

# Negocios con Responsabilidad Social, la Base de la Pirámide

Por Laura Iturbide y Jorge Reyes\*

El fenómeno de la pobreza es y seguirá siendo el mayor reto para el desarrollo sostenible. Sin duda, éste es complejo por su carácter multidimensional y porque al final, la pobreza genera más pobreza.

Desafortunadamente, a pesar de que algunos países como China e India, pudieran lograr la meta del milenio de reducir la pobreza al 50% de 1990 al 2015, lo cierto es que los índices de marginación van en asenso a nivel mundial.

De acuerdo al Profesor C. K. Prahalad de la Universidad de Michigan, la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo, puede captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos, que representan entre 75 y 100 millones de personas de los más de 6 mil millones de habitantes en el planeta. En contraste, alrededor de 4,000 millones de personas habitan la base de la pirámide (BOP, por sus siglas en inglés), con dos dólares o menos al día; lo cual muestra una enorme disparidad.

La globalización ha gestado cambios muy rápidos a nivel de países, industrias y empresas. El comercio se ha reorganizado y la interdependencia económica a través de los flujos financieros es cada vez mayor. Una actitud pro-activa se ha vuelto una constante en los negocios: producir más rápido, mejor y más barato, lo que ha dado paso acelerado a la

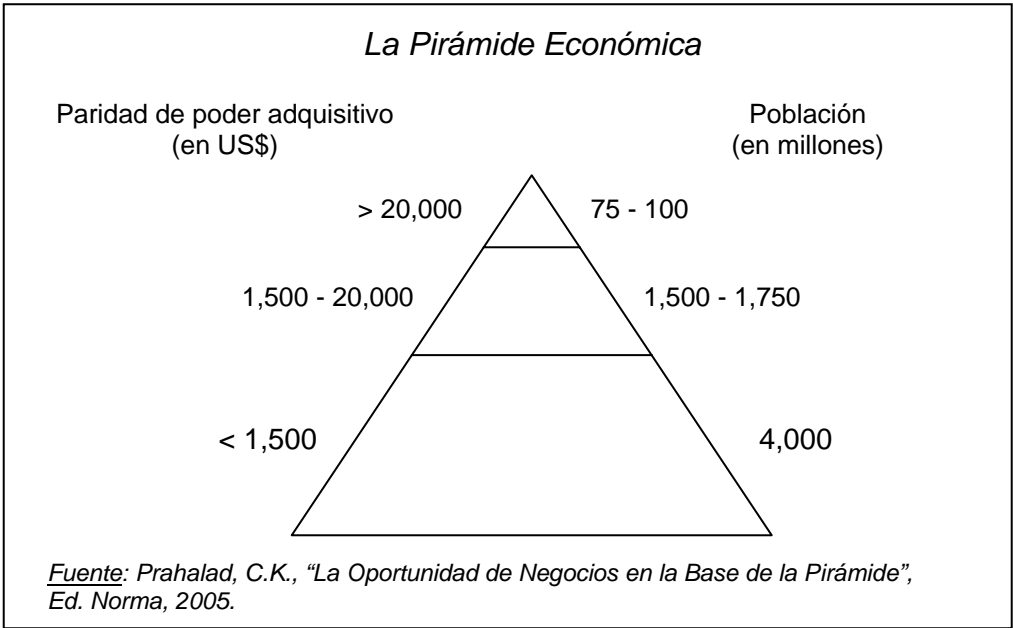
---

\* **Laura Iturbide** ([idea@anahuac.mx](mailto:idea@anahuac.mx)) es Directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) y Coordinadora de la Maestría en Economía y Negocios; y **Jorge Reyes** ([jreyes@anahuac.mx](mailto:jreyes@anahuac.mx)) es Coordinador del Programa IDEARSE y del Diplomado en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Anáhuac, México.

ARTÍCULOS

emergencia de economías que hoy dan la batalla a los más poderosos en el terreno comercial.

Así, la globalización ha generado nuevos actores, diferentes a los tradicionales, se han tejido nuevas redes entre gobiernos estatales, empresas, ONG's, comunidades, etc. Sin duda, la globalización ha abierto grandes oportunidades, pero también sus efectos y beneficios han sido muy desiguales entre países y sociedades, y como ya se mencionó anteriormente, ha contribuido hacia una creciente polarización.



Uno de los principales retos que quedan claros hoy en día, es ¿cómo hacer incluyente este proceso de globalización?, y ¿cómo lograr un patrón de desarrollo más dinámico y equitativo? En décadas recientes, ha ido cobrando fuerza la noción de un "crecimiento con rostro humano", enfatizándose un aumento del producto que conlleve un récord distribucional más equitativo, un crecimiento que beneficie a muchos y no sólo a unos pocos.

De esta manera, la antigua concepción utilitarista y egoísta de la obtención de grandes beneficios a costa de la extracción del excedente de los que menos tienen, se ha ido transformando en una visión más humanitaria que pueda brindar oportunidades a la población de más bajos recursos para poder acceder a un mejor nivel de vida, y en general, generar resultados más equitativos del modelo económico.

## ARTÍCULOS

Aún más, la frustración que ha traído la experiencia de vacíos y la ineficiencia que ha dejado la ejecución de la política social en el combate a la pobreza, sobretodo extrema, ha dado espacios de intervención a otros actores de la sociedad como los organismos no gubernamentales (ONG's) y el sector privado. Dada la urgencia y la magnitud del reto, este último se ha convertido en pieza clave para conjuntar esfuerzos globales como el logro de los Objetivos del Milenio.

Así, las empresas bajo la renovada conciencia de su responsabilidad social, se incorporan al escenario del desarrollo económico, como actores claves de éste, realizando contribuciones positivas por medio de acciones que se han incluso incorporado a sus actividades estratégicas de negocio, y haciendo sinergias con organismos gubernamentales en la provisión de servicios básicos: agua, electricidad, infraestructura, entre otros.

El sector privado, en general, ha ido participando cada vez más en acciones filantrópicas e incluso ha ido más allá de éstas. Esta situación, representa “buenas noticias”, en el sentido que si bien la filantropía corporativa siempre será bienvenida en un entorno endémico, para muchos habitantes del planeta, de pobreza y marginación, no deja de ser un acto altruista, pero voluntario y por ello limitado y efímero.

El sector académico y privado líderes en el mundo, han conjuntado esfuerzos para desarrollar nuevas ideas, diseñadas para crear nuevas oportunidades para los individuos de bajos ingresos. Dentro de estas iniciativas, está el desarrollo de negocios en la base de la pirámide, que a su vez constituye una iniciativa para que la gran empresa explore nuevas fuentes de crecimiento.

Esta propuesta de contribuir al desarrollo económico global y disminuir la brecha entre ricos y pobres, ha sido abordada y formalizada recientemente por el Profesor Prahalad.

Este modelo de negocio, en su espíritu es incluyente, por considerar igual a las multinacionales que a los consumidores y productores de la base de la pirámide, se presenta hoy en la literatura económica como un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres.

Esta es una nueva propuesta de crecimiento para las empresas globales en mercados, hasta recientemente no atendidos, y que conlleva un profundo sentido social y de equidad; éste supera criterios existenciales al ser un enfoque de negocio.

“Mejorar la vida de los miles de millones de personas en la base de la pirámide, es un noble esfuerzo, pero también puede ser lucrativo”, es la premisa de partida del autor antes mencionado.

## ARTÍCULOS

Atender a los pobres del mundo con bienes y servicios que les son indispensables, pero a los que no tienen acceso, e incluso incorporarlos en su producción a través de la cadena productiva de la gran empresa, puede ser muy benéfico para las empresas que entienden y capitalizan el mercado de la base de la pirámide.

En la Universidad Anáhuac, dentro del Seminario de Investigación Económica, el alumno Alberto Basauri Coto realizó un trabajo de prospectiva y entendimiento de las oportunidades de negocios en la base de la pirámide, constituyendo un grupo de expertos nacionales e internacionales en el tema, en el cual se les cuestionó sobre la viabilidad de estos negocios, su posible propagación en el país y finalmente su impacto social.

Los resultados fueron los siguientes:

En relación a la primera pregunta, sobre si hay mercado en la base de la pirámide, el 100% de los entrevistados contestó de manera afirmativa, empero también afirmaron que este mercado tiene características distintivas, como el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que significa adaptar los ya existentes o innovar, tomando en cuenta las características de los consumidores de la BOP, como la variabilidad de sus flujos de caja o la dificultad de acceso a mercados tradicionales.

Asimismo, para un 25% de los entrevistados, la creación de la capacidad de consumo en la BOP, debiera basarse en principios sencillos tales como:

- Asequibilidad.- esto es, que sin sacrificar eficiencia o calidad, el consumidor pueda tener el suficiente poder de compra para poder acceder a estos productos y servicios (diferentes empaques, novedosos planes de compra, etc.)
- Acceso.- esta característica tiene que ver con pautas de distribución y logística para poder hacer accesibles los productos a este tipo de consumidores, como: lugar de residencia, pautas de trabajo, etc., así, por mencionar un ejemplo, las tiendas deben ser cercanas, con horarios vespertinos, que es cuando los consumidores de la BOP cuentan con el dinero después de la jornada laboral.
- Disponibilidad.- los productos y servicios deben de estar en el anaquel disponibles, puesto que la decisión de comprar en este grupo no puede postergarse por cuestiones de oportunidad (el efectivo se tiene en un determinado momento) y de costos (no pueden estarse desplazando varias veces).

De igual manera, un 25% opinó que la viabilidad de este negocio sólo se entiende cuando es uno de tipo ganar-ganar, tanto para las corporaciones (no tanto por precio, sino por volumen), como para los clientes de la BOP, con productos y servicios que les son necesarios y benéficos. En este sentido, se generan beneficios sociales para la comunidad, a la vez que se obtienen nuevos negocios con alto potencial.

Prahalad apunta que el potencial de la base de la pirámide es enorme a nivel mundial y que precisamente se trata de los 4 mil millones de habitantes antes aludidos. En resumen, la viabilidad está en la lógica de los mercados de aprender e innovar. Los productos, servicios y aspectos gerenciales tradicionales no funcionan en este tipo de mercados.

En relación a la segunda pregunta, sobre las oportunidades de negocio de la BOP en México, el 100% de los entrevistados coincidieron en la existencia de grandes oportunidades; empero, esto supone identificar y delimitar bien el mercado, e incentivar el espíritu empresarial en la base de la pirámide, para que el desarrollo perdure en el tiempo y sea sostenible.

El 25% de los participantes enfatizó la necesidad de desarrollar prácticas innovadoras que exigen creatividad e innovación. Por ejemplo, los productos deben funcionar en ambientes hostiles (en condiciones antihigiénicas, de maltrato, de ruido, etc.), o exigen algún tipo de educación para su uso; este es un reto importante en zonas que no tienen acceso a la radio o la televisión y que por lo tanto se encuentran en una especie de oscuridad.

En relación a la última pregunta, sobre el impacto favorable del modelo de negocios en la BOP, en la totalidad de los casos, los expertos aceptan que la transformación social sucede si: se generan negocios rentables en las que efectivamente se promueve el empleo y se generan fuentes de ingreso, y los consumidores tienen oportunidades de beneficiarse al ampliar la gama de productos y servicios puestos a su disposición. La mitad de los participantes coincidieron que era muy importante coordinar los esfuerzos públicos y privados (particularmente en el caso de desarrollo de infraestructura).

Ninguno de los expertos concluyó enfáticamente la necesidad de desarrollar la capacidad de lo que Prahalad denomina “gobernanza transaccional”, esto es el establecimiento de un estado de derecho que dé como resultado normas ampliamente entendidas y claramente aplicables; el respeto a los derechos de propiedad. Por lo anterior, en un segundo cuestionario, se decidió incluir este tema.

La respuesta en el 100% de los casos fue que los consumidores de la BOP están sujetos a arbitrariedades y abusos de autoridad, ante ausencia de leyes o su incumplimiento. Esta situación imposibilita la atracción y es un serio obstáculo al desarrollo de inversiones y que inhiben finalmente las oportunidades de negocio en la BOP. Uno de los integrantes del grupo añadió, que a la par de las adaptaciones en productos y servicios, era necesario que en la BOP existiera la esencia misma del éxito empresarial, y no se le etiquetara como una actividad más de filantropía de la gran empresa.

Adicionalmente a las conclusiones que los expertos llegaron sobre las oportunidades de los negocios en la base de la pirámide, es interesante mencionar que muchas veces el rechazo a esta propuesta viene sobre conceptos erróneos o ideas preconcebidas, como: la dificultad y costo para la distribución de productos y servicios para este mercado; y la aversión o rechazo a la tecnología por la población de muy bajos ingresos.

Prahalad refiere que en cuanto al primer punto, el acceso y la distribución en realidad no son un gran impedimento para la participación de las grandes firmas en este mercado, ya que las estadísticas muestran lo contrario. Para el año 2005, había más de 225 ciudades en África, 903 en Asia y 225 en América Latina, cada una con más de un millón de habitantes. Además existían al menos 23 ciudades con más de 10 millones de residentes. Colectivamente, todas estas ciudades tendrán entre 1,500 y 2,000 millones de personas. A su vez más del 40% de tales concentraciones urbanas estarán conformadas por consumidores BOP, por lo que las oportunidades para la distribución debido a la alta concentración son menos costosas y más sencillas.

Sobre la suposición errónea de creer que los consumidores BOP no aceptan fácilmente las nuevas tecnologías, se puede decir por ejemplo, que éstos pasaron a usar los teléfonos celulares y la comunicación inalámbrica a partir de la nada, y esto resultó más fácil que pasar a tales tecnologías a partir de una fuerte tradición de ineficientes e insuficientes de líneas telefónicas fijas.

Así, empresas como la ITC de la India, han podido introducir tecnologías que se pensarían modernas e inútiles para los pobres (como las computadoras personales e internet), de manera efectiva en regiones muy poco desarrolladas. Concretamente esta empresa, ha permitido que agricultores indios a través de computadoras personales y la red de redes, conectarse no sólo para vigilar los precios en las casas de subastas locales sino también los precios de futuros de la soya en la Junta de Comercio de Chicago. Sin duda, este acceso a la información les facilita la toma de mejores decisiones sobre cuando vender, cuánto y a qué precio, y por lo tanto, volverse más efectivos y mejorar sus márgenes de utilidad. Empero, sobre todo, les ha dado la independencia y la libertad de decidir, ya que anteriormente estaban sometidos a los precios y cantidades que quisiera el intermediario. Más aún, han dejado de ser explotados, por fin se les está tomando en cuenta como productores y se les está incluyendo de manera, directa y eficiente, en la cadena productiva moderna.

Existen otras experiencias y lecciones de aprendizaje de este tipo de negocios en diversas partes del mundo, con empresas de la talla como: Roche, Dupont, Hewlett Packard, DaimlerChrysler, entre muchas otras. En nuestro país, Cemex ha sido pionera en este tipo de modelo de negocios, con su ejemplar programa “Patrimonio Hoy”.

## ■ ARTÍCULOS

En México se piensa, que hay una enorme área de oportunidad cuando casi la mitad de la población vive en condición de pobreza y casi una quinta parte en pobreza extrema. El caso Cemex es un testimonial contundente de que el pobre “no quiere caridad”, quiere tener la oportunidad de ser un jugador activo en la economía de mercado y recuperar la posibilidad de elegir en el espacio de bienes y servicios.

En resumen, el camino hacia el impulso y la promoción de los negocios en la base de la pirámide es aún largo, pero se presenta como una magnífica oportunidad para que las multinacionales, asumiendo un papel importante en el desarrollo económico mundial, puedan convertirse en motor de cambio y transformar la calidad de vida de millones de personas que hoy viven sin esperanza. “Es redimensionar el papel de las empresas en la sociedad y su interacción con las políticas públicas”.

Tal vez será paradójico, que siendo la gran empresa cuestionada por ser una de las causantes de la inequidad globalizadora, hoy se presente como todo lo contrario.

Se considera, que lo que se necesita en un mundo agobiado por la inequidad y la pobreza, son soluciones innovadoras y prácticas. Tal vez, sea ésta la antesala de un parteaguas para lograr un mayor bienestar social, si es así, ¡enhorabuena!