



GUÍA ACADÉMICA

# LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

C. K. Prahalad

## Sinopsis

El concepto de “base de la pirámide” se presenta con un criterio económico, y supone que la “base de la pirámide” está conformada por cuatro mil millones de personas que viven con menos de 2 dólares al día. Durante más de cincuenta años, el Banco Mundial, los gobiernos de naciones donantes, varias agencias de la ayuda humanitaria y, últimamente, organizaciones civiles han hecho su mejor esfuerzo para terminar con la pobreza en el mundo, sin tener éxito alguno.

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Guillermo Villacrés Cárdenas M.Sc. para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

Como respuesta a esta situación, el autor C.K. Prahalad presenta en su libro una idea simple y sencilla, cuya principal reflexión es que si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o como una carga y comenzamos a reconocerlos como emprendedores persistentes y creativos, y además como consumidores conscientes del valor, se abrirá un nuevo mundo de oportunidades. Prahalad sugiere que estos cuatro mil millones de pobres pueden ser el motor del siguiente ciclo económico en el mundo, y también sugiere que pueden ser una fuente de innovación. Satisfacer a los clientes en la “base de la pirámide” implica que las grandes corporaciones trabajen en colaboración con las organizaciones civiles de la sociedad y con los gobiernos locales.

No obstante, el aporte más relevante es la capacidad conjunta que desarrollen para transformar una cultura comercial y de negocios, aceptando y permitiendo el acceso, como miembros de una nueva cultura económica y comercial, a quienes se han considerado pobres o personas de bajo ingresos. Se logrará así impulsar el surgimiento de nuevos empresarios.

En esta solución del problema de la pobreza, Prahalad presenta una propuesta novedosa a partir de una solución compartida por diferentes sectores directamente ligados con el desarrollo económico y la transformación social. Estos actores son las empresas privadas, las agencias del desarrollo y ayuda humanitaria, los consumidores de la base de la pirámide, los empresarios de la base de la pirámide, las organizaciones civiles de la sociedad y el gobierno local.

Prahalad en este texto también propone doce principios de innovación para la creación, el acceso y surgimiento de nuevos mercados de la “base de la pirámide”:

1. Enfocarse en el estudio y la asignación de precios destinado para el mercado en la base de la pirámide.
2. Para propender a la innovación, propone soluciones híbridas, es decir, que se puedan mezclar nuevas y antiguas tecnologías.
3. Planificar operaciones de logística y transporte que sean sencillas y creativas para lograr llegar a países y culturas en la base de la pirámide.

4. Facilitar las políticas de empaque y logística para racionalizar los recursos y disponer de ellos en la base de la pirámide.
5. Reajustar radicalmente el diseño de productos a las necesidades de los mercados en la base de la pirámide.
6. Construir una infraestructura logística e industrial sencilla y versátil que permita llegar a los mercados en la base de la pirámide.
7. Capacitar en servicio tanto a los proveedores como a los productores en la base de la pirámide.
8. Educar a clientes en el uso del producto.
9. Los productos deben ser resistentes y funcionales en entornos hostiles: ruido, polvo, condiciones antihigiénicas, abuso, apagones eléctricos, contaminación del agua.
10. Los procesos de ventas, los productos y los precios deberán ser tan flexibles como las necesidades de los consumidores y los entornos de estos.
11. Los métodos de distribución se deben diseñar para alcanzar mercados rurales altamente dispersos y mercados urbanos altamente densos.
12. Centrarse en que la estructura del negocio sea flexible, capaz de adaptarse rápida y fácilmente a los cambios drásticos del entorno y del mercado.

En este libro, C. K. Prahalad presenta los requisitos para que la base de la pirámide esté conformada por la clase considerada más pobre, y que ella afronte los procesos de cambio y la transformación necesaria para integrarse a esta nueva cultura económica y comercial, mediante las siguientes acciones:

- Involucrar directa y activamente al sector privado en la construcción de los sistemas de comercialización para transformar la “base de la pirámide”.
- Aplicar las acciones necesarias para transformar creencias, tradiciones e ideologías, generadas desde hace mucho tiempo, de modo que

los nuevos productos y servicios se generen como una necesidad y apoyo para una mejor calidad de vida.

- Dar a conocer los avances durante el desarrollo y creación de productos y servicios para los consumidores de la “base de la pirámide”.

En resumen, se trata de transformar creencias, tradiciones e ideologías, arraigadas y basadas en el tratamiento que se les da a los pobres, con el fin de que ellos dejen de ser víctimas o cargas sociales y pasen a ser generadores de recursos financieros en la base de la pirámide. De esta manera, se crean mercados con poblaciones que tradicionalmente no eran consumidoras.

El libro concluye que:

- Hay maneras de acceder a los mercados en la “base de la pirámide” y que ellas no son necesariamente difíciles.
- Los pobres son conscientes de las marcas.
- El mercado en la “base de la pirámide” está conectado a la oferta a través de teléfonos móviles, la televisión y la Internet.
- Los consumidores de la “base de la pirámide” están mucho más abiertos hacia la tecnología de avanzada.

En consecuencia, C. K. Prahalad sugiere tres hipótesis en su libro:

1. Los pobres no pueden participar de los beneficios de la globalización sin una participación activa del sector privado y sin el acceso a los productos y a los servicios que representan estándares de calidad globales.
2. El mercado en la “base de la pirámide” proporciona una nueva oportunidad para el crecimiento del sector privado y un escenario para la innovación. Las soluciones clásicas y tradicionales no pueden crear mercados en la “base de la pirámide”.

3. Los mercados en la “base de la pirámide” deben convertirse en una parte integral del trabajo y del negocio de base del sector privado. Es decir, que los mercados de la “base de la pirámide” no se pueden dejar simplemente al arbitrio del ejercicio y práctica de la responsabilidad social empresarial.

## Objetivo general de aprendizaje

Estudiar la posible implantación de un modelo de negocio enfocado a poblaciones de extrema pobreza por parte de empresas comerciales, mediante la aplicación de varios principios derivados de la observación de casos estudiados por el autor. Estos estudios deben basarse en experiencias de empresas que pueden ajustar sus procesos productivos para atender a los segmentos más pobres del planeta.

### Acerca del autor

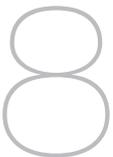
C. K. Prahalad fue un reconocido especialista internacional en estrategia corporativa y valor agregado de la alta gerencia en las corporaciones multinacionales, fue consultor de muchas de las compañías más importantes del mundo. Su escrito seminal, “The End of Corporate Imperialism”, ganó el premio McKinsey al mejor artículo en 1998 y fue el origen de este libro, que ha desencadenado todo un movimiento hacia la solución de la pobreza global por parte del sector privado. Prahalad fue uno de los diez pensadores más notables del mundo en el campo de la gerencia y su legado impactó a directivos y empresarios de todo el orbe. Murió en abril de 2010.

## Objetivos específicos de aprendizaje

1. Conocer la composición del mercado en la base de la pirámide.
2. Estudiar los productos o servicios que pueden producirse y ofrecerse a mercados y consumidores que se encuentran en la base de la pirámide.
3. Estudiar el ecosistema propio de un mercado en la base de la pirámide.
4. Analizar las condiciones geopolíticas del mercado en la base de la pirámide.
5. Reflexionar sobre las prácticas innovadoras para desarrollar planes de negocios en la base de la pirámide.

## Competencias para desarrollar

- Comprender y proponer ideas de negocio para mercados en la base de la pirámide.
- Desarrollar ideas para productos y servicios localizados en la base de la pirámide.
- Analizar el entorno de mercados ubicados en la base de la pirámide.
- Proponer prácticas innovadoras para estructurar negocios en la base de la pirámide.
- Ajustar las condiciones tecnológicas para las prácticas comerciales en la base de la pirámide.



## Actividades individuales y grupales

1. Responda de manera individual las cinco preguntas que se proponen a continuación, y posteriormente desarrolle el punto 2 en grupo. Comparta sus respuestas iniciales antes de la actividad grupal.
  - a. ¿Cuál fue la metodología que el autor utilizó para descubrir la franja denominada “base de la pirámide”, característica de segmentos de mercado deprimidos y de bajos ingresos?
  - b. ¿Cuál es la composición de los consumidores característicos de la base de la pirámide?
  - c. ¿Cuál es la lógica aplicada en el uso del capital para los mercados en la base de la pirámide?
  - d. ¿Cuál es la metodología propuesta por el autor para disminuir la incertidumbre en el lanzamiento de productos y servicios en la base de la pirámide?
  - e. ¿Cuál debe ser el papel del gobierno en el proceso de crear productos y servicios para la base de la pirámide?
  
2. Se proponen a continuación cinco hipótesis basadas en cinco factores propuestos por el libro; dichas hipótesis pueden ser analizadas y debatidas en grupo:

Factor propuesto por el libro	Hipótesis
Marketing	Los mercados emergentes que aparecen en la base de la pirámide requieren de métodos de mercadeo diferentes a aquellos utilizados en los mercados tradicionales.

Factor propuesto por el libro	Hipótesis
Costos	El control de costos por concepto de innovación, distribución, fabricación y organización en la base de la pirámide es más difícil que los segmentos tradicionales.
Inversión	El uso del capital en la base de la pirámide se aplica hacia la creación de productos y servicios para las clases menos favorecidas; en ese orden de ideas se desvirtúa el concepto tradicional de rentabilidad.
Integración	La combinación simbiótica (asociación de individuos aparentemente opuestos) de segmentos de bajos ingresos y de empresarios privados son capaces de generar riqueza, tal como sucede en los mercados tradicionales de consumo.
Gobierno	Los gobiernos desempeñan un papel fundamental en el ejercicio de la transparencia. De esta manera, se eliminan la incertidumbre y el riesgo en las transacciones comerciales.

**Lectura sugerida:** Visite el siguiente enlace en Internet y analice con su grupo la entrevista que la Escuela de Negocios Knowledge@Wharton le hizo a C. K. Prahalad en el año 2009, un año antes de su fallecimiento.

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1799>

## Opciones de evaluación y aplicación

3. Proponga estrategias para los doce principios que Prahalad establece en su libro:

Desempeño de precios	
Soluciones tecnológicas	
Escala de las operaciones	
Desarrollo sostenible	
Identificación de la funcionalidad	
Innovación de los procesos	
Subcalificación del trabajo	
Educación de los clientes	
Diseñar para una infraestructura hostil	
Interfases	
La distribución: el acceso al cliente	
Desafiar los paradigmas existentes sobre provisión de productos y servicios.	

## Glosario

**Base de la pirámide (BDP):** Concepto descrito en el libro el cual se refiere a la manera como está distribuida la riqueza en el mundo. Se presenta cinco niveles o estratos. En la base de la pirámide (nivel 5), está la población más pobre del mundo.

**Ecosistema de mercado:** Comunidad integrada por un grupo de consumidores de un determinado mercado.

**Interfases:** Intervalos o distancias que surgen por razones de geopolítica, religión, cultura, raza o idioma.

**Negocios inclusivos:** Negocios que hacen las corporaciones tradicionales con mercados emergentes desde la pobreza.

**Simbiótica:** Asociativa, refiriéndose a la “simbiosis” (asocio) que hacen las grandes empresas para vincularse con productos, servicios y planes de negocio en la base de la pirámide.

## Respuestas

1. a. Observar diversas empresas bajo el lente de su investigación durante un tiempo, y reinterpretar los principios clásicos de merca-deo desde el punto de vista de segmentación.
- b. Personas con bajos ingresos pero con necesidades concretas y con capacidad de comprar bienes y servicios adaptados a su po-der adquisitivo. Ejemplo: La telefonía celular.
- c. A través de la innovación y adaptación de bienes y servicios por parte de las grandes empresas (celulares en la India, el modelo T de automóviles en Estados Unidos y el Electrocardiógrafo en Asia), invertir para ganar beneficios por volumen en segmentos específicos con productos adaptados a dichos segmentos.
- d. Concientizarse (por parte de las grandes corporaciones) de que las personas de escasos recursos tienen necesidades parecidas a las de los segmentos tradicionales y al mismo tiempo con hábitos de pago confiables.
- e. Ser un facilitador de recursos y de gestión a través de la transpa-rencia y generando seguridad para los empresarios.

## 2. Posibles respuestas a las hipótesis:

Factor propuesto por el libro	Hipótesis	Posibles reflexiones
Marketing	Los mercados emergentes que aparecen en la base de la pirámide requieren de métodos de mercadeo diferentes a aquellos utilizados en los mercados tradicionales.	Es conveniente hacer investigación de mercados en sectores de bajos recursos.
Costos	El control de costos por concepto de innovación, distribución, fabricación y organización en la base de la pirámide es más difícil que los segmentos tradicionales.	El concepto de costo-beneficio se puede replantear en mercados masivos en los cuales se puede ganar beneficios por volumen.
Inversión	El uso del capital en la base de la pirámide se aplica hacia la creación de productos y servicios para las clases menos favorecidas. En ese orden de ideas se desvirtúa el concepto tradicional de rentabilidad.	Vale la pena invertir en el diseño de productos y servicios en segmentos de mercado que no se clasifican bajo la perspectiva clásica de generación de riqueza.

Factor propuesto por el libro	Hipótesis	Posibles reflexiones
Integración	La combinación simbiótica (asociación de individuos aparentemente opuestos) segmentos de bajos ingresos y de empresarios privados son capaces de generar riqueza, tal como sucede en los mercados tradicionales de consumo.	Cuando las grandes empresas dirijan su mirada hacia sectores de poder adquisitivo limitado, cabe la posibilidad de generar relaciones comerciales gana-gana para ambos sectores.
Gobierno	Los gobiernos desempeñan un papel fundamental en el ejercicio de la transparencia. De esta manera se eliminan la incertidumbre y el riesgo en las transacciones comerciales.	El compromiso de desarrollo social de los estados, junto con ejemplos y testimonios de integridad, pueden generar confianza inversionista y disminuir el escepticismo de las clases menos favorecidas.

3. Respuestas para la evaluación sobre las doce estrategias que se recomiendan para los doce principios:

Desempeño de precios	Ofrecer precios más bajos y creación de una nueva estructura de precios.
Soluciones tecnológicas	Ofrecer tecnologías avanzadas y emergentes. No ofrecer viejas tecnologías.
Escala de las operaciones	Incrementar escala de operaciones y transportarse entre países y culturas.
Desarrollo sostenible	Conservar el medio ambiente, controlar el desperdicio y eliminar, reducir y reciclar.
Identificación de la funcionalidad	Comprender y aplicar la funcionalidad en las operaciones.
Innovación de los procesos	Modificar y crear nuevos procesos, sobre todo en logística.
Subcalificación del trabajo	Capacitar para mejorar habilidades y destrezas en la gente.
Educación de los clientes	Capacitar a los cliente e indicar los beneficios de productos y servicios.
Diseñar para una infraestructura hostil.	Los productos o servicios deben funcionar en ambientes hostiles. Por ejemplo: soportar ruido, polvo, baja calidad de infraestructura, etc.
Interfases	Estudiar las fases que afectan la población consumidora. Tener en cuenta, por ejemplo, la diversidad en cuanto a idioma, cultura, niveles de habilidad, etc.
La distribución: el acceso al cliente	Las innovaciones deben llegar al consumidor. Por ejemplo, tanto para el mercado rural de gran dispersión como para el mercado urbano de alta densidad.

Desafiar los paradigmas existentes sobre provisión de productos y servicios.

Tener en cuenta la evolución de las características y funciones en los mercados de la base de la pirámide. Desarrollo de productos con arquitectura flexible del sistema para poder incorporar con facilidad nuevas características en productos y servicios.