

7 ESTRATEGIAS PARA INNOVAR EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE



RESUMEN EJECUTIVO

No. 41-2006

boletín técnico.

La Base de la Pirámide (BOP por sus siglas en inglés) es una revolucionaria teoría que promete erradicar la pobreza a través de los negocios. Existen en el mundo más de 4 mil millones de personas que viven por debajo de los niveles de pobreza con un ingreso diario menor a los 4 dólares. Este sector poblacional, que representa tres cuartas partes de la población, ha sido ignorado y aislado del modelo económico en el que vivimos por no ser un mercado que posea un "poder de compra". Esta hipótesis ha desviado la atención de los empresarios por décadas haciendo que cada día le salga más caro a los pobres la desdicha de ser pobres.

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE MICROFINANZAS

Por el Lic. Rodrigo Villar Esquivel

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE MICROFINANZAS

PRESIDENTE

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

INTEGRANTES

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Lic. José Antonio Correa Martínez

Lic. Luis Heriberto García Muñiz

Lic. Luis Alberto Güemez Ortiz

C.P. Fernando Obregón González

C.P. Carlos Villagomez Castro

Dr. Alejandro Violante Morlock

Lic. Antonio Velasco Gómez

M.C. e Ing. Ricardo Skertchly M.

Ing. Norberto de Jesús Roque Díaz de León

Dr. Luis Haime Levy

Mtro. Francisco J. Rodríguez M.

Dr. Humberto Valencia Herrera

Ing. Adalberto Palma Gómez

Lic. Aarón Silva Nava

Lic. Humberto Pérez Rocha

Lic. Francisco Mendoza

Lic. Rodrigo Villar Esquivel

Lic. Jesús Villaseñor

Lic. Carlos Provencio

Lic. Ignacio Cobos Mojica

Lic. Jesús Alejandro Arreola Prado

Lic. Miguel Ramírez Barber

Lic. Xavier Enriquez

Lic. Isabel Álvarez López
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Microfinanzas

¿Cómo podemos explicarnos que la gente que se piensa no tiene "poder de compra" pueda pagar 20 veces más que nosotros por el agua? Esto sin contar las pésimas condiciones en la que la reciben. ¿Cómo podemos explicarnos que puedan pagar tasas hasta del 1,000% por un préstamo a un agiotista? Sus llamadas telefónicas no las realizan desde la comodidad de su hogar, generalmente utilizan los servicios de un operador que pueden costar el triple de lo que pagaría una persona en el vértice de la pirámide. Las personas en este sector muchas veces no tienen acceso a los grandes almacenes de descuento y tienen que recurrir a los pequeños minoristas pagando las consecuencias de la cadena de distribución. ¿Tienen o no "poder de compra" entonces?

Hace algunos años dos "Gurús de Management" se percataron de esta disfunción en el modelo económico actual. C.K. Prahalad, catedrático de la Universidad de Michigan y Stuart Hart, profesor de sustentabilidad empresarial de la Universidad de Cornell publicaron el ensayo "The Fortune at the Bottom of the Pyramid". Esta publicación, fue un parte aguas en el mundo de los negocios y ha desencadenó el interés de las grandes multinacionales por atender este sector. La tesis sostiene que la base de la pirámide es un mercado desatendido, virgen en cuanto a competencia y con grandes necesidades, por lo que sus integrantes deben de ser vistos como clientes y no como una carga social. Dicho esto, las empresas deberán innovar con nuevos modelos de negocio, con productos y servicios que desde su concepción sean pensados, diseñados y adaptados para este sector.

Se identificaron 7 estrategias en las que se puede innovar en este mercado y son representadas por un caso de éxito.

1. Especialización

Eliminando al oftalmólogo, Aurolab desarrolló técnicos en operaciones de cataratas. Con esta estrategia para el 2003, Aurolab había logrado ya realizar más de dos millones de cirugías y habría tratado ya a 16 millones de pacientes. Increíblemente, 47% de estos no pagaron nada; el 18% recibieron algún tipo de subsidio y el 35% restante, pagó precios de mercado.

2. Reinención

Hace algunos años, el Dr. Mohamed Yunus nos dio una lección de "Reinención". Con el modelo tradicional, aunque las intenciones fueran buenas, por su naturaleza es imposible dar servicios a la BOP. Lo principal, fue entender que sus limitantes financieras no sustituían la honestidad, su sentido de pertenencia y el deseo de superación. Entendiendo esto y su forma de vida, se llegó a un modelo en donde simplemente cambiando a esquemas de pago con períodos más cortos, grupos solidarios y en muchas ocasiones el apoyo de organizaciones sociales dio vida a las Microfinanzas.

3. Imperfección

En la BOP existe todavía una inmensa cantidad de necesidades que no han sido cubiertas y que pareciera imposible lograrlo. Para Procter & Gamble el haber reducido en un 0.01\$ la calidad de un producto le ha valido una gran contribución social al haber logrado colocar en el mercado más de 840 millones vasos de agua potable a la gente más necesitada en más de 14 países. Adicionalmente, su producto ha sido ampliamente utilizado en casos de desastre.

4. Simplificación

El sistema de Micro-Irrigación a través de pedales es un claro ejemplo de cómo el desarrollo tecnológico

dio un repaso a sus orígenes y logro un desarrollo tecnológico que por menos de USD \$50.00 ha cambiado la vida de miles. Este simple desarrollo tecnológico ha transformado las pequeñas granjas de autoconsumo en microempresas. Cada una de estas microempresas puede cultivar y vender de 3 a 4 vegetales más demandados cada año y asegurarse de que estén listos cuando el precio es alto.

5. Distribución

Con la iniciativa de Patrimonio Hoy, Cemex ha logrado ya contribuir a la edificación de más de 150,000 viviendas en más de 45 ciudades rentablemente y reduciendo en más de un 60% el tiempo de edificación y en un 35% los costos.

6. Asociación

Grupo Elektra a través de su programa de "Empresario Azteca" pretende incursionar al sector de las microfranquicias. Este novedoso programa, ofrece microfinanciamientos de hasta MXN \$60,000. Más aún, ofrece negocios empaquetados con el material, equipamiento, asesoría técnica y de negocios.

7. Adaptación

Microsoft entendió que su software tradicional es utilizado por usuarios experimentados. Más aún, está diseñado para operar con computadoras más eficientes y potentes. En la BOP la mayoría de los usuarios son principiantes y en la mayoría de los casos sus computadoras son usadas, menos potentes y utilizadas por más usuarios. Este software, pretende ofrecer a los nuevos usuarios de la BOP no solamente un precio más accesible, sino que ofrece un número de ventajas y adaptaciones para estos.

INDICE TEMÁTICO

I. INTRODUCCIÓN

- ANTECEDENTES
- ALCANCE

II. "7 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN LA BOP"

1. Especialización
2. Reinvencción

3. Imperfección

4. Simplificación

5. Distribución

6. Asociación

7. Adaptación

III. CONCLUSIONES

IV. REFERENCIAS

I. INTRODUCCIÓN

Cada día las empresas necesitan invertir mayores sumas de recursos en publicidad, mercadotecnia, nuevas tecnologías e innovación; todo esto para ganarle a la competencia unos cuantos puntos porcentuales de la participación en el mercado. Es un hecho que las industrias tradicionales se encuentran en su fase de madurez o incluso de decadencia. Las tasas de crecimiento cada vez son más bajas y la competencia es mucho mayor y más eficiente. Esto no es un dilema difícil de comprender, simplemente son síntomas de un mercado sumamente saturado que tiene las necesidades básicas satisfechas y es blanco de un sinnúmero de multinacionales que vorazmente buscan captar su atención y su billetera.

Hace poco más de un año compré un teléfono celular que en su momento fue lo más novedoso en el mercado, hoy en día han salido dos versiones nuevas del mismo modelo haciendo del mío un armatoste obsoleto. Para muchos de nosotros es algo normal y nuestro tren de vida nos obliga a adaptarnos a este mundo que evoluciona a pasos agigantados. Para las grandes empresas, es su supervivencia y la estrategia para poder venderle a un mercado que todo lo tiene.

La Base de la Pirámide (BOP por sus siglas en inglés) es una revolucionaria teoría que promete erradicar la pobreza a través de los negocios. Existen en el mundo más de 4 mil millones de personas que viven por debajo de los niveles de pobreza con un ingreso diario menor a los 4 dólares. Este sector poblacional, que representa tres cuartas partes de la población, ha sido ignorado y aislado del modelo económico en el que vivimos por no ser un mercado que posea un "poder de compra". Esta hipótesis ha desviado la atención de los empresarios por décadas haciendo que cada día le salga más caro a los pobres la desdicha de ser pobres. ¿Cómo podemos explicarnos que la gente que se piensa no tiene "poder de compra" pueda pagar 20 veces más que nosotros por el agua? Esto sin contar las pésimas condiciones en la que la reciben. ¿Cómo podemos expli-

carnos que puedan pagar tasas hasta del 1,000% por un préstamo a un agiotista? Sus llamadas telefónicas no las realizan desde la comodidad de su hogar, generalmente utilizan los servicios de un operador que pueden costar el triple de lo que pagaría una persona en el vértice de la pirámide. Las personas en este sector muchas veces no tienen acceso a los grandes almacenes de descuento y tienen que recurrir a los pequeños minoristas pagando las consecuencias de la cadena de distribución. ¿Tienen o no "poder de compra" entonces?

Hace algunos años dos "Gurús de Management" se percataron de esta disfunción en el modelo económico actual. C.K. Prahalad, catedrático de la Universidad de Michigan y Stuart Hart, profesor de sustentabilidad empresarial de la Universidad de Cornell publicaron el ensayo "*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*". Esta publicación, fue un parte aguas en el mundo de los negocios y ha desencadenó el interés de las grandes multinacionales por atender este sector. La tesis sostiene que la base de la pirámide es un mercado desatendido, virgen en cuanto a competencia y con grandes necesidades, por lo que sus integrantes deben de ser vistos como clientes y no como una carga social. Dicho esto, las empresas deberán innovar con nuevos modelos de negocio, con productos y servicios que desde su concepción sean pensados, diseñados y adaptados para este sector.

En septiembre de 2005, se llevó a cabo en el Hotel Marquis Reforma de la Ciudad de México el foro "Oportunidades de Negocio e Innovación en la Base de la Pirámide". El World Resources Institute junto con sus socios, el Fondo Multilateral de Inversiones, Ashoka y el New Ventures México. Lograron por primera vez reunir a más de 50 expositores, en su mayoría casos de empresas tanto PYME's como multinacionales que han logrado penetrar exitosamente este sector nicho de mercado. Durante el foro, se llevaron a cabo conferencias magistrales por parte de C.K. Prahalad y Stuart Hart, ambas comentadas por diversas personalidades empresariales y líderes de

opinión como Manuel Arango, Jaime Parada, Sergio García de Alba, Denise Dresser y una admirable clausura por parte de Edmundo Vallejo, Presidente de GE para Latinoamérica. Applied Micro Devices (AMD) pudo dar a conocer su "PIC" computadora que saldrá al mercado por 180 dólares. Procter & Gamble demostró la tecnología que promete darle agua potable a la base de la pirámide a un costo mínimo. Por su parte CEMEX, compartió como entendiendo las necesidades de la base de la pirámide y cambiando un modelo de negocios al incorporar herramientas como las microfinanzas, ha contribuido a la construcción de más de 80,000 viviendas con su programa "Patrimonio Hoy" el cual, representa ya una parte importante de las ventas de la multinacional. Así mismo se presentaron diversos casos de éxito de empresas que sirven rentablemente a la base de la pirámide con productos y servicios en temas de finanzas, conectividad, vivienda, salud y de consumo.

Durante más de medio siglo, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales desde distintos frentes, han luchado por combatir la pobreza. No es difícil darse cuenta que los resultados de estos esfuerzos han sido muy limitados. Se estima que en los Estados Unidos, en promedio el 2% de las utilidades de las empresas se destinan a la filantropía, mismos que tampoco han sido suficientes. Si las empresas logran desarrollar la capacidad de adaptarse a este nuevo nicho de mercado, se logrará integrar a este sector al modelo económico. No es una coincidencia que Philips se haya percatado de esta oportunidad y haya recientemente anunciado el desarrollo de la plataforma para sacar al mercado celulares por 5 dólares. En un mercado virgen y sin competencia de 4 mil millones de habitantes, quizá el tratar de convencer para que alguien cambie de equipo sea la menor de sus preocupaciones.

* Antecedentes

Es bien sabido ya el potencial de negocio que existe dentro de la BOP, sin embargo, no existe todavía un

modelo eficiente que muestre los pasos que una empresa debe seguir para penetrarlo. Algunos esfuerzos como el del Dr. Stuart Hart de la *Johnson School of Management de Cornell* y un prestigiado grupo de personalidades internacionales han tratado de dar la pauta con el Protocolo BOP. Aunque es un buen esfuerzo, el documento se limita a establecer académicamente una serie de pasos que pueden servir para entender el mercado y favorecer la ética empresarial.

El siguiente boletín, pretende dar a conocer el resultado de una amplia búsqueda de casos exitosos de empresas que operan ya en la BOP a nivel mundial. La búsqueda se realizó a través de diversos portales de internet, blogs que contienen la información más reciente y demás literatura disponible. Algunos casos más, han sido resultado de la participación de los autores de este boletín en diversos foros relevantes tanto en México como en Brazil, Canadá y los Estados Unidos.

La búsqueda realizada arrojó una serie de resultados que difícilmente se podrían clasificar en una manera

tradicional debido a la diversidad de industrias, países y tipo de organizaciones. Más aún, los resultados encontrados siguen siendo limitados en cuanto a número y pocos de ellos se podrían ser clasificados en este momento como exitosos. Es por esto que este boletín pretende clasificar algunos de estos casos de una manera diferente ya que se encontraron coincidencias en la forma que las iniciativas empresariales innovaron.

* Alcance

El siguiente análisis pretende simplemente identificar diversas formas en las que algunas iniciativas empresariales han logrado penetrar exitosamente a la BOP. A través de este análisis, quien pretenda emprender en la BOP podrá tener una perspectiva más amplia de lo que es este mercado y la manera en la que innovadoramente puede ser exitoso al mismo tiempo de atender una necesidad de este enorme mercado. Es también sabido que muchos han fracasado debido al poco entendimiento del mercado y la falta de innovación.

II. "7 ESTRATEGIAS PARA INNOVAR EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE (BOP)"

Los casos que se muestran en el siguiente análisis son los más documentados y los más representativos en su clasificación. Aunque algunos de estos casos podrían caer en alguna otra clasificación, se eligió aquella en la que se demuestra una mayor innovación.

Las siguientes 7 estrategias que se explicarán a continuación, ejemplifican iniciativas empresariales que agrupan 5 de las necesidades básicas que la literatura y diversas organizaciones y tanques de pensamiento señalan como amplias áreas para innovar en la BOP:

- Conectividad
- Salud
- Vivienda
- Servicios Financieros
- Productos de Consumo

1. Especialización

Por mucho tiempo, el vértice de la base poblacional, ha exigido cada vez más y mejores productos y servicios. El resultado de esto, es una competencia que da pie a una mayor desigualdad y

más limitantes para los que no pueden pagar esta evolución. En el vértice de la pirámide no se podría concebir atenderse con un doctor que no posea una especialidad y en algunos casos hasta una sub-especialidad. ¿Cómo poder llevar esto a la BOP? Parecería una misión imposible. Increíblemente, con un pequeño cambio en la forma tradicional de hacer negocios, Aurolab lo ha logrado.

En la India hay millones de personas que sufren de cataratas en los ojos. La operación para curar esta enfermedad es costosa y por demás lejana para este sector. Incluso para la seguridad social con todas sus limitantes podrían cubrir estos costos. La persona que tradicionalmente podría ocuparse de esta enfermedad comenzará con cursar 5 años de medicina, un año de servicio social y uno más de internado. Más aún, deberá pasar unos 4 años más en oftalmología para por fin después de un año más terminar la subespecialidad que aplica a este padecimiento. Cada especialidad, sub y sub-sub especialidad hace que esta elite se aleje más de las posibilidades de millones de habitantes. Brincándose todo esto por lo que un oftalmólogo debe pasar, Aurolab desarrolló técnicos especializados en un tipo de operación desde un comienzo. En un año, una persona puede aprender a realizar la operación de la catarata y con la práctica puede ser mejor que los que utilizamos en el vértice de la pirámide. Aurolab en el 2003 había logrado ya realizar más de dos millones de cirugías y habría tratado ya a 16 millones de pacientes. Increíblemente, 47% de estos no pagaron nada. El 18% recibieron algún tipo de subsidio y el 35% restante, pagó precios de mercado. Lo más interesante es que esta empresa sigue siendo altamente rentable.

El éxito de Aurolab, no ha quedado solamente en tratar pacientes. El volumen de servicios que tienen los obligó a desarrollar nueva tecnología. Han logrado ya patentar un nuevo lente intraocular que tiene un costo de mercado de USD \$4.00. Cabe mencionar

que sus predecesores y su competidor más cercano tiene un precio de mercado de USD \$150.00.

Precursando en nuevos campos, han logrado desarrollar sutura a un costo de USD \$25.00 contra la tradicional de USD \$240.00 y aparatos auriculares que van desde USD \$60.00 hasta USD \$200.00 contra los tradicionales de USD \$1,500.00.

2. Reinversión

Al igual que con la "Especialización", contamos con muchos modelos de negocios que se inventaron hace muchos años. Tratamos de hacerlos siempre mejores pero son pocas las veces que verdaderamente se reinventan. El caso del Grameen Bank y el Dr. Mohamed Yunus quizá es el más representativo de esta estrategia llevando al mismo a ganar el Premio Nobel de la Paz en el 2006.

Hace mucho tiempo ya se creó el sistema financiero. Conforme evolucionó este y la BOP crecía día con día, se desarrolló una metodología que se creía única en la cual se relegaba a billones de personas. Desde sus orígenes, la BOP ha sido ajena al sistema financiero por el simple hecho que este nunca ha tenido las herramientas básicas. En primer lugar, no cuentan en muchos casos con comprobantes de ingresos, garantías y en algunos casos ni siquiera una identificación oficial. En segundo lugar, sabiendo que desde el primero estaban descartados, los créditos que se pudieran dar a estos se creían poco atractivos, costoso de operar y difíciles de recuperar.

Hace algunos años, el Dr. Mohamed Yunus nos dio una lección de "Reinversión". Con el modelo tradicional, aunque las intenciones fueran buenas, por su naturaleza es imposible dar servicios a la BOP. Lo principal, fue entender que sus limitantes financieras no sustituían la honestidad, su sentido de pertenencia y el deseo de superación. Entendiendo esto y su forma de vida, se llegó a un modelo en donde

simplemente cambiando a esquemas de pago con períodos más cortos, grupos solidarios y en muchas ocasiones el apoyo de organizaciones sociales dio vida a las Microfinanzas.

Hoy en día, podemos ver que no son solamente ya pequeños prestamos. Este esquema de Microfinanzas ha dado pie a la creación de diversos servicios financieros para la BOP como seguros, cajas de ahorro, acceso a medios electrónicos y una disminución en los costos de las remesas entre otros. Son muchos ya los que han visto en este sector una oportunidad de negocio y una manera de contribuir a erradicar la pobreza. Aunque las tasas siguen siendo altas (80% en promedio), no se comparan contra las de hasta 1000% que utilizaban anteriormente los primeros que incursionaron en la BOP y entendieron su potencial pero olvidaron el sentido social; los agiotistas.

3. Imperfección

Aunque el término "Imperfección" en el campo de los negocios va en contra del concepto de calidad total que tanto nos tardamos en aprender del Dr. Kaoru Ishikawa, pareciera ser apto cuando se pretende hacer negocios en la BOP. Para Procter & Gamble, la calidad total es parte de su esencia y nunca la abandona en sus procesos. Sin embargo, entendieron que para llevar agua 100% pura a la BOP tenían que reducir un poco sus estándares de calidad intencionalmente. Su producto PUR, aunque no está embotellado y su contenido tarda 20 minutos en hacer efecto, le ha dado acceso a millones de personas a agua potable a un costo de tan solo USD \$0.01. Este producto puede eliminar el 99.9% de los virus y bacterias que contiene el agua. En varios estudios, PUR ha reducido la Diarrea hasta en un 90%.

En la BOP existe todavía una inmensa cantidad de necesidades que no han sido cubiertas y que pareciera imposible lograrlo. Para Procter & Gamble el haber reducido en un 0.01\$ la calidad de un producto le ha valido una gran contribución social al haber logrado

colocar en el mercado más de 840 millones vasos de agua potable a la gente más necesitada en más de 14 países. Adicionalmente, su producto ha sido ampliamente utilizado en casos de desastre.

4. Simplificación

El desarrollo tecnológico, es uno de los campos que más a contribuido al crecimiento de la BOP. La tecnología ha tomado un rumbo que es guiado por los capitales y las oportunidades de negocio. Como en los casos anteriores, nunca se vio a la BOP como un generador de valor. Este fenómeno ha logrado aumentar cada vez más la brecha entre las clases sociales. Los que tienen dinero, tienen acceso a mejor tecnología y por ende son más productivos. Adicionalmente, los desarrollos tecnológicos cada vez son más complejos ya que atienden a sociedades más complejas. Paradójicamente, gran parte de los nuevos desarrollos son inalcanzables para una tercera parte de la población. Por un lado, son sumamente costosos para la BOP y por el otro son inadecuados.

KickStart es una organización que se dedica a desarrollar tecnología para los que se quedaron retrasados. Es así como nació su Money Maker Pump.

Mientras en los países más desarrollados, el campo ha sido explotado por grandes granjas y en muchos casos grandes empresas multinacionales. Estas, siempre han tenido acceso a la más nueva tecnología en sistemas de irrigación. Esta tecnología, inalcanzable e inadecuada para la BOP hace que en los países desarrollados la productividad del campo sea mucho más eficiente. Sin embargo, en los países en desarrollo el campo se encuentra todavía muy segmentado en pequeños campos de cultivo de autosuficiencia.

El sistema de Micro-Irrigación a través de pedales es un claro ejemplo de cómo el desarrollo tecnológico dio un repaso a sus orígenes y logro un desarrollo tecnológico que por menos de USD \$50.00 ha cambiado la vida de miles. Este simple desarrollo tec-

nológico ha transformado las pequeñas granjas de autoconsumo en microempresas. Cada una de estas microempresas puede cultivar y vender de 3 a 4 vegetales más demandados cada año y asegurarse de que estén listos cuando el precio es alto.

Money Maker Pump, ha logrado que más de 45,000 bombas se encuentren en funcionamiento logrando así generar más de 29,000 empleos y más de USD \$37 millones en utilidades y salarios en Kenia, Tanzania y Mali.

5. Distribución

La distribución quizá sea una de las principales limitantes con las que una iniciativa empresarial podría toparse al incursionar a la BOP. Sin embargo, para otras esta ha sido una manera de encontrar una ventaja competitiva y un buen negocio.

Como lo expresó el Dr. CK Prahalad, "El ser pobre sale caro". Mientras las personas en el vértice de la pirámide tienen acceso a grandes almacenes de descuento, generalmente en la BOP son pequeños microcomercios de aumentos. Absolutamente todos los insumos más básicos son más costosos. Irónicamente, aunque sean más costosos, y de calidad más limitada; llegan. Para las cadenas de distribución tradicionales, es prácticamente imposible atender estos sectores rentablemente. Es aquí donde el comercio informal, en muchos casos ha tomado esa parte de la cadena y seguramente los grandes productores no se imaginarían como sus productos llegaron ahí.

Cemex entendió esto; entendió que el 50% de la construcción en México era la autoconstrucción y no las grandes constructoras. Cemex entendió también que un poco de ayuda al déficit de más de 4 millones de viviendas para 20 millones de personas en el país era necesario. Por último, Cemex entendió que necesariamente tendrían que hacerlo de una manera rentable.

Con la iniciativa de Patrimonio Hoy, Cemex ha logrado ya contribuir a la edificación de más de 150,000 viviendas en más de 45 ciudades rentablemente y reduciendo en más de un 60% el tiempo de edificación y en un 35% los costos. Para lograr esto, Cemex desarrollo un esquema de pequeños puntos de venta en zonas populares en donde pasantes de arquitectos proveen a los clientes con asesoría en construcción. Adicionalmente se les ofrece una lista detallada del material necesario para no incurrir en mermas y un gasto innecesario. Por si fuera poco, Cemex pone el material al pie de la casa y ofrece diversos sistemas de microfinanciamiento.

6. Asociación

Una de las estrategias más prometedoras para la BOP es la Asociación. Algunos han entendido el potencial que existe dentro de las microfranquicias. En la BOP no se cuenta con recursos para invertir en grandes comercios o franquicias y las grandes empresas quizá encuentren una gran dificultad para colocar los puntos de venta necesarios. Novedosos centros de distribución y más novedosos sistemas de microfranquicias son una estrategia muy rentable para terminar con este problema. Para que emplear a la BOP cuando se puede asociar con ellos. Aunque en este rubro quizá la contribución social no esté en el producto, está en la incalculable cantidad de autoempleos o micronegocios que genera este efecto. Cada vez notamos el rápido crecimiento de las ventas por catálogo y las ventas de semáforo. Tampoco es algo nuevo. ¿Desde cuándo compramos chicles en las calles? ¿Porqué no hacerlo de una manera más ordenada? El caso de Bonlce quizá sea uno de los más visibles en nuestro país. También es uno de los casos que más me intrigan por la falta de información disponible. Por muchos medios he buscado información y lo único que he encontrado es que una empresa colombiana llamada Quala. Venden franquicias entre 50,000 y 60,000 pesos, lo que lo hace accesible a mucha gente y más aún cuando hay posibilidad de obtener un microfinanciamiento. Generalmente,

cada una de estas microfranquicias da empleo de 5 a 10 personas. En realidad, fue en un abrir y cerrar de ojos cuando algún vendedor de BonIce ya ocupaba cualquier semáforo de la ciudad. Más aún, en algunas otras ciudades que he visitado en la república he encontrado el mismo fenómeno.

Otro que busca incursionar la BOP en el rubro de las microfranquicias es el Grupo Elektra a través de su programa de "Empresario Azteca". Este novedoso programa, ofrece microfinanciamientos de hasta MXN \$60,000. Más aún, ofrece negocios empaquetados con el material, equipamiento, asesoría técnica y de negocios.

7. Adaptación

En gran parte la globalización es culpable de la desigualdad en el mundo. Mientras algunos tienen acceso a las mejores tecnologías, estas son escasas o a precios inaccesibles en muchos otros. Las empresas de tecnología gozan de tasas de rendimiento muy atractivas en los países en desarrollo pero al incursionar en la BOP encuentran una barrera en el precio muy grande para colocar sus productos. Aunque buscaran menores rendimientos para colocar sus productos con los más necesitados, correrían un riesgo mayor con el arbitraje internacional.

El caso de Microsoft es un gran ejemplo de adaptación. Pocos en la BOP podrían pagar el precio

de su Windows. Sin embargo, lo adquieren "Pirata" en cualquier lugar. Para Microsoft sería un gran negocio competir con la piratería si vendiera su Windows en un precio similar. Podrían hacerlo fácilmente pero correrían el riesgo de que sus precios en los mercados de la parte superior de la pirámide cayeran. Para esto, Microsoft desarrolló el Windows Starter Edition. Microsoft entendió que su software tradicional es utilizado por usuarios experimentados. Más aún, está diseñado para operar con computadoras más eficientes y potentes. En la BOP la mayoría de los usuarios son principiantes y en la mayoría de los casos sus computadoras son usadas, menos potentes y utilizadas por más usuarios. Este software, pretende ofrecer a los nuevos usuarios de la BOP no solamente un precio más accesible, sino que ofrece un número de ventajas y adaptaciones para estos. Una de las ventajas principales es la diversidad de lenguajes; actualmente se puede encontrar en más de 25 idiomas. Una más, es la simplificación de sus imágenes y la resolución necesaria para operar. Esto permite que computadoras con procesadores prácticamente obsoletos puedan operar eficientemente. Así mismo, el programa es más amigable en su instalación, fácil de acceder a Internet, fácil de actualizar, amigable para multiusuarios y algunas ventajas más. Cabe mencionar que esta es solamente una de las iniciativas que tiene Microsoft para llevar software y conectividad al siguiente billón de habitantes en el mundo.

IV. CONCLUSIONES

La Base de la Pirámide es el mercado con el mayor potencial de crecimiento. Es poco competido, poco atendido y sumamente necesitado. Es un hecho que este mercado ya está en la mira de las principales empresas del mundo y de muchos emprendedores que buscan nichos de mercado menos competidos.

Las 7 estrategias mencionadas en este boletín, pretenden crear en el lector una visión integral de este inmenso mercado de más de 4 mil millones de habitantes. Es un mercado muy diverso, poco estudiado, altamente segmentado y de gran volumen para ser rentable. Debido a esto, sería imposible tratar de dar una estrategia única. En el futuro, será necesario desarrollar investigación y documentar más casos de éxito y de fracaso en diversos segmentos.

Para poder penetrar este mercado, es necesario tener una visión y un entendimiento claro y ético del nicho de mercado, de la ideología, las costumbres, y todos los factores que los diferencian de aquellos en el vértice de la pirámide. Posteriormente se tendrá que

innovar en el producto, en el modelo de negocio, en la distribución, en el precio y en los socios y aliados. Es sumamente importante entender a la BOP como clientes y no como una carga social.

IV. REFERENCIAS

- De Soto, Hernando. "The Mystery of Capital : *"Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else"* / London : Bantam, 2000
- Hart, Stuart. "Capitalism at the Crossroads: *The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*" : Wharton School Pub., c2005.Upper Saddle River, NJ
- Prahalad, C.K. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid : *[Eradicating Poverty through Profits]*". Wharton School Pub., c2005.Upper Saddle River, NJ
- www.nextbillion.net
- www.basedelapiramide.org
- www.kickstart.org
- www.cemex.com.mx
- www.bonice.com.mx
- www.microsoft.com.mx

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

Lic. Rodrigo Villar Esquivel

Director General

New Venturn Mexico

e-mail: rvillar@new-ventores.org.mx