

2º Foro del BID sobre mercados en la base de la pirámide

El evento contó con la participación de Stuart Hart, coautor junto a C.K. Prahalad del artículo que acuñó el término Base de la Pirámide (BdP). Además, asistieron Deepa Prahalad, estratega y consultora empresarial, e Iqbal Quadir, promotor del uso de la tecnología en la lucha contra la pobreza.

Por:

Andrés Felipe Luna

Investigador de Responsabilidad Social y Microseguros

FASECOLDA

La BdP es una expresión que aparece en el ámbito académico en 2002 con la publicación del artículo La fortuna en la base de la pirámide, en el cual se tratan modelos de negocio dirigidos al suministro de bienes y servicios al segmento más pobre de la población. En el planeta hay cerca de 6 mil millones de personas y cerca de 4 mil millones sobreviven con menos de 10 dólares al día: ellas son la base de la pirámide.

Estas personas, dado su bajo nivel de ingresos, no pueden participar en los mercados mundiales tradicionales; no obstante, constituyen una demanda potencial no satisfecha. Tienen necesidades de alimentos, vivienda, vestido, salud, entre muchas otras, que muy difícilmente podrían ser resueltas por los gobiernos, dadas las limitaciones presupuestarias. Por ello, los modelos de negocio para la BdP involucran

la participación del sector privado, bajo un esquema de gana-gana: a través de estrategias masivas y con bajos márgenes de rentabilidad, podrían satisfacerse necesidades de la población más pobre, al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades de rentabilidad de las empresas.

» En el planeta hay cerca de 6 mil millones de personas y cerca de 4 mil millones sobreviven con menos de 10 dólares al día: ellas son la base de la pirámide.

Desde la publicación del artículo mencionado anteriormente, han aparecido muchas iniciativas privadas de negocios en la BdP; sin embargo, a diez años del surgimiento de esta tendencia, pueden identificarse aprendizajes cruciales para su sostenibilidad, que marcarán el desarrollo futuro.

En primer lugar, para el sector privado es necesario rediseñar desde cero los negocios dirigidos a la BdP, lo cual incluye no solo el producto, sino el canal, el precio y el acceso. En años anteriores, la tendencia de tales negocios había sido reducir en características y precio los productos originalmente dirigidos a mercados convencionales. En estos, las empresas operan creando necesidades en mercados existentes, en cambio, en la BdP las necesidades ya existen pero no están siendo satisfechas, pues los mercados son los que faltan, por lo que las empresas deben crearlos.

Adicionalmente, en el pasado la estrategia de las empresas había sido el fomento de la venta de productos unitarios, en cambio, en la BdP es preferible que las empresas focalicen sus esfuerzos en los ecosistemas de productos, es decir, en productos interrelacionados, que puedan ofrecer soluciones más completas y baratas

a sus compradores. Si las compañías buscan que los ecosistemas de productos sean saludables, las ventas de los productos aumentarán más que si fundamentan su estrategia sólo en la promoción de bienes unitarios. Otra lección radica en darse cuenta de que en la actualidad ya no se cumple el que las industrias verdes sean menos viables

Por otro lado, según Hart, se ha dado una suerte de “tiranía de las necesidades insatisfechas”, determinadas por el sector privado. Una de las grandes preguntas del foro fue: ¿realmente las empresas saben qué es lo que necesitan los pobres? No del todo. La relación con la población deberá ser más horizontal, de colaboración en el sentido amplio. El diseño de los productos será mucho



más efectivo si se hace de la mano con la población a la que irán dirigidos.

Además, mientras que en los últimos años las empresas con negocios en la BdP intentaron buscar mayores canales de distribución, hoy el enfoque de los expertos se inclina más hacia lo que en inglés se denomina *marrying capabilities*, lo cual apunta a la exploración de sinergias entre compañías que puedan tener coberturas geográficas amplias, con otras que puedan comercializar productos a través de las redes de las primeras, pero ofreciendo un valor agregado a los clientes de aquellas. Esto cobra un mayor sentido al pensar que es más importante priorizar en la creación de ecosistemas saludables de productos, en lugar de la venta de productos unitarios.

Ahora bien, en relación con las iniciativas sociales, se entiende que éstas pueden producir rendimientos financieros y no-financieros. Los rendimientos no-financieros pueden llevar al aumento de los rendimientos financieros en el mediano o largo plazo. No obstante, una compañía puede albergar simultáneamente intereses opuestos: los departamentos de ventas tienen objetivos de corto plazo (aumentar las ventas) y los departamentos de planeación pueden tener objetivos de

largo plazo (garantizar la supervivencia de la empresa en el tiempo). Por ello, es necesario que los intereses sean alineados; de lo contrario, los intereses de corto plazo pueden atropellar los de largo, pudiendo afectar el desempeño de la compañía en años futuros.

» Los rendimientos no-financieros pueden llevar al aumento de los rendimientos financieros en el mediano o largo plazo.

Así pues, el sector privado aparece como un actor dotado de grandes facultades para la transformación social. Para ello es fundamental la innovación de las empresas y la voluntad de asumir riesgos a cambio de retornos. El desarrollo de nuevos productos, el hallazgo de canales de distribución eficientes y la creación de mercados masivos serán los factores decisivos en el desarrollo de los negocios en la BdP en los años venideros. El sector asegurador tiene el reto de encontrar nuevos canales de bajo costo, crear alianzas con otros sectores y con el Estado, y desarrollar nuevos productos cercanos a las necesidades de la población de bajos ingresos para penetrar en la BdP.