimiento, resistentes a las inundaciones. Al principio, el coste de las semillas por hectárea era más alto, pero lo justificaban las ganancias más altas. Para el desembolso de las semillas PEACE pedía a los agricultores que pagaran por ellas después de la cosecha.

Si los socios hubieran elaborado un análisis estratégico de los efectos de la iniciativa, habría obtenido los siguientes datos que se expresan a continuación en el siguiente recuadro:

COMPRADORES (Agricultores)	Comunidad
CAMBIOS EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA	
<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento en la productividad, debido a las semillas de alta calidad y alto rendimiento. -Estabilidad en los ingresos, protección frente al daño por agua. -Incremento de la deuda, riesgo económico más alto, debido a la mayor inversión inicial requerida. -Precios inciertos de la cosecha, sobre todo si los aumentos en los suministros no son cubiertos por una mayor demanda. <p><u>EFFECTOS MENORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago de préstamos después de la cosecha. -Mayores tasas de interés. 	<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Caída en los ingresos de los comerciantes locales. <p><u>EFFECTOS MENORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor interés de otras empresas en servir a la comunidad.
CAMBIOS EN LAS CAPACIDADES	
<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayores aspiraciones. -Más dignidad y respeto. -Incertidumbre y estrés. <p><u>EFFECTOS MENORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ahorros en tiempo y energía. 	<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayores aspiraciones para todos los miembros de la comunidad. -Nueva visión a la innovación y nuevas técnicas agrícolas.
CAMBIOS EN LAS RELACIONES	
<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mejor estatus en la familia. -Conflictos dentro de las familias. <p><u>EFFECTOS MENORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la dependencia de productos y proveedores externos. 	<p><u>GRANDES EFECTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Más igualdad de género. <p><u>EFFECTOS MENORES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Conflictos sobre igualdad de género. -Menos uso de semillas autóctonas.

Tabla 10.2. Análisis estratégico

Fuente: LONDON Ted (2009) "Cómo realizar mejores inversiones en la base de la pirámide". Harvard Business Review, Agosto 2009, pág. 40

10.6 COMPARACIÓN AMANCO Y MASISA

AMANCO

Amanco produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción. La mayoría de sus clientes son grandes explotaciones agrarias, clientes industriales, contratas y arquitectos.

Mediante el proyecto “Todos ganamos” la empresa ofrece tanto sistemas de riego como soluciones integrales que mejoran la productividad de los agricultores. Eso ha llevado a la creación de un modelo alternativo, que permite a la empresa obtener beneficios y capacidades transferibles al conjunto del negocio. Al fijar un objetivo de negocio dirigido a una población con escaso poder adquisitivo implica un mayor esfuerzo inversor por parte de la empresa, lo que incrementa la sostenibilidad de la iniciativa. **(Ver Anexo 8)**

Amanco no puede vender los sistemas de riego a los pequeños agricultores que no tiene acceso al crédito, ya que están situados en zonas remotas y tienen productos de poca calidad. De esta manera la empresa llega a una alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objetivo de favorecer el acceso al crédito. Las alianzas con las comercializadoras y las cooperativas sirven para facilitar el acceso a los pequeños agricultores y ofrecerles apoyo comercial. Estas cooperativas permiten a la empresa acceder a grupos organizados de agricultores, lo que aumenta la eficiencia de la comercialización.

El agricultor tiene acceso al crédito para comprar el sistema de riego garantizando la venta de sus productos a la comercializadora, eso provoca un incremento de la productividad de los pequeños agricultores y un aumento de la demanda de sistemas de riego, lo que conlleva un aumento de la producción.

Amanco ha redefinido, además de su modelo de negocio, su producto, que estaba principalmente dirigido a grandes extensiones de tierras. Desarrolló el sistema de riego por goteo, lo que le permite producir en las cuatro estaciones de año ahorrando agua y aumentando la calidad. Una clasificación de los clientes en función de sus necesidades agrícolas favorece una segmentación actualizada del mercado, Así, Amanco es capaz de crear valor social y económico ofreciendo una solución al problema.

MASISA

Para mejorar las condiciones de habitabilidad y espacio en las viviendas sociales, Masisa creó el plan "Vivienda Social Dinámica Sin Deuda". Este plan tiene una línea de muebles creado por la empresa que está adaptada a la capacidad adquisitiva de las familias con escasos recursos, aprovechando al máximo los espacios físicos.

Esto contribuye a mejorar el nivel de vida de las personas y para Masisa la posibilidad de entrar en un mercado nuevo. Desarrolla múltiples proyectos de este tipo en Colombia, Brasil Venezuela, Chile, Ecuador y Perú. En estos proyectos se diseñan y venden muebles para vivienda social, se realiza la extracción de resinas de tetra pack para la elaboración de tableros, hasta el manejo de bosques nativos de una manera más sostenible.

Todos estos proyectos involucran a las poblaciones de rentas más bajas, tanto como integrantes de la cadena de valor o como clientes finales, basados en el mismo objetivo y principios según las necesidades y características de cada país.

Masisa es líder en la producción y comercialización de tableros de madera par muebles y arquitectura de interior, tiene activos forestales garantizándole la materia prima necesaria.

Masisa ha diseñado un modelo de negocio que se ha centrado en incluir a la base de la pirámide en la cadena de valor. Para lograr su objetivo se ha centrado en la venta directa a los mercados de renta baja mediante micro iniciativas, capacitación del pequeño y mediano mueblista, capacitación de los centros para servir a la base de la pirámide y venta de muebles a los proyectos del Fondo Solidario de Vivienda. **(Ver Anexo 9)**

Gracias a esta línea de negocio se diseña un nuevo concepto de muebles en el que se combinan precio, diseño y calidad. Los pequeños y medianos mueblistas carpinteros también se han integrado en la cadena de valor. Su capacitación favorece un incremento de la calidad de los productos, la fidelidad del mueblista para adquirir la materia prima y de la competitividad.

Los logros obtenidos son evidentes, Masisa no ha logrado eliminar las barreras a la demanda, mediante soluciones que faciliten a sus clientes de la Base de la Pirámide el acceso al crédito para adquirir sus productos. Masisa se ha valido de alianzas con organizaciones sociales, manteniendo todo el control del canal, con el objetivo de

incrementar su eficiencia en los mercados de renta baja, integrando a la población en su cadena de valor y adapta sus propios recursos para prestarle un mejor servicio

Masisa desarrolla diferentes proyectos en los países de Sudamérica en los que está presente. De esto se puede concluir que se repiten las elecciones que afectan positivamente el desempeño del negocio, el hecho que sean las unidades de negocio las que se encarguen del desarrollo de proyectos en la Base de la Pirámide y la intervención de la empresa par desbloquear la demanda.

Se ha desarrollado un modelo denominado “la máquina de hacer negocios en la BDP”.

Masisa profundiza en los negocios inclusivos, lo que ha llevado a todas las divisiones del grupo a interiorizar el concepto de negocios inclusivos, que incluye no solo las ventas a la BDP, también la creación de negocios involucrando a la población.

Masisa considera que las medidas financieras no son suficientes para determinar la rentabilidad de este tipo de negocios, hay que tener en cuenta las siguientes características:

- Segmentar el mercado de una manera diferente.
- Entender el modelo de negocio más allá de su influencia directa.
- Conocer quién es el cliente de su cliente o el suministrador de su suministrador.
- Homologar medidas e indicadores..
- Definir medidas e indicadores, tanto financieros como no financieros.
- Realizar una cuenta de pérdidas y ganancias para cada proyecto.

La empresa ha desarrollado una gran capacidad para configurar modelos inclusivos, que aunque la mayoría no se reflejan directamente en los clientes de la BDP, crean valor para las poblaciones con escasos recursos, lo que genera un mayor conocimiento en influencia en este mercado.

Los gerentes de las unidades de negocio son los responsables de los proyectos de BDP y de los negocios inclusivos. De esta manera se limita el riesgo, debido a que la evaluación de estos proyectos es tan rigurosa como la de cualquier otro negocio d Masisa.

Cada unidad de negocio presente en los diferentes países tiene autonomía para identificar y desarrollar el negocio en poblaciones con escasez de recursos o negocio inclusivo. Elementos comunes en los modelos de negocio de Amanco y Masisa:

<p>-Política de crecimiento empresarial y beneficio social:</p>	<p>Ambas comparten el objetivo estratégico de incrementar las ventas del grupo en la BDP, al mismo tiempo que generan un impacto social. Es decir, la empresa se encuentra alineada con un objetivo, incrementando la eficiencia y la sostenibilidad de todas las iniciativas de la BDP desarrolladas por las empresas del grupo.</p>
<p>-La BDP como modelo de negocio alternativo</p>	<p>Los proyectos dirigidos a la BDP de ambas empresas se con figuran como un negocio, en el que cada uno de ello cuenta con un responsable involucrado en las actividades. Esto ha dotado a Amanco y a Masisa de mayor flexibilidad y dinamismo, además de ofrecerles la capacidad de no dependerde un único modelo de negocio.</p>
<p>-Creación de redes de alianzas estratégicas</p>	<p>Gracias a ellas han podido generar un nuevo capital estratégico que las ha permitido apalancarse en las capacidades, recursos y experiencias de terceros en la BDP. Esto les ha proporcionado la oportunidad de crear nuevas barreras de entrada y de imitación frente a otros competidores, limitando el riesgo</p>
<p>-Impulso de una actitud emprendedora dentro de la empresa</p>	<p>Las dos empresas han fomentado una actitud emprendedora en sus profesionales, lo que incrementa la rentabilidad y la innovación en los negocios de la BDP. Amanco ha incentivado la creatividad de sus empleados mediante un concurso en el que se proponían negocios dirigidos hacia la población con escasos recursos. Mientras que Masisa ha conseguido este propósito ofreciendo a las unidades de negocios en los diferentes países, una mayor autonomía a la hora de diseñar los modelos de negocio en la BDP.</p>

Tabla 10.3. Elementos comunes en los modelos de negocio de Amanco y

Masisa

Fuente: Elaboración propia

10.7 SECTOR FINANCIERO

BANCO ICICI

El banco ICICI, es la segunda institución bancaria de la India, va a los pobres como una clase lucrativa de clientes. Considera a los casi 400 millones de personas empobrecidas de la India como un inmenso mercado con potencial económico y viabilidad comercial reales.

Para el ICICI los pobres pagan por los servicios que se les prestan y hay que verles como consumidores y no como beneficiarios pasivos. De esta manera ha enfocado sus recursos y su pensamiento creativo hacia el servicio innovador en la base de la pirámide económica.

Al orientar el ICICI las operaciones bancarias hacia la base de la pirámide, empezó a estudiar su ingreso en el campo de las micro finanzas ya que había una gran demanda insatisfecha de crédito en las zonas rurales.

Para poder aumentar su presencia bancaria en las zonas rurales, el banco necesitaba aumentar su presencia o puntos de distribución. Para minimizar los costes asociados con una rápida expansión y obtener personal rural cualificado, el banco decidió asociarse con ONG y con instituciones micro financieras ya presentes en dichas áreas.

Ha identificado dos modelos innovadores para servir a la base de la pirámide:

1. El *modelo de acceso directo ,liderado por el banco*, catalizado por la fusión con el Banco de Masura, que utiliza el poder del ICICI para impulsar el crecimiento de los grupos de autoayuda y aumentar el alcance y la escala de los ahorros y los préstamos rurales.
2. El *modelo de asociación con canales indirectos* afianza las relaciones, el conocimiento y las organizaciones rurales de red en el campo.

MODELO DE ACCESO DIRECTO, LIDERADO POR EL BANCO

El modelo de acceso directo, liderado por el banco, es uno de los enfoques que el ICICI ha adoptado para atender a la base de la pirámide. Cuyo objeto es hacer proliferar los puntos de presencia del ICICI mediante la creación de programas de ahorro y la provisión de micro créditos directos a grupos de autoayuda. La compra del Banco de Madura sirvió en verdad para catalizar este modelo.

El banco Madura fue uno de los principales bancos del sector privado, sin embargo, el área menos rentable era su presencia en el sector rural. El banco comenzó a darse cuenta que, lo que hacía que en las zonas rurales no lograran rentabilidad ni consiguieran extender su presencia en las comunidades, no era solo el bajo nivel de actividad económica, sino que este era engañoso. Para aumentar la rentabilidad en las sucursales rurales, los bancos tendrían primero que obtener una reputación de fiabilidad y credibilidad que motivara una mayor actividad económica.

El diseño estratégico esencial de su programa era conformar, capacitar y poner en marcha pequeños grupos de mujeres en el terreno del ahorro, la banca y el préstamo formales.

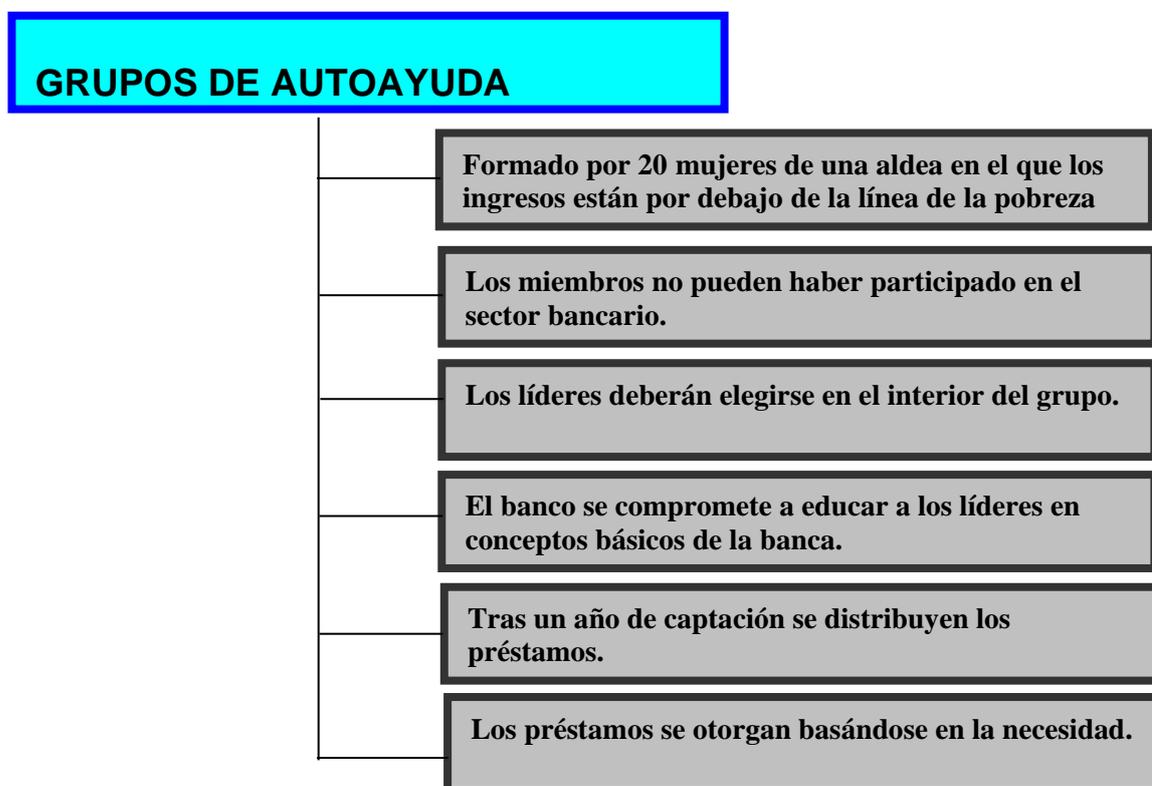


Figura 10.1. Grupos de autoayuda

Fuente: Elaboración propia

El banco ICICI desarrolló un sencillo sistema de tres niveles

-El nivel más alto era un empleado del banco llamado gerente de proyecto, que supervisaba las actividades de seis coordinadoras, aprobaba las solicitudes de préstamo y contribuía al desarrollo de los grupos de autoayuda

-Las coordinadoras pertenecían ellas mismas a un grupo de autoayuda y tenían una relación contractual con el banco. Supervisan las acciones de seis promotoras.

-Las promotoras su responsabilidad primordial era la formación de nuevos grupos.

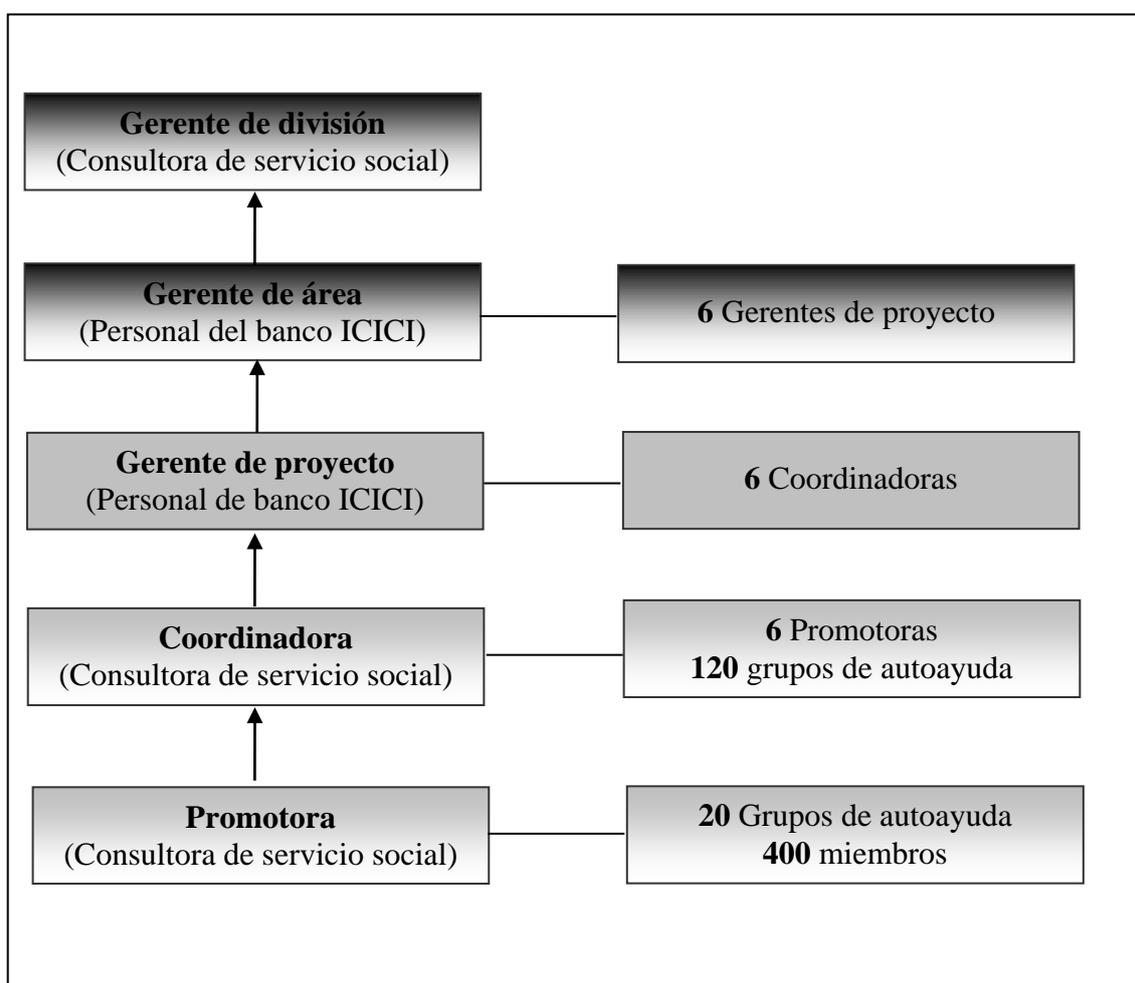


Figura 10.2. Niveles profesionales

Fuente: La Fortuna en la base de la pirámide, Prahalad, (2005)

La dedicación del ICICI al programa de los grupos de auto ayuda tiene inspiración doble. Lo primero es la creencia de que el sector rural será la próxima área de crecimiento en la India y que el movimiento de los grupos de autoayuda, si aumenta su escala y se maneja de modo adecuado es perfectamente razonable desde la perspectiva de los negocios. El segundo aspecto es el sentido de compromiso social corporativo del ICICI con el desarrollo y la apertura de posibilidades a los pobres del campo.

■ MODELO DE ASOCIACIÓN CON CANALES INDIRECTOS

La visión es lograr alcance nacional, para llegar a las zonas rurales donde no hay sucursales, desarrollaron el modelo de asociación. Cuyo objetivo es combinar la fortaleza de movilización social de las ONG y las instituciones micro financieras con la fortaleza financiera del banco.

El modelo busca consolidar la infraestructura y las relaciones actuales que han establecido las instituciones micro financieras y las ONG para suministrar servicios bancarios a los pobres del campo.

El ICICI puso en marcha originalmente el modelo de asociación con canales indirectos asumiendo una función catalizadora. El banco comenzó a conceder subvenciones y préstamos a las instituciones micro financieras para incentivar sus actividades de crédito para los pobres del campo.

El ICICI otorga actualmente a tales instituciones micro financieras una línea de crédito para contrarrestar su déficit de flujo de caja durante tres años. En el cuarto año, las instituciones micro financieras comenzarán a amortizar el préstamo. El banco desea también llegar aún más lejos, desarrollando de manera activa programas rurales con sus socios de las zonas rurales, haciendo inversiones en acciones de tales socios, creando tecnologías que contribuyeran a la penetración de las zonas rurales, y utilizando su red corporativa para canalizar recursos hacia el esfuerzo realizado en dichas zonas.

Los esfuerzos del ICICI por cultivar el modelo micro financiero y asociarse con instituciones de micro finanzas y ONG en zonas rurales han sido exitosos. Mediante este modelo, el ICICI ha utilizado su pensamiento creativo para generar un modelo de crecimiento fuerte, y empleado sus conocimientos financieros para conformar un modelo económicamente viable. El modelo de asociación del ICICI ha conducido a

fructíferas alianzas con más de diez grandes ONG e instituciones micro financieras, que tienen presencia física en las zonas rurales.

Así mismo, al servir a la base de la pirámide, el ICICI se ha posicionado como ciudadano corporativo consciente, lo cual es observado con gran aprecio por parte de los clientes y por los inversionistas en el mercado de valores

11. CONCLUSIONES

El objetivo de las empresas que realizan actividades en la base de la pirámide, va a ser crear valor en la población de bajos ingresos y también se van a convertir en catalizadores de desarrollo. Para ello tienen que cambiar su modelo de negocio y crear nuevas estrategias, desarrollando negocios sostenibles y responsables.

La base de la pirámide proporciona una oportunidad de crecimiento tanto para el sector privado como en la innovación. Los mercados de la base de la pirámide deben convertirse en parte integral del trabajo del sector privado, siendo la creación exitosa de mercados en la base de la pirámide un cambio en el funcionamiento de las corporaciones multinacionales.

Las empresas suponen que, la escasez de ingresos que destinan a sus gastos y necesidades básicas es imposible llevar a cabo negocios rentables en las regiones pobres.

Los clientes de la Base de la Pirámide, tienen que ser considerados como tales, para poder satisfacer sus necesidades y poder mejorar su calidad de vida. Incorporarlos en el negocio, como proveedores, clientes, socios, creando valor, logrando su inclusión.

La creación de negocios inclusivos, distintos a los tradicionales, tienen que estar preparados para cambiar su estrategia, sus procesos de desarrollo de sus productos, distribución y producción. Cuando un negocio crea valor económico y social, hace que personas con bajos recursos puedan salir de la pobreza y que las empresas gestionen y los riesgos y oportunidades.

Si mencionamos a M. Yunus, incorporando uno de sus comentarios: *“Las personas son capaces de salir ellas mismas de la pobreza. Todo lo que necesitan son oportunidades. No esperan caridad o instrucciones. La caridad es buena, pero no es suficiente. Si estableces una propuesta empresarial, entonces puedes generar beneficios para esas poblaciones y podrán desarrollarse por sí solas”*. Es decir, las empresas que quieran actuar en la base de la pirámide, tienen un gran trabajo por delante, deben aprovechar oportunidades para construir negocios sociales.

Para ello hay que desarrollar modelos de negocios distintos de los tradicionales, que estén preparadas para cambiar sus estrategias, capacidades y procesos de desarrollo de sus productos, producción y distribución, generando innovaciones en toda su cadena

de valor, además de desarrollar alianzas con organizaciones de diferentes sectores de la sociedad

12. BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON Jaime, MARKIDES Costas, (2008) “*Innovación estratégica en la base de la pirámide*”. Harvard Deusto Business Review, Abril 2008, págs. 51-57.
- EYRING Matthew J., JOHNSON Mark W., NAIR Hair, (2011) “*Nuevos modelos de negocios en los mercados emergentes*”. Harvard Business Review, Enero-Febrero 2011, págs. 63-70.
- LONDON Ted (2009) “*Cómo realizar mejores inversiones en la base de la pirámide*”. Harvard Business Review, Agosto 2009, págs. 32-41.
- MARQUEZ Patricia, REFICCO Ezequiel, BERGER Gabriel, (2009) “*Negocios inclusivos en América Latina*”. Harvard Business Review, Mayo 2009, págs. 29-48.
- MARTÍNEZ Juan Luis, CARBONELL María, (2007) “*La sostenibilidad de los negocios con la base de la pirámide*”. Harvard Deusto Business Review, Marzo 2007, págs. 73-79.
- MUTIS Juliana, RICART Joan Enric, (2009) “*Réplica de negocios en la base de la pirámide par un mayor impacto y creación de valor*”. Harvard Deusto Business Review, Septiembre 2009, págs. 67-79.
- PRAHALAD C.K, HAMMOND Allen, (2005) “*Atender a los pobres del mundo, rentablemente*”. Harvard Business Review, Agosto 2005, págs. 87-95.
- PRAHALAD C.K.: *La Fortuna en la Base de la Pirámide*, Editorial Granica, 2005.

DOCUMENTACIÓN ON LINE

- <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2010/06/c-k-prahalad-el-hombre-que-reino-en-la-cuspide-de-la-base-de-la-piramide/>
- <http://www.sigloXXI.com>
- http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/OportDeNegParaRedLaPobreza.pdf
- <http://www.basedelapiramide.net>
- <http://www.dialnet.unirioja.es>

13. ANEXOS

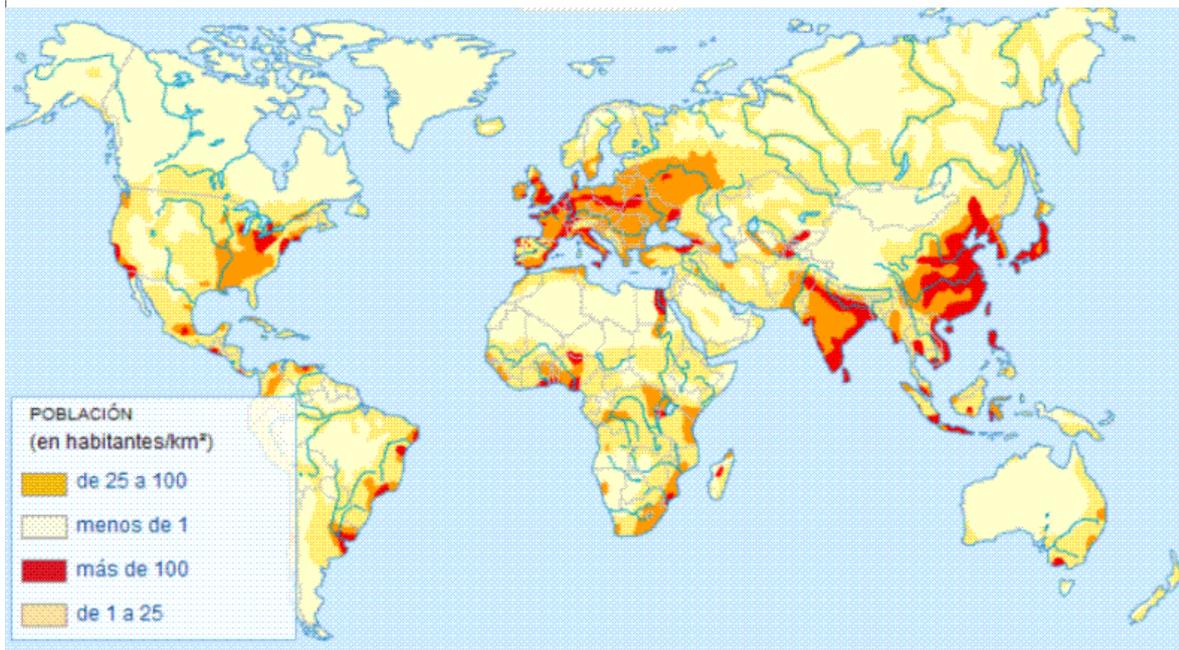
-ANEXO 1

Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de 2\$ por día (PPA) (% de la población)

África al sur del Sahara	69,2% 2008	
América Latina y el Caribe	12,4% 2008	
Asia meridional	70,9% 2008	
Asia oriental y el Pacífico	33,2% 2008	
Europa y Asia central	2,2% 2008	
Oriente Medio y Norte de África	13,9% 2008	

-ANEXO 2

Distribución de la población

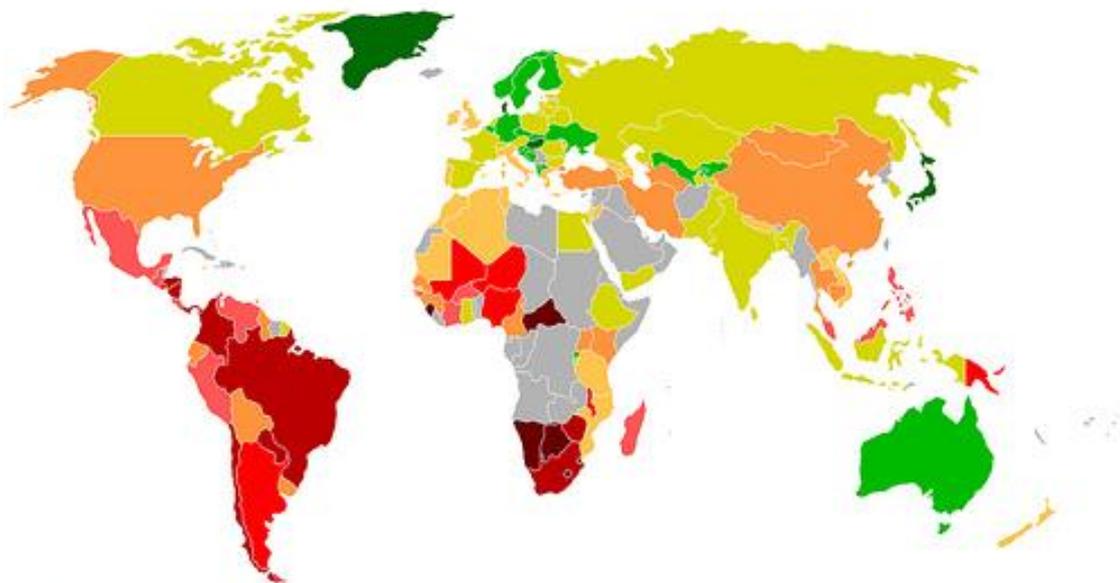


ANEXO 3

Índice de Gini

Es aceptado generalmente que una economía con una distribución del ingreso más equitativa implica un mayor bienestar para la población. Los pobladores de un país con igual producto interno bruto per cápita que otro, pero con una distribución más equitativa de mismo disfrutarán de un mayor bienestar que el segundo. Por lo tanto, el incremento del Producto Bruto Interno, no implica reducción de la pobreza, al no tener en cuenta la distribución del ingreso entre países, y entre los diferentes grupos sociales. Es por ello, que al afectar a la pobreza mucho más como se distribuye la riqueza, en lugar de cuanta riqueza exista, es que estadísticamente se utiliza el Coeficiente de Gini, ideado por el estadístico italiano Corrado Gini. Es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

Coeficiente de Gini (Ingresos per capita)



■	< 0,25	■	0,45 - 0,49
■	0,25 - 0,29	■	0,50 - 0,54
■	0,30 - 0,34	■	0,55 - 0,59
■	0,35 - 0,39	■	> 0,60
■	0,40 - 0,44	■	NA



ANEXO 4

Noticia Banco Mundial

Una red provincial para mejorar los programas contra la pobreza

18 de julio 2012



La red promueve el intercambio de experiencias entre los organismos de protección social en Argentina.

El objetivo de REDIPPSA, Red de la Política de Protección Social ejecutores en Argentina, es aprender de los demás para mejorar la gestión de los programas de desempleo, asignaciones familiares y pensiones para las personas que necesitan una mejor atención .. Después de sólo un año de funcionamiento, las provincias de La Rioja, Salta, Mendoza, San Juan, Tierra del Fuego, Misiones, Neuquén y Santa Fe se han unido a la red y ya están compartiendo sus experiencias y los desafíos que enfrentan. En las próximas semanas, la provincia de Córdoba se unirá también. REDIPPSA es una iniciativa del Banco Mundial financiado por la Oficina de Comercio españolas, que busca contribuir al fortalecimiento del Sistema de Protección Social de la Argentina, tanto a nivel nacional como provincial.

Rafael Rofman, especialista líder de Protección Social del Banco Mundial, compartió que la red promueve el intercambio de experiencias y establece normas para la calidad del programa entre las personas y los organismos responsables de los programas de protección social en las provincias y en todo el país. "El papel del Banco consiste en crear el espacio para este cambio", explicó. red Real, comunidad virtual Un elemento innovador de la red es la oportunidad que ofrece a los miembros a participar

en una comunidad virtual alojada en www.redippsa.org , donde documentos y experiencias pueden ser compartidas y los miembros son animados a debate y el diálogo sobre los programas de intercambio de protección social. "El objetivo es que los expertos en el ámbito de la protección social en todo el país puedan compartir sus experiencias de una manera honesta, de sus expectativas en el momento de que se diseñen políticas, a sus éxitos, errores y soluciones ", dijo Juan Martín Moreno, economista de Protección Social del Banco Mundial. Moreno agregó que otro objetivo de la red es crear una base de datos de todas las provincias participantes para facilitar el análisis, discusión y el diseño de mejores políticas y programas. Asimismo, la Red ofrece a sus miembros con video-conferencias en las que otras experiencias de protección social que han tenido éxito en América Latina se presentan. En marzo, los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay presentaron sus programas sociales sistema de monitoreo, y en junio, representantes del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana compartieron su experiencia con el programa "Juventud y Empleo". Aprender juntos el pistoletazo de salida para la entrada en la red es un taller, dividido en cuatro módulos que proporcionan una visión general de los programas en el país y cubren los aspectos teóricos de los programas de protección social, las características de diseño y gestión de los programas y las experiencias de las iniciativas locales. Finalmente, cada provincia se describen sus principales iniciativas de protección social y todos los participantes en el taller están invitados a unirse a la red. Todos los miembros REDIPPSA participó en un seminario que tuvo lugar el 21 de junio y el 22 en Puerto Iguazú, Misiones, donde se reunieron y aprendieron de las iniciativas que se han diseñado e implementado por sus colegas de otras provincias. Representantes del Gobierno Nacional de Argentina y el mundo académico También asistieron y presentaron las experiencias de México y Argentina.

ANEXO 5

ESTUFA PROTOS



ANEXO 6

M-PESA



ANEXO 7

17 de mayo 2010

CHOTUKOOL: INNOVAR EN LA PARTE INFERIOR DE LA PIRÁMIDE

Un estudio de caso en la creación de negocios inclusivos

G Sunderraman

Módulo Director, VLFM

Vicepresidente de Desarrollo Corporativo

Godrej & Boyce Mfg Co Ltd

"Ver lo invisible y comprender el latente" es la esencia del liderazgo! La historia de Chotukool se construye sobre este fundamento esencial de líderes visionarios para la Manufactura (VLFM) Programa orquestada por el profesor Shoji Shiba.

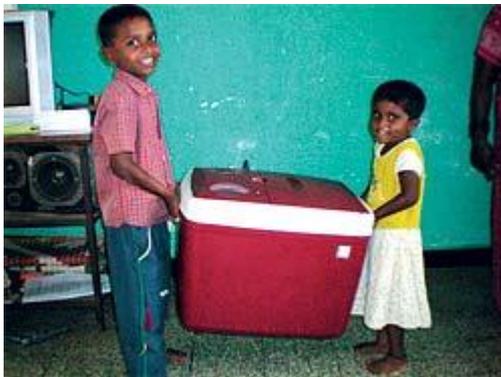
Más del 80% de la población de la India no utiliza refrigeradores. Los refrigeradores de nivel de entrada en el costo India Rs 6000 +. Los mil millones de personas más en la Base de la Pirámide (BOP) no puede permitirse ese dinero. Muchos de ellos no tienen ni siquiera acceso a la red eléctrica. Sin embargo, su vida diaria puede mejorar, si es que puede almacenar un poco de leche, verduras y frutas al día sin echar a perder y conseguir media docena de botellas de agua fría. ¿Es posible hacer esto "esencial lujo" asequible y accesible para las personas en la base de la pirámide?

Las innovaciones disruptivas

Chotukool nació con esta inspiración y la visión. La idea fue concebida sobre la base de los principios de la innovación disruptiva desarrollada por el profesor Clayton Christensen. Normalmente, la tecnología continúa mejorando para satisfacer las necesidades del segmento de los clientes más exigentes con una serie de innovaciones incrementales y radicales. A pesar de la satisfacción de los clientes en promedio aumenta esta búsqueda de "sostener innovaciones 'deja a los consumidores varios a nivel de rebasamiento de las necesidades básicas! Por ejemplo, una persona que sólo quiere leer mensajes de correo electrónico no necesita varios GHz de capacidad de procesamiento en la computadora. Las innovaciones disruptivas atender las necesidades

básicas de los clientes con soluciones simples fáciles, sencillas y asequibles. Las innovaciones disruptivas abren el mercado sin explotar a los no usuarios.

El equipo Chotukool en la fase inicial del proyecto pasó mucho tiempo en el campo para obtener una visión profunda de los consumidores y aprender sobre las costumbres y la vida de las personas en la India rural y las familias de la BdP. El equipo encontró que la mayoría de las personas compran sus necesidades durante un día o dos a la vez. La gente vive en pequeñas viviendas de 150 pies cuadrados. La sala de estar se convierte en el sitio de la cama en la noche. El espacio es un lujo! BOP también una población migrante.



Esta inmersión es el principio de la "pecera" impartido por el profesor Shiba. No podemos entender la vida de los peces en el agua, a menos que sumergirse en la pecera! Habilidades de observación y entrevista aprendidas de VLFM programa se utiliza para obtener una visión profunda de los consumidores de la BdP en su hábitat natural.

El equipo encontró que los refrigeradores de segunda mano utilizados por algunas personas en gran parte vacías - no había nada para mantener a salvo el agua! Estas ideas fueron procesados mediante Five proceso de descubrimiento Paso aprendido de Shiba en VLFM Prof. Chotukool fue concebido y creado en base a muchas de estas necesidades latentes y puntos de vista casi invisibles.

Chotukool es un refrigerador de L 43 de estado sólido que no utiliza ningún compresor o refrigerantes. Funciona con 12V DC-puede funcionar con batería, inversor o incluso poder solar. Se trata de 7,8 Kg de peso y fácil de mover. Se mantiene la necesidad diaria de alimentos frescos y fresco entre 5 ° C a 15 ° C en el ambiente típico de la casa. Su precio es de Rs entre 3250 y Rs3500 en el mercado.

Chotukool NO es una nevera! Es una categoría diferente! Diferentes en tecnología propuesta, el tamaño, la estructura, el funcionamiento y el valor para los consumidores! Así que tuvimos que tener enfoque de avance para comercializar el producto. Nos acercamos a los potenciales consumidores a través de las mujeres empresarias de micro a través de ONG "Proyog Swayam Shikshan" (SSP). Las mujeres se acercan a la comunidad para facilitar la difusión de la idea. Estas mujeres también ganaron dinero comisión por la venta. En efecto, Chotukool afectado el estilo de vida estándar, los medios de vida y la vida de estas mujeres en la parte inferior de la

Ejemplo simbólico de crecimiento inclusivo

Chotukool es más que un producto innovador o de negocios. Podría convertirse en un ejemplo simbólico de un enfoque para abordar la cuestión más amplia de Crecimiento Inclusivo. El modelo de sistema dinámico adjunto resume la esencia. Por cierto, hemos aprendido las habilidades para construir modelo de sistema dinámico proceso de descubrimiento a través de Five Step in VLFM.

ANEXO 8

AMANCO

Guatemala, Martes 4 de Septiembre 2012



Finanzas 26-11-2007

FACILITAN CRÉDITO PARA MINIRRIEGOS

El apoyo es proporcionado en especie, para la implementación de sistemas de riego bajo invernadero.

Pequeños agricultores de diferentes comunidades del país han duplicado su número de cosechas al año, con la implementación de sistemas de minirriego bajo invernadero, lo cual han logrado poner en práctica con el apoyo del proyecto Todos Ganamos, que promueve la empresa Amanco, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El proyecto es parte del programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que lanzó la firma desde 2004, con un financiamiento cercano al millón de dólares, proveniente del BID. “Los agricultores obtenían como máximo dos cosechas al año utilizando métodos de riego ineficientes o nulos, pero con la asesoría de la empresa han tecnificado sus sistemas, de tal manera que algunos han instalado invernaderos, aumentándolas a cuatro por año”, comenta René Villagrán, ejecutivo de Amanco a cargo del proyecto. Con los nuevos sistemas de riego y la asesoría técnica que reciben los beneficiados, dice, se han contabilizado ahorros del 33% en el costo de mano de obra y de agua, lo cual da capacidad para riego de la tierra en un 50% más. Agrega que, además, les asesoran para que establezcan relaciones permanentes con empresas exportadoras. De acuerdo con Fanny de Estrada,

directora ejecutiva de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport), para abastecer el mercado internacional que demanda productos del país, se necesita aumentar de 2 cosechas a 3 al año, lo cual, según lo anterior, es posible.

Beneficiados

Víctor Aceituno, encargado de análisis de crédito de Amanco, expone que los préstamos se han otorgado a pequeños agricultores organizados, con plazos que van hasta los 48 meses, con lo cual se han beneficiado unos 500 campesinos. A la fecha, las ventas de sus productos con el apoyo de este proyecto ascienden a \$357 mil (lea: El modelo del crédito). Este proyecto ha beneficiado a agricultores de los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Sololá, Quetzaltenango, Quiché, Huehuetenango, San Marcos, Zacapa, Jalapa, Santa Rosa, y Suchitepéquez.

EL MODELO DEL CRÉDITO

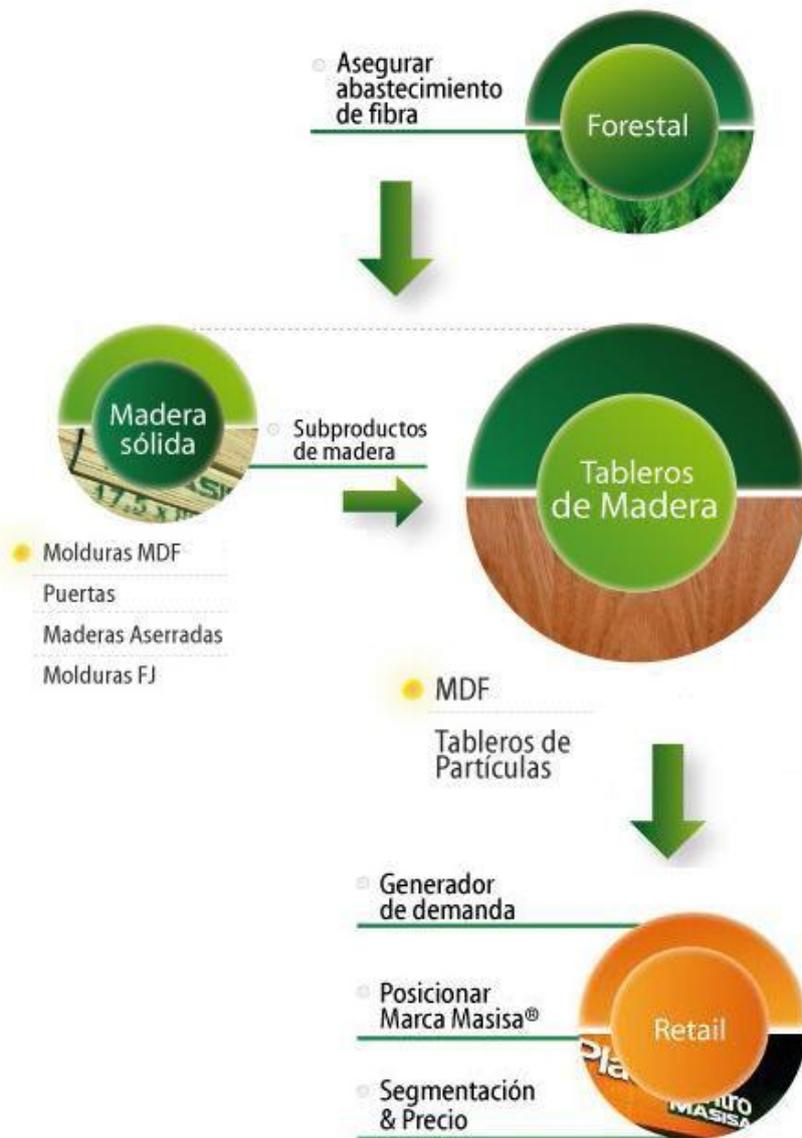
El proyecto de apoyo para organizaciones de pequeños agricultores que promueve Amanco con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se enmarca dentro de los parámetros siguientes:

- El beneficiario debe poseer hasta cinco hectáreas de tierra y contar con fuente de agua permanente.
- Se otorga el apoyo en especie, para sistemas de riego libre o bajo invernadero.
- El monto del crédito depende del estudio técnico que se realice, y tiene un plazo de hasta cuatro años.
- La tasa de interés es del 11% anual.

ANEXO 9

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE MASISA

Masisa se estructuró en 4 unidades de negocio: tableros (negocio central); forestal; retail y maderasólida. Las tres unidades que no forman parte del negocio central focalizan su estrategia e inversiones futuras en estimular el negocio central de tableros, mientras generan valor para los accionistas.



-ANEXO 10

BANCO ICICI

