



**La
Clave
está
en
la
Base
de la**

Por Ney Díaz

PIRÁMIDE...

El concepto “Bottom of Pyramid” (parte baja de la pirámide), utilizado por primera vez por el presidente Roosevelt en 1932, fue rescatado en 1998 por los profesores C. K. Prahalad y Stuart Hart en un artículo, publicado posteriormente en la prestigiosa revista *Strategy + Business*, que sentó las bases de discusión de todo el tema hasta hoy día. Este concepto evolucionó hasta convertirse en “Base of Pyramid” (base de la pirámide), que es el término comúnmente aceptado en la actualidad. ¿Pero qué es exactamente la base de la pirámide (o BoP por sus siglas en inglés)? Según Wikipedia, “la base de la pirámide es el mayor, pero más pobre grupo socioeconómico” de la población mundial. En pocas palabras, estamos hablando de las más de cuatro mil millones de personas que viven con un ingreso por debajo de los US\$2.50 diarios o menos de US\$1,500.00 anuales. Siendo esto así, por el término “negocios en la base de la pirámide” se entiende un concepto de gestión de negocios enfocado hacia estos segmentos de población que han sido tradicionalmente olvidados o relegados, y a su integración en las cadenas de valor de los negocios, ya sea como clientes, aliados, proveedores o distribuidores.

El planteamiento de este concepto entonces se sustenta en que las empresas que ignoran en sus estrategias y de productos/servicios a estos segmentos, no solo pierden un enorme potencial de negocios, sino que, al incorporar exitosamente esta personas a la cadena de valor y contribuir a mejorar su estándar de vida, están aumentando su capacidad de compra futura. De esta manera, se genera un círculo virtuoso a su favor y para la sociedad como un todo.

Pero, al igual que con muchos otros términos, a la hora de hablar de **negocios en la base de la pirámide** es más fácil definir el término diciendo qué no es:

1 No se trata de caridad ni de filantropía: Las estrategias negocios en la base de la pirámide deben ser rentables y sostenibles. Definitivamente, pueden y deben estar alineadas con las estrategias de responsabilidad social en el sentido de poder “empoderar” a diferentes segmentos de la población, pero el principio de la rentabilidad debe estar siempre latente.

2 No se trata solo de hacer formatos pequeños, adaptaciones de productos y venta de servicios a bajo costo: Eso cae en el espectro de lo que se podría denominar negocios BoP 1.0. Hoy día se trata de crear nuevas propuestas de valor que sean atractivas para esos segmentos de la población.

3 No se trata solo de establecer negocios en áreas deprimidas o externalizar a empresas pobres: Esto, si bien ayuda a mejorar las condiciones de vida, como estrategia se queda corta, pues solo busca generar rentabilidad mediante el ahorro de costos y no generar negocio con una determinada población o segmento.

4 No se trata de crear necesidades para mercados existentes: Se trata de lo contrario: crear mercados para necesidades existentes.

5 Puede ser algo ajeno al negocio principal de la empresa: Para que una estrategia de negocios en la base de la pirámide sea exitosa es muy importante que se construya sobre las fortalezas y alrededor del negocio principal de esta.

Más de Stuart L. Hart:

Es profesor de gestión en la Escuela de Administración Johnson en la Universidad de Cornell y catedrático de empresa global sostenible en la misma universidad, así como catedrático distinguido en el Instituto William Davidson de la Universidad de Michigan. Previamente, fue profesor distinguido de empresa sostenible y profesor de gestión estratégica en la Escuela de Negocios Kenan-Flagler de la Universidad de Carolina del Norte, donde fundó el Centro para la Empresa Sostenible y el Laboratorio de Aprendizaje de Base de la Pirámide. También fue profesor de estrategia corporativa en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan.

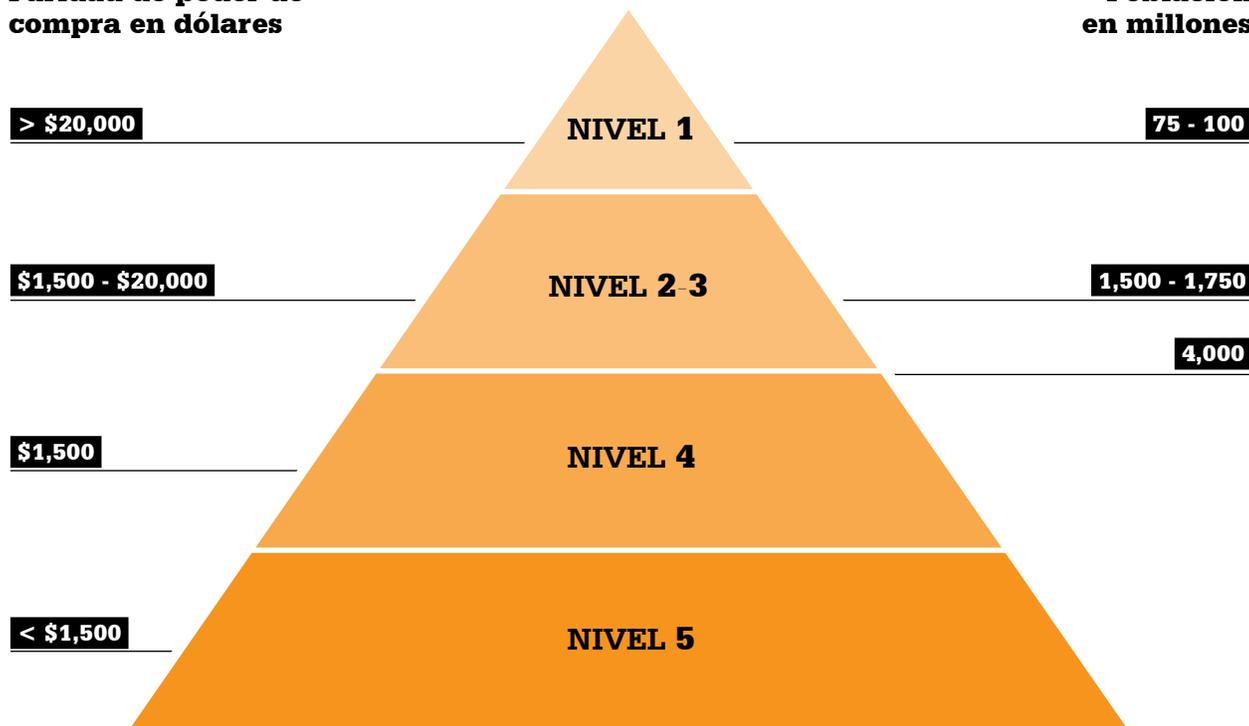
Autor de más de 70 trabajos académicos, sus escritos han aparecido en prestigiosas publicaciones tales como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review* y *Stanford Social Innovation Review*. Su influyente artículo de 1997 *Más allá de la ecologización: estrategias para un mundo sostenible* fue precursor del movimiento a favor de la sostenibilidad corporativa.

El profesor Hart también ha escrito y editado cinco libros, entre ellos best sellers tales como *Capitalism at the Crossroads (Capitalismo en la encrucijada)* publicado en 2005 y seleccionado por la Universidad de Cambridge como uno de los 50 principales libros acerca de sostenibilidad de todos los tiempos.

Como consultor, consejero o educador, ha colaborado con múltiples corporaciones y organizaciones tales como BASF, Baxter Healthcare, Dow Chemical, Dupont, Ford Motor Company General Electric, Herman Miller, Hewlett Packard, IBM, Intel, Johnson & Johnson, MasterCard, Nature Conservancy, Nike, Phillips, Procter & Gamble, S.C. Johnson, Steelcase, Tetrapak, Unilever, Wal Mart, Foro Económico Mundial y la Iniciativa Global Clinton. (El presidente Bill Clinton ha dicho de él: “Mientras repuntamos del borde del colapso económico, Stuart Hart propone un modelo de capitalismo sostenible y socialmente responsable y nos anima a atrapar las oportunidades que nos ofrece un nuevo comienzo”.) Ha viajado alrededor del mundo ofreciendo cientos de conferencias magistrales en el tema de negocios sostenibles.

Paridad de poder de compra en dólares

Población en millones



Adaptado por: C.K. Prahalad y Stuart Hart, 2002. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy + Business*, Edición 26, 2002.

En el pasado mes de junio tuvimos el honor de ser invitados por Proexport Colombia al II FORO BASE INTERNACIONAL, evento realizado por el BID y enfocado a contribuir con el desarrollo de los mercados de la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. En esa ocasión, conocimos a uno de los principales referentes globales en el tema, el profesor Stuart L. Hart, quién nos concedió unos minutos de su tiempo para contestarnos algunas preguntas.

Stuart Hart es un distinguido académico, escritor, pensador, investigador y orador norteamericano considerado como uno de los padres fundadores de la teoría económica de la base de la pirámide. Asimismo, es una de las principales autoridades mundiales en las implicaciones del medioambiente y de la pobreza en la estrategia de negocios. Sus ideas han tenido un profundo impacto en la visión de cómo las corporaciones deben servir a las personas en la base de la pirámide económica y proteger el ambiente a la vez que generan beneficios para sus accionistas a través de la innovación. Para Stuart Hart, los pobres deben ser vistos como emprendedores, socios de negocios e innovadores, más que simples clientes y consumidores. Su pasión por los temas de sostenibilidad, tecnologías limpias

emergentes, capitalismo pro bono y empresa lo han llevado a participar en la creación de *think-tanks* o centros de estudio tales como el Enterprise for a Sustainable World (Empresa para un Mundo Sostenible) y el Emergent Institute (Instituto Emergente). Esperamos que nuestros lectores disfruten de esta interesante entrevista tanto como nosotros lo hemos hecho.

G Han pasado once años desde que usted y el Profesor C. K. Prahalad¹ publicaron el sobresaliente artículo que cambió paradigmas, *La fortuna en la base de la pirámide*. ¿Qué ha cambiado en este tiempo en términos del concepto *BoP business* o negocios en la base de la pirámide y la forma en que las empresas y organizaciones alrededor del mundo lo están abordando? ¿Podemos decir que estamos en la segunda generación de los negocios BoP?

Han cambiado muchas cosas y hemos aprendido bastante desde que C.K. Prahalad y yo publicamos el artículo *La fortuna en la base de la pirámide* que catapultó el movimiento de negocios de la base de la pirámide. Desde entonces, se han lanzado una gran cantidad de iniciativas corporativas, emprendimientos y centros de innovación que se enfocan en la BoP –las más de cuatro mil millones de personas pobres en el mundo.

¹ C.K. Prahalad (1941-2010) fue profesor universitario en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y es reconocido como uno de los más importantes teóricos e investigadores en el tema de “fortuna en la base de la pirámide”.

Los emprendedores deben ver a los pobres como socios y colegas, no solo como clientes, consumidores o proveedores. Las empresas BoP deben desarrollar una “capacidad nativa” enfocada en “cocrear” conceptos y modelos de negocios con los pobres en vez de simplemente mercadear versiones baratas de sus productos del tope de la pirámide a consumidores de bajos ingresos.

Es muy revelador que las únicas historias de éxito de negocios BoP se originan en países en vías de desarrollo –en los sectores de microfinanzas y telefonía móvil para los pobres. Empresas como el Grameen Bank y Grameen Phone en Bangladesh, Compartamos en México y CelTel en África siguen destacándose como los pocos ejemplos icónicos de éxito empresarial citados por analistas y defensores de la BoP alrededor del mundo. ¿Hay algo acerca de las microfinanzas y la telefonía móvil que facilite ese éxito sorprendente? La respuesta es un rotundo sí. Cuando examinamos estas iniciativas, vemos que cada una es, en realidad, “un medio para lograr un fin” en vez de “un fin en sí”. Las microfinanzas y la telefonía móvil son plataformas que facilitan que las personas logren una serie de tareas y les aportan un amplio rango de funcionalidades.

Mis colegas y yo nos hemos concentrado en desarrollar un enfoque –que llamamos el Protocolo BoP– para que las empresas creen junto a las personas y las comunidades nuevos mercados en la BoP. Hemos experimentado con este enfoque participativo en varios y diferentes contextos de negocios en Asia, África y América Latina y hemos aprendido a cómo involucrar y comprometer a las personas y comunidades en el proceso de “cocreación”. Lo que mis colegas y yo, así como otros estudiosos, buscamos son las claves para crear negocios inclusivos y exitosos que abarquen a toda la humanidad y terminen con la pobreza. Hemos llegado a la conclusión de que **no hay fortuna en la base de la pirámide esperando a ser descubierta**, sino que el desafío para las empresas es **aprender a crear una fortuna con la base de la pirámide**. Ted London y yo recogemos en nuestro libro *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid (Las estrategias de negocios de la próxima generación para la base de la pirámide)* nuestras ideas en este sentido.

Finalmente, hemos aprendido que no podemos perder de vista el tema ambiental. Existe un enorme potencial de adoptar las tecnologías ambientalmente sostenibles en un enfoque que llamo el *Green Leap* o “salto verde”. Esta es una estrategia para comercializar tecnologías

emergentes verdes o limpias –tales como purificación de agua en el momento del uso, generación y distribución de energía renovables, agricultura sostenible, redes inalámbricas, tecnologías de información– con el potencial de resolver o paliar los grandes retos ambientales y sociales. Estas tecnologías, que podrían ser “disruptivas” o perturbadoras en otros niveles de la pirámide, encuentran en la base de la pirámide el lugar ideal y más prometedor para iniciar su comercialización e implantación y luego “saltar” o subir hacia los otros niveles. Algunas de estas tecnologías podrían incluso algún día revolucionar la forma en que viven las personas en los niveles superiores de la pirámide.

Para algunos, los negocios de la BoP es la última modalidad de imperialismo corporativo enfocada en beneficiarse de los pobres; para otros, es una búsqueda quijotesca de lo imposible; mientras que otros piensan que es una mala adjudicación de capital de inversión valioso. Sin embargo, creo que estamos al borde de llevar al movimiento de negocios de la BoP al próximo nivel en la década que se avecina –una revolución 2.0 de la BoP.

G ¿Cuáles piensa usted son los principales paradigmas que impiden que muchas empresas en países en vía de desarrollo generen de manera más formal y elaborada iniciativas de negocios BoP?

Basándome en mi experiencia de años recientes en la India, China y Brasil, pienso que hay dos tipos de compañías en los mercados en vías de desarrollo y emergentes:

1 La pequeña minoría que entiende los desafíos de la pobreza y el medio ambiente y están a la vanguardia global, y

2 La vasta mayoría de las empresas que busca emular el modelo de gestión occidental de obtener beneficios a corto plazo.

Creo que esta última categoría de empresas es la que presenta tanto los mayores desafíos como las mayores oportunidades en el tema de desarrollo sostenible. Desafortunadamente, es muy difícil de penetrar.

G ¿Cuáles son las consideraciones clave y los factores de éxito que cualquier compañía debería considerar al momento de institucionalizar e implementar una estrategia formal de negocios BoP?

Las dos mayores consideraciones son:

1 No espere que los emprendimientos BoP sigan las mismas reglas que las estrategias tradicionales de nuevos productos y expansión de negocios. Desarrolle métricas nuevas y distintas que enfatizen el aprendizaje, con mayores previsiones de tiempo y

2 No espere que los emprendimientos BoP se arraiguen en negocios existentes. Desarrolle un “espacio blanco” organizacional separado y protegido que provea los niveles necesarios de vigilancia y protección por parte del liderazgo, cuyo apoyo es vital.

G ¿Podría usted compartir con nuestros lectores algunas de las mejores prácticas e iniciativas de negocios BoP que hayan llamado particularmente su atención en términos de resultados a largo plazo, creatividad, implementación, etcétera?

Consideremos a CleanStar Mozambique (CSM), un emprendimiento BoP en cuya creación he colaborado. CleanStar Mozambique se define como un negocio de alimentos, energía y protección de bosques. La compañía es una sociedad entre la empresa danesa de biotecnología Novozymes, la pionera en negocios BoP Clean Star, la constructora de plantas de biocombustibles ICM y el Bank of America. Su modelo de negocios es particularmente complejo, pero muy interesante.

CSM ha creado un ecosistema de negocios que:

- 1 lleva a los usuarios soluciones limpias para cocinar que eliminan el humo y la contaminación del aire dentro de los hogares urbanos que**
- 2 utilizan biocombustibles asequibles que son**
- 3 producidos en las áreas rurales de Mozambique rural por agricultores de subsistencia quienes**
- 4 cambian a un sistema de policultivo (o rotación de cultivos) para una agricultura sostenible que**
- 5 aumenta dramáticamente los ingresos y seguridad alimentaria de los agricultores mientras**
- 6 producen un excedente de yuca que se utiliza como materia prima en la**
- 7 biorefinería que ha sido construida cerca de la pequeña ciudad de Beira que**
- 8 tiene el potencial de reducir la producción de carbón para cocinar la cual**
- 9 es una de las principales causas de la deforestación y emisiones de gases de invernadero en esa región.**

La sabiduría convencional nos diría que el modelo de negocios de CSM es muy complejo y tiene demasiados componentes para ser exitoso. Pero esta es la sabiduría convencional de los mercados establecidos en la parte superior de la pirámide y no la lógica que debe emplearse en la BoP. Ciertamente, los sistemas naturales son complejos, pero también tienen mayor resiliencia. El estrés en unas de sus partes puede ser compensado en otras partes del sistema. El todo es mayor que la suma de sus partes.

La lección que podemos aprender de CSM es la siguiente: los aspirantes a emprendedores BoP deben crear una proposición de valor amplia con fuentes de beneficios y generación de ingresos múltiples y complementarias implantadas a lo largo de todo el ecosistema de negocios. Los emprendedores tienen que escapar de la tiranía de la mentalidad de “un solo producto/mercado” y adoptar un concepto de negocios sombilla que, simultáneamente, reduzca la carga ambiental, genere la subsistencia de las personas y produzca beneficios para los inversionistas.

G ¿Cuáles considera usted que serán los principales desafíos en los negocios BoP? ¿Qué debemos hacer para enfrentarlos?

Tal como Peter Diamandis deja muy claro en su libro *Abundance (Abundancia)*, decenas de tecnologías emergentes “exponenciales” han comenzado a alcanzar la parte más alta de sus curvas de desarrollo. Están surgiendo oleadas de nuevas tecnologías sostenibles –desde la nanotecnología a la impresión 3-D y de la biotecnología a la energía solar– que tienen el potencial de superar o destruir creativamente a las tecnologías no sostenibles remanentes de la Era Industrial. El desafío de nuestros tiempos es buscar la manera de impulsar esas tecnologías de próxima generación mediante un salto verde global. Las tecnologías limpias emergentes que mencioné anteriormente (generación de energía renovable, biocombustibles, purificación de agua al momento o en el lugar de consumo, telefonía inalámbrica, agricultura sostenible...) son la clave para resolver los problemas sociales y medioambientales. Los pueblos de China, las favelas de Brasil y las aldeas rurales de la India –y sus similares en todo el mundo– son los lugares ideales para establecer e implantar estas tecnologías emergentes.

Para enfrentar estos desafíos tenemos que probar en la misma BoP que esas tecnologías emergentes son confiables, asequibles y competitivas para enfrentarse a las tecnologías actuales y que pueden subir a los niveles más altos de la pirámide y cambiar la forma en que todos vivimos. Tenemos que aumentar dramáticamente el número y el éxito de emprendedores individuales e *intrapreneurs* corporativos² enfocados en el desarrollo de negocios socialmente inclusivos y ambientalmente sostenibles. Tenemos que crear un nuevo modelo de desarrollo de negocios y emprendimiento adecuado para los desafíos del siglo XXI, desde la base de la pirámide.

² Nota de la traductora: Los *intrapreneurs* o “intrapresarios” corporativos son personas dentro de una corporación que asumen la responsabilidad de convertir una idea en un producto terminado viable.