



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS**

TRABAJO FIN DE GRADO

***“ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR BASADAS EN
INNOVACIÓN RSE: NEGOCIOS EN LA BASE DE LA
PIRÁMIDE”***

REALIZADO POR EL ALUMNO: DÑA. PATRICIA VELASCO DEL SOL

TUTORIZADO POR: DÑA. MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

PALENCIA, ENERO DE 2015

ÍNDICE:

1. Justificación.....	3
2. Fundamentos teóricos de la Base de la Pirámide.....	6
2.1. Evolución del concepto Base de Pirámide.....	7
2.2. Características de la Base de Pirámide.....	8
2.3. Visiones de la Base de Pirámide.....	10
3. Los negocios inclusivos.....	12
3.1. Concepto de negocios inclusivos.....	12
3.2. Características de negocios inclusivos.....	12
3.3. Beneficios de los negocios inclusivos.....	13
3.4. Restricciones de los negocios inclusivos.....	15
4. Responsabilidad Social de la Empresa en la Base de Pirámide.....	17
5. La Base de Pirámide como aliado estratégico en los negocios inclusivos.....	19
5.1. Estrategias para promover el mercado de la Base de la Pirámide.....	19
5.2. Protocolo 2.0.....	21
6. La innovación en la Base de Pirámide.....	24
6.1. Los stakeholders: centrales y periféricos.....	24
6.2. Los doce principios de innovación para los mercados en la Base de Pirámide.....	26
7. La Base de Pirámide en la cadena de valor.....	31
8. La transformación social.....	33
8.1. Construcción de la capacidad de gobernanza transnacional.....	33
8.2. Mejora de los consumidores en la Base de Pirámide.....	34
8.3. La conversión de la pirámide en diamante.....	34

9. Casos empresariales.....	36
Caso 1: Nestlé Perú – “Bienestar en casa” Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición en casa.....	37
Caso 2: Compañía Nacional de Chocolates (Colombia) – Programa de desarrollo de proveedores de cacao.....	41
Caso 3: Sana Mobile (India).....	44
10. Conclusiones finales.....	47
Bibliografía.....	49

FIGURAS:

Figura 1: La pirámide económica.....	6
Figura 2: Evolución del concepto de la BdP.....	8
Figura 3: Fases metodológicas del Protocolo 2.0.....	22
Figura 4: Stakeholders: centrales y periféricos.....	25
Figura 5: La conversión de la pirámide en diamante.....	35

1. JUSTIFICACIÓN:

En el Siglo XXI la pobreza sigue siendo uno de los problemas principales del mundo. Aunque en la actualidad diversas organizaciones mundiales, como el Banco Mundial, los Estados Nacionales, las ONGs y cada vez más implicada la sociedad civil, están luchando contra la erradicación de la pobreza, esto aún no ha sido posible.

Con este Trabajo Fin de Grado, lo que se pretende es tener una visión más amplia y profunda sobre los negocios en la Base de la Pirámide y como pueden ser una estrategia de creación de valor para las empresas. El concepto de la Base de la Pirámide fue formulado a inicios de este siglo por los investigadores Hart y Prahalad, y ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia. La mayoría de la literatura académica publicada hasta este momento se ha centrado en analizar a quién se le considera base de la pirámide, las características de ésta, las estrategias para poder tener acceso a mercados de rentas bajas mediante los negocios inclusivos y como la inversión en innovación es una fuente básica de crear valor y riqueza. Por el contrario, son pocos los estudios que se han enfocado en investigar el impacto directo que tiene para la erradicación de la pobreza en las sociedades más desfavorecidas.

Los negocios en la Base de la Pirámide además de generar controversias académicas, ha impulsado y promovido proyectos e iniciativas empresariales en países y zonas desfavorecidas con el objetivo de aportar rentabilidad a las firmas, pero también, y más importante, generar un beneficio y bienestar social en las poblaciones donde se han llevado a cabo. En los últimos años, las empresas poco a poco se han ido introduciendo en los países en vías de desarrollo, esto se debe a que cada vez los mercados están más abiertos, las barreras de entrada son menores, también tiene gran influencia las reformas políticas que se han producido y el desarrollo de las redes de comunicación.

El trabajo que a continuación se desarrolla tiene su base teórica principalmente en los estudios de Prahalad, Hart, Porter, Kramer, Simanis y de otros miembros del Laboratorio de la Base de la Pirámide de la Universidad de Cornell y del Laboratorio Base de la Pirámide en España. Mientras que el estudio de los casos empresariales se ha realizado a partir del análisis de informes de la fundación Telefónica y de CECODES, entre otros. El trabajo "*Estrategias de creación de valor basadas en innovación RSE: negocios en la base de la pirámide*" se ha estructurado en los siguientes apartados:

En el apartado segundo se analizan los fundamentos teóricos de la Base de la Pirámide, el segmento de la población que pertenece a este estrato de la sociedad, la evolución del concepto, sus características y visiones. En el siguiente capítulo se desarrolla el concepto de negocio inclusivo y sus características, los beneficios que tienen para las empresas y las comunidades de bajos ingresos, y las barreras de entrada a las que se enfrentan. En la cuarta parte se expone la vinculación que existe entre actuaciones de RSE que llevan a cabo las empresas y los negocios en la Base de la Pirámide. En el punto quinto de este trabajo se desarrollan las estrategias para promover el mercado de la Base de la Pirámide y se expone el Protocolo 2.0. y a continuación se introduce la innovación como un pilar fundamental de la Base de la Pirámide.

En el punto séptimo se analizan las fases de la cadena de valor y la unión de todas crean sinergias que provocan un mayor beneficio para la sociedad y las empresas. En el punto octavo se examina la transformación social que se está produciendo en algunos países en vías de desarrollo gracias a la construcción de la capacidad de gobernanza transnacional y a los beneficios que aportan a las comunidades de la Base de la Pirámide entre otros, los negocios inclusivos.

En el noveno apartado se desarrollan tres casos empresariales de negocios inclusivos situados en los mercados de bajos ingresos, estos casos son: Nestlé Perú, Compañía Nacional de Cacao y Sana Mobile. Por último se exponen las principales conclusiones extraídas en su elaboración y desarrollo.

Las competencias definidas para el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos puestas en práctica y desarrolladas en la elaboración del presente estudio han sido las siguientes:

Competencias genéricas:

- CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
- CG.2. Capacidad de organización y planificación
- CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- CG.6. Capacidad de gestión de la información
- CG.8. Toma de decisiones
- CG.14. Razonamiento crítico
- CG.15. Compromiso ético

CG.16. Aprendizaje autónomo

CG.18. Creatividad

Competencias específicas:

CE.10. Economía y mercado de trabajo

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas

CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales

CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional

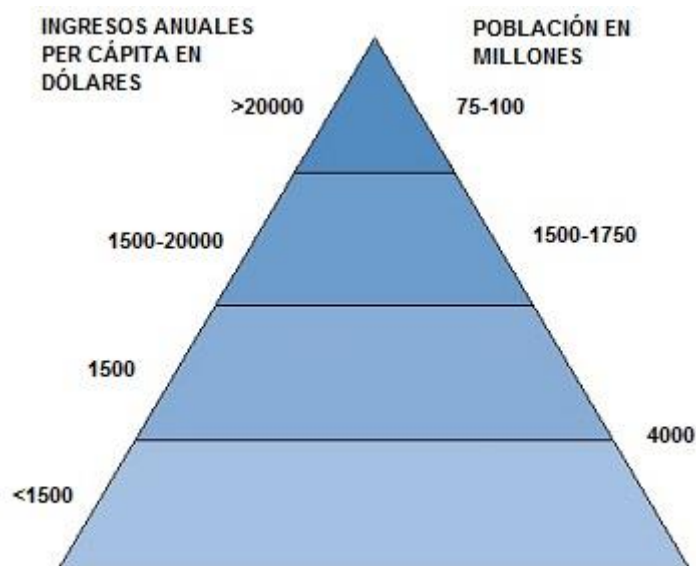
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE:

El término de la “Base de la Pirámide” (en adelante BdP), procede del inglés “Base of the Pyramid”, fue introducido por los autores C. K. Prahalad y S. L. Hart¹ y se empezó a popularizar a partir de 2002, en su inicio también se hacían referencia al mismo con la expresión “Botton of the Pyramid” (parte baja de la pirámide).

La BdP hace alusión al segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de renta de la población mundial (Casado, 2011) y englobaría a más de 4.000 millones de personas (65% de la población mundial) que tienen que subsistir con menos de 1.500 dólares anuales, lo que significa que viven o sobreviven con menos de 4 dólares diarios. Es decir, dos de cada tres personas en el mundo malviven en la pobreza (Prahalad y Hart, 2002). La distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo se representa con la Figura 1. En la cumbre de la pirámide se encuentran los ricos, que tienen un alto poder adquisitivo y capacidad para generar elevados niveles de ingresos, y en el otro extremo se encuentran las personas que se incluirían en la BdP.

Figura 1. La pirámide económica



Fuente: Prahalad y Hart (2002)

¹ Estos autores enunciaron el concepto BdP por primera vez en agosto de 1999 en un documento de trabajo que llevaba por título “Strategies for the bottom of the pyramid creating sustainable development” (Kolk et al., 2014).

El informe elaborado por World Economic Forum (WEP) en 2009 cuantifica en 3.700 millones la población de la BdP, localizándose en los países en vías de desarrollo y en las zonas rurales de los mismos. En cuanto a la distribución geográfica, es China e India donde hay una mayor concentración de esta población con un 34% y 27%, respectivamente. En el continente africano, con un 16% de la población de la BdP, es donde se encuentra la mayor proporción de población situada en los segmentos más bajos de renta. A continuación se encuentra América Latina con un 10% de la BdP, el resto de la población asiática representa un 7% y con un 6% se sitúan Europa Central y del Este y Rusia.

Las empresas habitualmente se han centrado en los consumidores de la parte más alta de la pirámide sin prestar atención a los bajos ingresos. Prahalad y Hart (2002) proponen que las personas que se encuentran situadas en la BdP suponen una fuente de innovación y crecimiento para el sector privado, ya que este estrato de la sociedad está necesitado de incalculables bienes y servicios de toda índole.

2.1. Evolución del concepto Base de la Pirámide:

Tradicionalmente se consideraba que tenían que ser las instituciones públicas las responsables de mejorar las condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas. Pero es a finales de la última década del siglo XX, cuando Amartya Sen pone de manifiesto el cambio que se estaba produciendo dentro del sector de desarrollo y cooperación, al pasar a ser el sector privado el principal promotor de la transformación y el creador de oportunidades de mejora en los mercados emergentes. Hay que indicar que uno de los problemas que se ha atribuido a los programas de cooperación ha sido el de considerar a estas sociedades como víctimas e incapaces de adoptar un rol activo (Sanchez et al., 2011), que ha desembocado en la realización de políticas asistenciales, de dependencia financiera, etc., que no han originado progresos a medio/largo plazo.

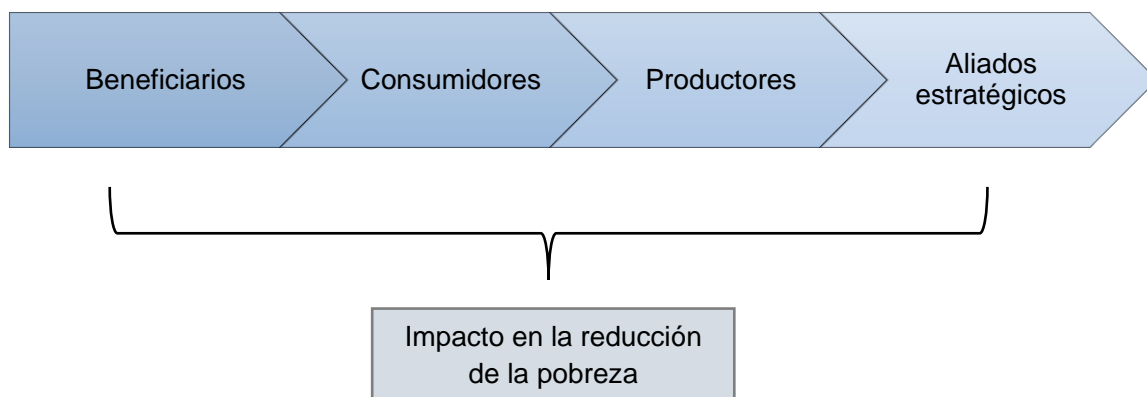
Para Prahalad y Hart (2002) el mercado potencial existente en las comunidades más vulnerables y el valor estratégico que obtendrían las empresas a la hora de colaborar con ellas, las posicionaría como consumidores potenciales relevantes. Es decir, los consumidores de bajos ingresos necesitan cubrir sus necesidades mediante bienes y servicios de calidad y que estén a su alcance, de esta forma se contribuye a reducir la pobreza y la población no tendría que pagar en

muchas ocasiones una prima añadida, denominada “prima de la pobreza”, por encontrarse en mercados deficientes.

En años posteriores, la argumentación de Prahalad y Hart era rebatida por Karnani (2007), apuntando que la única forma de eliminar la pobreza en estas comunidades era incorporándolas a la cadena de valor y trasladarlas de consumidores a productores, pues el verdadero impulsor del desarrollo es la obtención de ingresos. Simanis et al. (2008) avanzan en el concepto y pasan a considerar a la comunidad de BdP como aliados estratégicos e innovadores, puesto que para crear valor a largo plazo es necesario que las comunidades de bajos ingresos se dejen de ver como consumidoras o productoras y se alíen con las empresas privadas.

Posteriormente, London (2009) propone gestionar los modelos de negocio de BdP con un enfoque aplicado a priorizar la erradicación de la pobreza como objetivo prioritario a través de un marco de evaluación del impacto que los efectos de los modelos de negocio tienen sobre la erradicación de la pobreza extrema.

Figura 2: Evolución del concepto de la BdP



Fuente: Elaboración propia

2.2. Características de la Base de la Pirámide:

El segmento de la BdP no es homogéneo ni dentro de un mismo país (por ejemplo, existen grandes diferencias entre la población de la BdP rural y urbana) ni entre diferentes países. Además, se suelen diferenciar subsegmentos en función de

los ingresos². Por lo tanto, las necesidades de esta población son diferentes y cambian en función de determinados factores (cultura, lugar de residencia, etc.). Sin embargo las empresas tienen que tener en cuenta, cuando se van a realizar negocios en este estrato de población, una serie de características esenciales que le definen y que son las siguientes (Prahalad, 2005; SadreGhazi y Duysters, 2011):

- *Bajo nivel de renta disponible*: es el rasgo que más destacada de la BdP, conlleva un bajo poder adquisitivo y dificultad para la adquisición de crédito. Este bajo poder adquisitivo en estas comunidades, que en algunos casos, se une a que tienen que pagar un precio más caro por sus bienes y servicios básicos, fenómeno conocido como “penalización de la pobreza” o “arancel de pobreza”³. Mientras que en los países en vías de desarrollo al menos el 50% de los ingresos se gasta sólo en alimentos, en los países desarrollados los recursos para necesidades básicas son mucho menores. Por otro lado, la dificultad para la adquisición de crédito viene dada porque en estas comunidades los ingresos no son constantes mensualmente, sino que estos varían diariamente; lo que origina que tengan menor capacidad monetaria para adquirir más bienes y servicios.
- *Predominio de la economía informal*: puesto que las transacciones en los países en desarrollo son esencialmente informales. Los contratos realizados en estos estados suelen hacerse de forma verbal e informal, ya que los mecanismos para asegurar que se cumplen los mismos suelen ser muy costosos, complejos, arduos, etc. Además, están poco familiarizados con la economía formal.
- *Acceso a oportunidades limitadas*: es difícil identificar los bienes y servicios esenciales para las sociedades de la BdP, por lo que es importante determinar cuáles son las funciones a cubrir, puesto que los mercados en estos países están muy limitados y restringidos.
- *Gran número de necesidades insatisfechas*: la población de la BdP carece de servicios básicos como agua, saneamiento, electricidad, asistencia sanitaria, etc.

² En función de los ingresos WEF (2009) categoriza la BdP en tres segmentos de personas diferentes: a) aquellas que tienen unos ingresos entre 2 y 8 dólares al día; b) los que tienen ingresos entre 1 y 2 dólares diarios; y c) los que viven con menos de 1 dólar diario.

³ En un estudio realizado por Prahalad y Hammond (2002) demostraron que en Bombay los precios que se pagan por productos y servicios de primera necesidad son muy diferentes ya que los habitantes de las zonas de chabolas han de pagar precios muchos más elevados que los que viven en zonas residenciales.

- *Deficientes infraestructuras e instituciones:* la falta de infraestructuras dificulta las prácticas comerciales puesto que gran parte de la población de la BdP vive en zonas rurales y de difícil acceso. Además, en los países no desarrollados tienen que afrontar la inestabilidad política y entornos hostiles.
- *Escasa penetración de las redes de comunicación:* aunque en los últimos años cada vez están más difundidas las nuevas tecnologías en las sociedades rurales.
- *Elevada actividad emprendedora:* su propia actividad económica en los países en desarrollo suele ser la fuente básica de ingresos. La actividad agrícola es su fuente principal de subsistencia en las áreas rurales, aunque estas rentas en algunos casos se complementan con trabajos adicionales.

2.3. Visiones de la Base de la Pirámide:

Las características de la población de la BdP ponen de manifiesto que estas comunidades pueden encontrar grandes oportunidades para el sector privado, pero también grandes retos (Prahalad, 2005). La idea de que el sector privado pueda entrar en el desarrollo de las zonas más desfavorecidas del planeta ha sido acogida con gran satisfacción y con grandes visiones de futuro, pero se trata de un escenario en el que se debe investigar las distintas estrategias empresariales de entrada para así evaluar su eficacia, eficiencia, así como su repercusión en el entorno laboral y social. Las posibilidades de actuación del sector privado en la BdP son muy diversas y tienen diferentes objetivos, pero su participación puede encuadrarse en algunas de las siguientes visiones (Casado et al., 2009):

- **La BdP como mercado de consumo:** debido a que gran parte de la población de este segmento tiene una renta baja y unas enormes necesidades insatisfechas, se ha visto la BdP como un terreno idóneo para desarrollar el consumo y permitir la evolución empresarial. El fin es aproximar los mercados, es decir, los productos y los servicios de los que ahora no pueden disponer. La cuestión, es que vender estos productos y servicios a los pobres y convertirlos en consumidores no parece ser la solución de la pobreza.
- **La BdP como mercado de producción:** los países subdesarrollados tienen una elevada oferta de trabajo, por lo que los hace muy atractivos a las empresas para realizar sus inversiones y procesos productivos que requieran

una gran mano de obra. Es decir, la BdP como productora de bienes o servicios que no están destinados a consumo local. En este caso, los beneficios para la población de la BdP van a ser la creación de empleo, el aumento de rentas disponibles, mejores condiciones laborales y en algunos casos transmisión tecnológica. Pero estos beneficios van a depender considerablemente de la buena gestión de la cadena de valor y de las políticas de compras, ventas, aprovisionamiento, etc. que la empresa tenga.

- **La BdP como aliado:** se plantea la creación de nuevas empresas y de nuevos modelos de negocio teniendo en consideración las necesidades del segmento de renta baja, con el objetivo de crear valor recíproco. La creación de soluciones requiere la involucración de aquellos que sufren esta situación, que por ello es fundamental escuchar a las personas que viven en la pobreza, e integrarlos en la realización de un proyecto, la distribución y en el funcionamiento de la actividad empresarial.

3. LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS:

3.1. Concepto de Negocio Inclusivo:

Una forma de integrar a la población de la BdP en la actividad económica es a través del desarrollo de negocios inclusivos. La alianza del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) definen negocio inclusivo como *“una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes”*.

Por lo tanto, el negocio inclusivo se diseña como una opción para incrementar y promover los beneficios del desarrollo humano, incluyendo a las sociedades necesitadas como demandantes de productos y servicios y como oferentes de empleo, productores y distribuidores, convirtiéndose así en aliados de negocios en diferentes puntos de la cadena de valor. El objetivo es obtener un beneficio mutuo las poblaciones necesitadas y las empresas.

Este tipo de negocios va a permitir que las comunidades pobres puedan satisfacer sus necesidades básicas, aumentar sus capacidades y conocimientos, mejorar sus redes de comunicación, etc., y que las empresas a la vez que crean puestos de trabajo, puedan seguir innovando y acceder a nuevos productos y negocios que surgen en estos mercados (Casado, 2011). Por todo ello, los negocios inclusivos en la BdP logran que la población de bajos ingresos además de convertirse en productores y consumidores participe en la creación de valor y así puedan mejorar sus condiciones de vida.

3.2. Características de negocios inclusivos:

Las características esenciales que definen los negocios inclusivos son las siguientes (Casado et al., 2009; Ishikawa y Strandberg, 2009):

1. *Transformación del status quo*: la población de bajos ingresos, gracias a la incursión de nuevos negocios, consiguen empleos que les van a proporcionar unos ingresos con los que poder satisfacer sus necesidades básicas. Es decir, van a poder comprar bienes y servicios, con lo que además de convertirse en

productores de bienes y servicios también se van a convertir en demandantes de estos.

2. *Cohesión entre el valor financiero y social:* con los negocios inclusivos se busca crear uniones entre el desarrollo empresarial y social, por lo que debe ser constante la interacción entre todas las partes implicadas. En consecuencia, lo que se pretende es que las empresas encuentren otras oportunidades para crecer y consolidarse y que las comunidades pobres obtengan mayores ingresos para poder cubrir sus necesidades básicas.
3. *Poner a los pobres en el centro de la creación de valor de la cadena de valor:* es decir, se trata de poner a las sociedades más desfavorecidas no como simples consumidores de productos o servicios o como oferentes de empleo de bajo coste, sino de tratarlos como aliados que pueden intervenir en la cadena de valor.
4. *Conexión entre lo local y lo global:* en ocasiones los intermediarios se aprovechan de las circunstancias en las que se encuentra la población de la BdP, bien pagándoles un salario más bajo por su trabajo o bien cobrándoles mayores precios cuando les venden los bienes o servicios. Los negocios inclusivos lo que buscan es fragmentar el aislamiento en el que se encuentran y abrirles nuevos mercados.
5. *Innovación:* los negocios inclusivos se apoyan en la innovación para que a largo plazo consigan crecer, competir y afianzarse en los mercados.
6. *Modelos de negocios abiertos a las alianzas estratégicas:* los modelos de negocios inclusivos reconocen que la empresa puede unirse a otros actores para operar conjuntamente en estos mercados tan cambiantes y así poder ser más eficaces y eficientes con los recursos y capacidades que tienen.

3.3. Beneficios de los negocios inclusivos:

Los negocios inclusivos en la BdP proporcionan tanto a las empresas como a las poblaciones la obtención de beneficios y oportunidades. A continuación se van a desarrollar los beneficios de cada uno de ellos (Casado et al., 2009; Ishikawa y Strandberg, 2009).

❖ Beneficios de los negocios inclusivos para las empresas:

- *Rentabilidad:* las empresas no son entidades filantrópicas, por lo que se introducen en los mercados de la BdP con el objetivo de ser rentables. Es decir, los negocios inclusivos han de compaginar que las firmas obtengan un

crecimiento sostenible a la vez que generan un impacto social positivo en la población de bajos ingresos.

- *Impulso de la innovación:* mediante el impulso de la innovación lo que buscan las entidades no es siempre un beneficio económico de forma inmediata, pues el objetivo principal de los negocios inclusivos suele ser mejorar la competitividad y un crecimiento a largo plazo. Además, en las grandes empresas el impulso de la innovación en estos mercados puede ser un elemento crucial para aumentar su competitividad en otros mercados.
- *Inserción en nuevos mercado:* la introducción de las empresas en los mercados de bajos ingresos las permite captar mayor cuota de mercado, reforzar la imagen de su marca y una mayor lealtad por parte de sus clientes. Pero para que las firmas se puedan establecer en estos mercados, necesitan entender las necesidades y una “licencia para operar” en la comunidad. Y es la propia población quien mejor les puede ayudar a conocer sus preferencias, necesidades, comportamientos, etc. logrando así que la sociedad tenga una visión positiva de la empresa.
- *Refuerzo de la cadena de valor:* la incorporación de la población de bajos ingresos a la cadena de valor como productores o proveedores de bienes y servicios, permite a las empresas ser más flexibles y reducir costes. Además, esto puede ser una gran oportunidad para los negocios locales que pueden ver aumentados sus conocimientos, aptitudes y adquirir mayores destrezas.
- *Disminución del riesgo:* estos negocios se caracterizan por las alianzas entre las empresas, lo que mitiga el riesgo.

❖ *Beneficios de los negocios inclusivos para las poblaciones de bajos ingresos:*

- *Creación de empleo:* con la incorporación de los negocios inclusivos en los mercados de bajos ingresos aumenta el número de puestos de trabajo, de esta forma los trabajadores tendrán mayor capacidad adquisitiva, lo que les permite escoger mejor el producto o servicio que necesiten para satisfacer sus necesidades básicas (mejor acceso a los alimentos, al agua potable, a la vivienda, etc.).
- *Beneficios indirectos para las comunidades y emprendimientos locales:* la incorporación de negocios inclusivos en estos mercados provoca un desarrollo no solo de la población que obtiene un beneficio directo, sino que genera un

desarrollo en todo el entorno. Y ejemplo de ello, serían las mejoras de las capacidades, de la productividad, de la salud o de la educación, entre otras.

- *Transmisión de conocimiento y tecnología:* los negocios inclusivos, transfieren conocimientos y tecnología a la población local, que ésta asimila y adapta al entorno en el que se encuentra. De esta forma se refuerza el mercado laboral del país y se incrementan las posibilidades de desarrollo.
- *El ambiente empresarial, de inversión y gubernamental mejora:* al aumentar las rentas y mejorar las capacidades, el clima empresarial mejora, las inversiones crecen, se extiende la economía formal y los gobiernos pueden llevar a cabo una mayor planificación nacional.

3.4. Restricciones de los negocios inclusivos:

A pesar de todos los beneficios que generan los negocios inclusivos, poner en marcha uno de estos negocios en las condiciones de mercado que rodea a la población de la BdP puede resultar difícil, arriesgado y caro. A continuación se exponen algunas de las barreras de entrada o restricciones que se encuentran cuando se va a implantar un negocio inclusivo (Ishikawa y Strandberg, 2009):

- *Inadecuada infraestructura física:* las infraestructuras como transportes, suministro de agua, telecomunicaciones, sanidad, etc. suelen estar poco desarrolladas, lo que impide el buen funcionamiento de la empresa. Aunque en ocasiones, estos obstáculos se han transformado en oportunidades al permitir a las entidades crear su propio modelo de negocio.
- *Falta de conocimientos y habilidades:* en algunos casos la población de bajos ingresos desconocen los productos o servicios que las empresas les ofrecen o carecen de ciertas destrezas para usarlos de forma eficaz, por lo que las firmas deben de consultarlo con los actores locales y realizar campañas de información y educación para la población.
- *Acceso restringido a los productos servicios financieros:* a veces resulta imposible que la población pueda optar a esos bienes o servicios que los negocios inclusivos les ofrecen por falta de solvencia económica.
- *Insuficiente información del mercado:* en estos mercados de bajos ingresos la información sobre costumbres, necesidades o comportamientos suele ser limitada, y esto dificulta que las empresas puedan tener información suficiente sobre las características de estos mercados para poder ofrecer bienes y

servicios que puedan satisfacer de forma adecuada las necesidades de la población.

- *Heterogeneidad del segmento de bajos ingresos:* dentro de este segmento de la población existe gran variedad de grupos y tipologías distintas de clientes, lo que hace que el desarrollo de iniciativas de las empresas sea más complicado.
- *Desarrollo de modelos de negocio diferentes:* es preciso rediseñar los modelos de negocio tradicionales, ya que estos modelos que se utilizan en los países desarrollados son poco útiles y eficaces en los mercados emergentes. Por ello sería necesario rediseñar y reformular los modelos de negocios, desde la producción de un bien o servicio hasta su entrega al consumidor final.
- *Rentabilidad a largo plazo:* como se ha indicado, uno de los objetos de los negocios inclusivos es la rentabilidad. Sin embargo, estos negocios requerirán de un proceso de aprendizaje previo, por lo que la inversión asociada a las mismas tiene que ser vista a largo plazo.
- *Marco regulatorio ineficaz:* los sistemas jurídicos, financieros, fiscales, etc. son insuficientes o están poco desarrollados, lo que hace difícil el buen funcionamiento empresarial.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA BASE DE PIRÁMIDE:

Según la Corporate Social Responsibility⁴ (CSR Europe) la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE) gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La RSE no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos- que genera en la sociedad.

Un aspecto esencial de la RSE es el alineamiento de sus actividades con la estrategia de la entidad. De esta forma, la comprensión y el análisis simultáneo de la cadena de valor de las firmas y del entorno en el que actúan permite mejorar las potenciales acciones que en materia de RSE puede realizar la empresa. En esta línea se enmarca la propuesta que formulan Porter y Kramer (2006), quienes indican que la competitividad de una entidad y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda para sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos.

Esta forma de plantarse la RSE ofrece oportunidades de innovación específicas a la empresa y, por tanto, exclusiva y diferenciable de la competencia, lo que le permite obtener una ventaja competitiva. Además, la creación de valor compartido⁵ debe ser vista como una inversión a largo plazo. En este proceso la empresa también se involucra con sus stakeholders o grupos de interés, ya sea porque están interesados en las acciones que lleva a cabo la empresa o determinantes de las condiciones que el entorno ofrece a esta. De esta forma también cambia la forma en que empresa y sociedad se conciben mutuamente respecto de la otra. Asimismo, un

⁴ Organización sin ánimo de lucro que promueve la responsabilidad social en las empresas europeas.

⁵ El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales (Porter y Kramer, 2011).

análisis de la cadena de valor permite identificar potenciales nichos de participación de la BdP que resulten provechosos para esta y la empresa al mismo tiempo.

Para muchos investigadores el planteamiento de la BdP va mucho más allá de la RSE. Pese a ello, vemos como muchas iniciativas de la BdP surgen en el ámbito de la RSE, por este motivo los vínculos entre ambos resultan innegables. Los dos conceptos tienen rasgos comunes y algunos de estos son (Silva, 2009):

- *Alineamiento de las estrategias de negocio:* la RSE junto con la estrategia de negocio realiza acciones sostenibles que son valoradas por los stakeholders. Por el contrario, las empresas de la BdP se implican estructuralmente buscando rentabilidad económica.
- *Involucramiento de los stakeholders:* en las tácticas de la RSE el dialogo y el trabajo con los distintos actores es fundamental. Para la entidades de la BdP este dialogo con los actores supone la renovación de los modelos de negocio.
- *Búsqueda de innovación y desarrollo:* debido a los ajustes comerciales, de la cadena de valor y de los negocios, la innovación está muy presente en las estrategias de la BdP. En la RSE también supone una oportunidad para mejorar la cadena de valor y el entorno tanto natural como social.
- *Obtención de beneficios económicos y sociales:* tanto las estrategias de la RSE y de la BdP están motivadas por la creación de beneficios para la empresa y para la sociedad, se busca la obtención de rentabilidad y de competitividad para las empresas y un mayor bienestar en la sociedad mediante la obtención de bienes y servicios básicos.

En definitiva, estas estrategias económicas buscan reducir las desigualdades sociales mediante actividades económicas transparentes, éticas y responsables con el medio ambiente que las aporten rentabilidad. Por lo cual, muchas empresas reconocen que afrontar problemas globales como la pobreza y los desequilibrios a través de un programa de RSE es una oportunidad de inversión.

5. LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO ALIADO ESTRATÉGICO EN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS:

Como ya se ha comentado en apartados previos, Karnani (2007) argumenta que a los pobres no hay que verles como consumidores sino como productores, porque es la única forma real de aumentar sus ingresos. Posteriormente, Simanis et al. (2008) contestan a Karnani, sugiriendo que a la población pobre no se la debe ver ni como consumidores, ni como productores de bienes y servicios, sino que debe ser considerada como aliada, puesto que todas las sociedades en su conjunto son capaces de crear valor compartido.

Para crear riqueza y desarrollo social es fundamental que el sector privado y las instituciones sociales actúen de forma conjunta en los mercados de los países de la BdP. En estos mercados confluyen una extensa diversidad de instituciones tanto tradicionales como modernas, de diferentes tamaños y áreas funcionales que se adaptan y evolucionan continuamente debido a que operan en un entorno flexible y que busca dinamismo (Prahalad, 2005). Algunas de las instituciones que componen este entorno son:

- ❖ Microempresas.
- ❖ Pequeñas y medianas empresas.
- ❖ Corporaciones multinacionales.
- ❖ Cooperativas.
- ❖ ONG.

5.1. Estrategias promover el mercado de la BdP:

Las estrategias encaminadas a mejorar los negocios en la BdP se caracterizan por lo siguiente:

- Los nuevos modelos de negocio deben de promover y desarrollar las capacidades locales y los sistemas socio-económicos y así crear valor para las partes (Simanis et al., 2005). Es decir, que se incremente las alianzas entre los actores locales y privados, al ser una de las formas que respetan la diversidad cultural.
- Fomentar una estabilidad social, ambiental y económica, expresado como el “*triple botton line*” (triple cuenta de resultados).

- El objetivo de los negocios en la BdP debe de ser el crecimiento y la expansión.

Para desarrollar nuevos modelos de negocio y acceder a las economías en vías de desarrollo, estos modelos deben de ser creativos, traspasar las barreras, desarrollar nuevas estructuras de costes, diseñar nuevos sistemas, nuevas formas de gestión en la que se busque crear valor económico y social, y en todo el proceso la comunidad de la BdP debe de estar presente.

Por todo ello en la actualidad existen algunas herramientas conceptuales que permiten orientar el análisis, la creación y la gestión de los negocios inclusivos. El Laboratorio de la BdP en Cornell, del que forman parte Erik Simanis y Stuart Hart, han desarrollado modelos prácticos, como por ejemplo los protocolos de la BdP.

Las estrategias o protocolos de la BdP se dividen en estrategias de primera generación y estrategias de segunda generación. Las primeras están basadas en el desarrollo de las necesidades básicas, en las cuales el principal problema que se plantea es que las empresas actúan igual que si se encontraran dentro de los mercados tradicionales, sin tener en cuenta las características que definen la BdP. Las estrategias de primera generación se caracterizan por (Simanis y Hart, 2008):

- La BdP es entendida como la relación entre consumidor y productor.
- Escuchar profundamente.
- Reducción de precios de venta.
- Rediseño del empaquetado y extender la distribución.
- Relaciones distantes medidas por ONGs.
- “Vender a la gente en condiciones de pobreza”: significa solamente existe una interacción mínima entre el consumidor y el productor.

Las estrategias de segunda generación exigen a las empresas un diálogo profundo con la población BdP obteniendo como resultado un compromiso compartido que surge de la interacción y aprendizaje mutuo. Estas estrategias se caracterizan por (Simanis y Hart, 2008):

- La BdP es entendida como un socio de negocios, un aprendizaje mutuo.
- Profundo diálogo continuo y creativo entre los individuos y las organizaciones.
- Expandir la imaginación.

- Juntar capacidades y desarrollar un compromiso compartido.
- Relaciones directas y facilitadas por ONGs.
- “Negocios de participación conjunta”: las capacidades y el conocimiento por parte de los productores y consumidores están integradas.

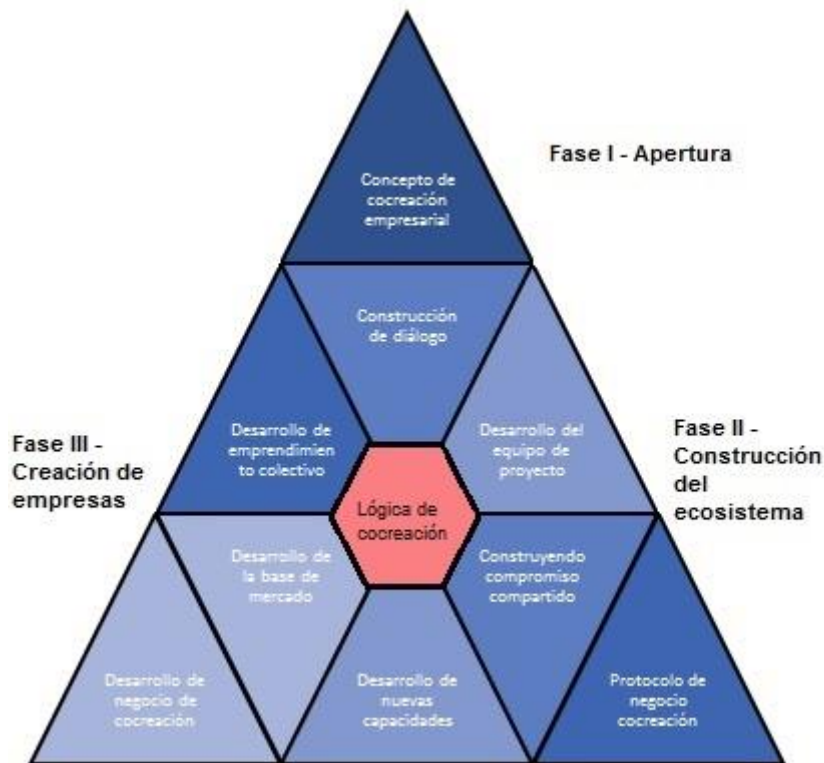
La diferencia entre ambas generaciones radica en la visión que se tiene de la BdP, pasando de considerarla una fuente de ingresos para el negocio a un socio de creación de negocios.

5.2. Protocolo 2.0:

El Protocolo 2.0 es un proceso estratégico para la generación de oportunidades de negocio en la BdP, que tiene como objetivo primordial crear valor mutuo mediante la cocreación. La generación de valor mutuo no sólo implica la creación de un nuevo negocio, sino que en cada etapa del proceso productivo se ha de crear valor para todas las partes. Por otro lado, el término cocreación designa la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencia los recursos diferenciados de la comunidad de la BdP en el proceso. Este proceso supone generar un modelo de negocio culturalmente apropiado y ambientalmente sostenible sobre la base de recursos y capacidades locales y se logra mediante tres fases que son: la apertura, la construcción del ecosistema y la creación de empresas (Casado et al., 2009). En la figura 3 se representa la estructura del Protocolo 2.0.

El Protocolo 2.0 está estructurado en tres etapas, pero presenta una fase previa equivalente a un proceso de adaptación que consta de tres actividades independientes: 1) La selección del sitio o sitios apropiados para realizar el proyecto; 2) La formación y capacitación de un equipo “de campo” empresarial multidisciplinar; y 3) Selección de los socios comunitarios locales que deben de tener buenas relaciones con las personas de la comunidad para servir de puente entre ambas y así facilitar la generación de la idea de negocio.

Figura 3: Fases metodológicas del Protocolo 2.0



Fuente: Simanis y Hart (2008)

Fase I – La apertura:

Lo primero que se realiza es un estudio completo de la comunidad para poder conocer en profundidad las costumbres, creencias, hábitos, rutinas, tradiciones, etc. de la población y así poder establecer una relación de confianza. A continuación, la empresa, mediante la contratación de un representante de la comunidad, que actúa de intermediador, inicia una relación que le permita poder desarrollar ideas y emprender dinámicas. A este ciclo, se le unen una serie de talleres para conseguir un mejor entendimiento y crear un modelo de negocio beneficioso para ambas partes. Esta fase acaba con un “proceso de cocreación”, que se realiza mediante talleres que están encaminados a promover la innovación y convertir las ideas en planes precisos, delimitados y conjuntos.

Fase II – Construcción del ecosistema:

Esta fase comienza con la organización de un equipo de trabajo, que será el responsable de implantar el proyecto compuesto por representantes de la empresa y por miembros de la comunidad. Todos ellos estarán comprometidos con la creación del nuevo modelo de negocio. Para comprobar que todos los miembros del equipo tienen un enfoque similar realizarán juegos de rol, grupos de trabajo, etc. hasta que logran enfatizar y encaminar los distintos proyectos hacia un proyecto común. Y este proyecto en común se formalizará mediante un bien o servicio final, que genere beneficio económico y social.

Fase III – Creación de empresas:

La creación de empresas se plantea mediante un modelo de negocio, pruebas piloto a pequeña escala y aprendizaje continuo. La demanda de los mercados locales se empieza a impulsar por medio de la participación de las comunidades locales. El equipo de la comunidad busca que las propias comunidades puedan liderar y administrar el modelo de negocio de forma independiente, y para que esto sea posible lo primero que deben de hacer es mejorar sus habilidades de gestión. De esta forma se fomenta una plataforma de apoyo para impulsar la difusión de la nueva empresa. El fin de esta fase, es que negocio este integrado dentro de la comunidad.

6. LA INNOVACIÓN EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE:

La innovación suele asociarse con un gran avance tecnológico que se materializa en productos enfocados a las comunidades de la parte alta de la pirámide, que una vez amortizados, se transforman en productos para las masas. Sin embargo, la innovación en los negocios inclusivos se debe de plantear como un mecanismo de aprendizaje con la población de la BdP, a partir del cual se planteen procesos de codesarrollo y co-creación de nuevos bienes y servicios.

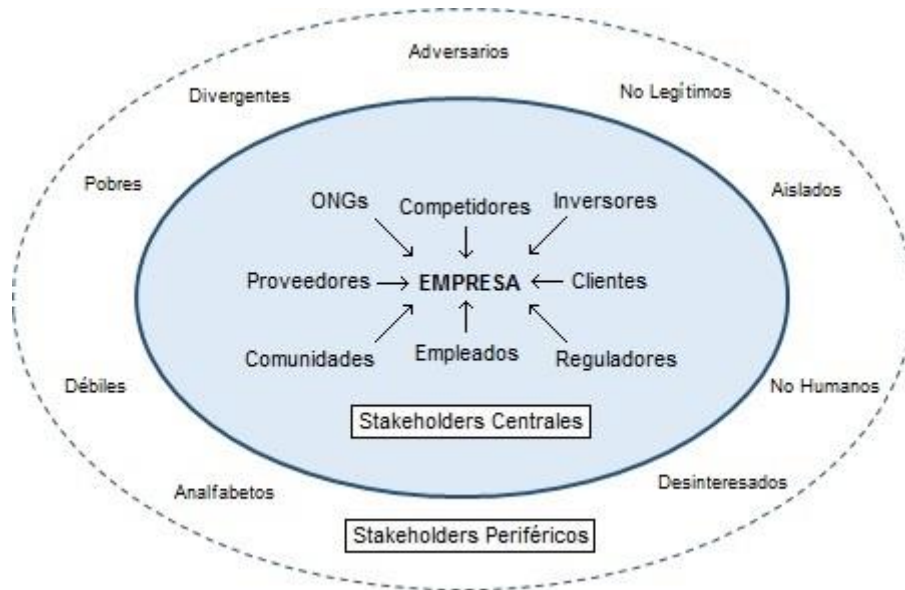
Por lo que la BdP exige creatividad e innovación, no se trata de un mercado apropiado para la comercialización de productos o servicios simplificados u obsoletos que se ofrecen en los países desarrollados (Olcese et al., 2008). Además, como se ha indicado anteriormente, entre los consumidores y productores debe de producirse un aprendizaje mutuo, y esto se consigue mediante el diálogo y la co-creación entre las partes. Por lo tanto, las estrategias de segunda generación son consideradas un pilar esencial en la innovación.

6.1. Los Stakeholders: centrales y periféricos:

Las relaciones de las empresas con terceros son muy importantes, ya que pueden contribuir de forma muy significativa al desarrollo de las capacidades innovadoras empresariales. Los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma han estudiado este tema y proponen que las firmas deben de relacionarse con todas las partes interesadas o stakeholders incluidos los colectivos marginales como analfabetos, pobres, radicales, etc. En la Figura 4 se recogen los stakeholders centrales y periféricos de una empresa.

La comunicación de las firmas con los stakeholders permite a las empresas obtener nuevas ideas, conocimientos que las ayudaran a desarrollar nuevos productos y servicios que permitirán cubrir las necesidades de estas personas y las harán ser más competitivas respecto al resto de empresas. Puesto que las características de los modelos de negocios en los mercados de la BdP pueden ofrecer a las empresas un gran potencial para que aprendan e innoven en modelos de negocios en general que necesiten para competir en un futuro (Mutis y Ricart, 2002).

Figura 4: Stakeholders: centrales y periféricos



Fuente: Hart y Sharma (2004)

En los países en vías de desarrollo, las tecnologías disruptivas⁶, que tienen dificultad para madurar en los países desarrollados, serían de gran utilidad porque pueden satisfacer necesidades reales en estos países. Un ejemplo de ello sería la energía solar, esta energía alternativa está creciendo de forma muy lenta en los países desarrollados pero en países como Tanzania, Uganda, Kenia, Mongolia, Guatemala, etc. están abriéndose camino. El motivo principal sería que en estos países esta tecnología satisface una necesidad real. La venta de paneles solares en estos países se ha incrementado, ya que con paneles de entre 5 y 40 vatios generan la energía suficiente para 5 o 6 horas y se trata de una tecnología económica, segura, salubre, etc., ya que la alternativa son lámparas de keroseno, que son caras, inseguras y peligrosas. En la actualidad se considera que es la innovación disruptiva la que se está generando en la BdP, puesto que son numerosas las empresas y los emprendedores ubicados en países situados en la BdP que atienden la demanda de miles de millones

⁶ Las tecnologías disruptivas son aquellas innovaciones que conducen a la desaparición de productos o servicios, que hasta entonces eran utilizados. Las innovaciones tecnológicas disruptivas son en su inicio, de bajas prestaciones y se dirigen a aquellos consumidores menos exigentes y con un poder adquisitivo menor. Estos usuarios son menos rentables para las empresas establecidas en un determinado mercado, siendo ignorados en la innovación de nuevos productos más caros.

de consumidores locales con productos baratos y sin una verdadera competencia por parte de los competidores globales (Markides, 2014).

6.2. Los doce principios de innovación para los mercados en la BdP:

Como se ha indicado, es necesario tener una buena concepción de la innovación y creación de productos coherentes con las situaciones y condiciones que existen en la población de la BdP. Prahalad (2005) enumera doce principios que deben tenerse en cuenta para la innovación en los mercados en la BdP que son los siguientes:

1. El “rendimiento de los precios”⁷:

Este primer principio de innovación debe de ser el centro de atención puesto que se necesita tener una comprensión completa del mercado de bajos ingresos en relación con el precio-rendimiento. Ya que no se pueden construir comparaciones entre los precios que se establecen en este mercado con los implantados en el mercado tradicional de los países desarrollados. Los consumidores con bajo nivel de ingresos tienen una renta disponible escasa y, por lo tanto, no pueden ser consumidores habituales de bienes o servicios. Por lo que es necesario que las entidades diseñen productos y que sus precios se ajusten con la liquidez de los clientes (Anderson y Markides, 2008).

El precio de los productos se trata de un elemento esencial para que los mercados de la BdP puedan crecer y para que los cambios en la relación precio-rendimiento sean efectivos deben ser sustanciales. Por lo que los sectores como el de la salud, telecomunicaciones o financieros tienen que ofrecer servicios que se adapten a los consumidores de bajos ingresos, pero por ello no deben de perder la calidad. Un ejemplo es el Banco Citicorp en la India, que ofrecía servicios bancarios de un depósito inicial de 25 dólares.

Además, en estos mercados lo que suele ocurrir es que el margen de beneficio que obtienen las entidades por unidad monetaria vendida es bajo. Pero, al tratarse de mercados globalizados y de gran tamaño, el interés que muestran los inversionistas en los mercados de la BdP es alto, y esto es debido a que no suelen asumir un elevado

⁷ Con esta expresión se hace referencia al beneficio que obtienen las firmas por cada unidad monetaria vendida, es decir, el margen comercial.

riesgo y normalmente obtienen un alto rendimiento del capital empleado. Se trata de una forma nueva de crear valor económico.

2. La innovación:

Los bienes y servicios y las formas de producirlos en los mercados desarrollados no parecen que sean totalmente adecuados para satisfacer las necesidades básicas de la población de la BdP, por lo que en los mercados en vías de desarrollo se deben de usar tecnologías de vanguardia y emergentes que se combinen de forma creativa con las infraestructuras ya existentes y en continua evolución que se dan en estos mercados.

3. La escala de las operaciones:

Un argumento previo e indispensable en estos negocios es la escala de las operaciones, lo que conlleva a estructurar el modelo de negocio para que pueda aumentar el alcance de sus operaciones con el fin de generar un retorno económico y lograr un mayor impacto social. La escala es fundamental para conseguir un elevado volumen de actividad y así alcanzar una rentabilidad del negocio, ya que los márgenes de beneficio que se obtienen por unidad monetaria son bajos.

A este respecto se suelen distinguir dos mercados de la BdP: mercados grandes (como China, Brasil, México o la India) y mercados pequeños (como los países africanos). Los mercados pequeños en la BdP suelen ser los mayoritarios, por ello, para que los negocios puedan llevarse a cabo deben de contar con el respaldo de organizaciones ambiciosas (tanto de las corporaciones multinacionales como de las ONGs) y con un gran alcance geográfico.

4. El desarrollo sostenible:

Con más de 4.000 millones de personas pobres en el mundo, se deben de encontrar soluciones que además de adaptarse al mercado de bajos ingresos sean sostenibles y afables con el medio ambiente.

Las innovaciones en los mercados de la BdP deben concentrarse en la conservación de recursos: eliminar, reducir y reciclar. Por lo que estos mercados han de impulsar la utilización de recursos innovadores, sostenibles y, en muchos casos, desconocidos hasta ahora. Según Prahalad (2005) las soluciones innovadoras y sostenibles van a surgir al tratar de satisfacer las necesidades de la población de la BdP más que al atender las necesidades de los mercados desarrollados.

5. Identificación de la funcionalidad:

Las funciones de los bienes y servicios dependiendo de si nos encontramos en un mercado de la BdP o un mercado tradicional pueden ser muy dispares. La funcionalidad de los bienes y servicios prevalecerá sobre su forma considerando las condiciones en las que deben de vivir los consumidores de la BdP.

Las empresas tienen que lograr que los productos sean aceptados por los clientes. Para ello, las entidades además de reducir el margen comercial con el que operan también deben de realizar otro tipo de modificaciones en sus productos (reducir o eliminar características) con el fin de garantizar que el producto sea culturalmente aceptado (Anderson y Markiden, 2008).

Las necesidades de los consumidores en la BdP para las empresas e incluso para los propios consumidores pueden no ser evidentes, ni estar claras. Así, las firmas deben de entender y conocer sus costumbres, necesidades, tradiciones, etc. de esta población para que los productos y diseños sean adecuados. Además, en algunos casos los consumidores no son conscientes de que con la utilización de nuevas tecnologías se puede mejorar la productividad y calidad de vida.

6. La innovación de los procesos:

En los mercados de la BdP la innovación en los procesos es tan fundamental como la innovación en los productos. Por este motivo, las empresas, además de mantener las infraestructuras que se encuentran en estos mercados, lo que hacen es dotar de nuevas y avanzadas instalaciones.

En este principio no sólo es importante la redefinición de los procesos, también se debe de prestar gran atención a las materias primas y a las etapas de los procesos y sistemas productivos, debiendo de ser fiables y eficientes. De esta forma, se garantizaría que los bienes y servicios que se proporcionan sean accesibles y de calidad.

7. La “subcalificación” del trabajo:

Uno de los problemas que se encuentran las entidades en los mercados de la BdP es la escasez de personal preparado y competente para el desarrollo de determinados trabajos cualificados. Por ello, casi todo el trabajo que puede desempeñar la población de la BdP es poco cualificado y por ello las empresas tienen

que recurrir a otros mercados para contratar personal que pueda realizar las tareas cualificadas

8. La educación de los clientes:

La educación de los consumidores para el uso adecuado y los beneficios de nuevos productos y servicios es esencial y para eso deben de desarrollarse métodos educativos creativos e innovadores. Estos métodos educativos han de tener en cuenta que mucha de la población de la BdP no tiene acceso a los medios tradicionales de comunicación (como radio o televisión) para enseñarles el manejo de estos productos. Por lo que, en muchas situaciones para que esta educación se lleve a cabo las empresas privadas, ONG, autoridades públicas de la salud, la Organización Mundial de la salud, etc. necesitan colaborar entre ellas. Un caso claro de educación es enseñarles a lavarse las manos antes de comer, de esta forma se reduce número de muertes por diarrea de los niños.

9. Diseño de bienes y servicios considerando una infraestructura hostil:

Los bienes y servicios que se producen para el mercado de la BdP se deben de adaptar a la baja calidad de las infraestructuras que presentan (como es el caso de la electricidad o el agua). Un ejemplo sería que el suministro de electricidad se suele interrumpir, por lo que los ingenieros tendrán que plantearse el desarrollo de instalaciones adicionales de suministro de energía.

10. Interfaces:

El diseño de los interfaces⁸ debe de realizarse de forma minuciosa y meticulosa. Puesto que los consumidores de la BdP son muy heterogéneos respecto al idioma, la cultura, los niveles de habilidad y familiaridad previa con las funciones o características de los productos o servicios, las innovaciones deben de tener en cuenta todas esas circunstancias. Por lo que, los interfaces de tipo icónico, por colores, reconocimiento de huellas digitales, etc. tiene más probabilidades de desarrollo en los países de la BdP.

11. Los canales de distribución y el acceso al cliente:

Para que el desarrollo del mercado de la BdP sea eficaz es necesario tener un buen sistema de distribución, porque si no es así no todos los clientes podrán tener

⁸ Según la Real Academia Española un interfaz es la conexión física y funcional entre dos aparatos o sistemas independientes.

garantizado el acceso a los bienes y servicios que necesitan por encontrarse en zonas más apartadas (en algunos países para acceder a algunas aldeas las carreteras son poco más que caminos de tierra). Por tanto, es igual de importante la innovaciones en bienes y servicios como establecer canales de distribución allí donde no existen.

12. Los mercados de la BdP:

Las innovaciones y las nuevas tecnologías en la BdP se aceptan con más facilidad que en los mercados desarrollados. Además, los cambios que se van produciendo en las características y funciones de los mercados de la BdP son más rápidos lo que exige que la actividad empresarial tenga que ser flexible, de manera que las nuevas características puedan incorporarse con facilidad a los productos.

En los mercados de la BdP se suelen romper los modelos tradicionales de pensar y comportarse (Prahalad, 2005), y este factor puede ser el mayor atractivo y desafío de estos mercados.

7. LA BdP EN LA CADENA DE VALOR:

Porter (1980) distinguía tres áreas principales en la cadena de valor: la de actividades primarias, que están relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, la logística, la comercialización y los servicios de postventa; las actividades de soporte a las anteriores, como son la administración de recursos humanos, la de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico o de infraestructura empresarial; y las que definen el margen económico, que son las que diferencian entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa a la hora de implementar las actividades que genera.

La descomposición que hace Porter de la cadena de valor es muy importante ya que permite diferenciar los distintos componentes que la forman, y así poder ver los beneficios que generan cada una de las áreas por separado y las sinergias que aportan la unión de todas ellas. El éxito que pueden conseguir las firmas en los mercados de bajos ingresos se encuentra en la capacidad que tengan de crear valor, esta capacidad además de ser a nivel económico, generando rentabilidad y competitividad, deben crear valor social en el entorno en el que operan.

Las fases de generación de valor dentro de los negocios en mercados en vías de desarrollo son las siguientes (Casado et al., 2009):

- *Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)*: como se ha indicado en el apartado anterior, en estas comunidades de bajos ingresos, la inversión en I+D+i es primordial ya que es lo que permite a las firmas crear, desarrollar y ofrecer bienes y servicios que proporcionen a la población tanto valor económico como valor social. El valor social se consigue siempre que las partes afectadas se integren de manera inclusiva en el proceso.
- *Diseño de bienes y servicios*: es necesario adaptar los bienes y servicios al mercado de bajos ingresos puesto que las condiciones de vida y los recursos son distintos a los del mercado tradicional. Para que el diseño de estos productos sea más inclusivo, lo que hacen las empresas es integrar en este proceso a las comunidades de la BdP, proveedores, socios comerciales, ONG, etc. ya que son ellos quienes conocen las necesidades que esta población demanda.
- *Aprovisionamiento*: la selección de proveedores para la adquisición de materias primas o de subproductos se trata de una de las áreas que mayor valor

añadido pueden generar. Esta selección de proveedores puede impulsar mucho la economía local y suele convertirse en el componente de éxito que estimula los modelos de negocio de la BdP.

- *Producción:* es básico en los mercados de BdP combinar productividad, eficiencia y tecnología, y para ello hace falta integrar a su población, la mayoría desempleada, en los procesos de producción y en la tecnología. Porque aunque la tecnología y la automatización de los procesos productivos se han ido implementado globalmente, muchas de las nuevas técnicas empleadas para los mercados de bajos ingresos son desconocidas.
- *Recursos humanos:* se trata de una de las fases fundamentales. Es esencial integrar a los miembros de las comunidades de la BdP en la gestión de la empresa. Al existir tantas diferencias culturales entre los actores, resulta primordial que exista una buena comunicación y así poder adaptar mejor las necesidades a dichos mercados.
- *Marketing:* las empresas a partir de las características que tienen los mercados emergentes deben de considerar la política de precios que van a implantar para que se adapten a las mismas. Además, también han de tener en cuenta que el acceso a los medios de comunicación es mucho menor, por lo que los mensajes propagandísticos deben de ser informadores y formadores, ya que muchos clientes potenciales no saben el uso que deben de dar a los productos⁹.
- *Distribución:* una gran mayoría de la población de la BdP vive en áreas rurales de difícil acceso por lo que a veces resulta muy complicado y complejo la comercialización de los productos. Para conseguir hacer llegar estos productos a toda la sociedad de bajos ingresos es fundamental que las entidades públicas, privadas y sociales aúnan esfuerzos para poder mejorar los canales de distribución y así poder acceder a más mercados.

⁹ Cuando las empresas no pueden acceder a medios de publicidad convencional (por ejemplo, en la India sólo el 14% de las zonas rurales pobres tienen acceso a la televisión), tienen que desarrollar otros métodos de marketing (vallas publicitarias en las carreteras, anuncios en transportes públicos, etc.) (Anderson y Markides, 2008).

8. LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL:

Para que la transformación social en la BdP sea posible es necesario que los gobiernos locales y nacionales, los grupos comunitarios, ONGs, las empresas locales y multinacionales se unan para potenciar el desarrollo de los mercados y los modelos de negocios en la BdP, con el objetivos de reducir la pobreza en estas comunidades.

Como se ha visto a lo largo de los apartados previos, la BdP constituye un nuevo mercado que exige innovar, y esta innovación suele ser más exigente y desigual que la que se realiza en los mercados tradicionales, que es donde habitualmente operan las empresas. Las innovaciones deberán de hacerse en los modelos empresariales, en los procesos gerenciales, en la gama de bienes y servicios y en los procesos productivos. Además, deberán de ir unidas a una capacidad de gobernanza que se considera un requisito previo que los gobiernos nacionales y locales deben de potenciar para que las condiciones de inserción del sector privado sean más efectivas.

8.1. Construcción de la capacidad de gobernanza transnacional:

Según Prahalad (2005) la capacidad de gobernanza transnacional tiene que ver con la creación de transparencia, la eliminación de la incertidumbre y el riesgo en las transacciones comerciales. Para que se pueda hablar de capacidad de gobernanza se tiene que disponer de:

- I. Un sistema de leyes para proteger la propiedad y su transferencia.
- II. Una legislación adecuada a cada país y a cada economía.
- III. Un sistema de normas sociales, que se adapte a las nuevas sociedades y formas de transacción.
- IV. Unas instituciones que hagan cumplir las leyes de forma justa, adecuada y transparente.

Por lo tanto, un gobierno responsable debe de implantar un sistema de leyes y reglamentos que sean transparentes, accesibles y que ayude a los ciudadanos. Para que esto sea así, se deben de cumplir los siguientes criterios (Prahalad, 2005):

1. Acceso a la información y transparencia en todas las transacciones.
2. Procesos claros que eliminen o, al menos reduzcan, por parte de los burócratas la interpretación selectiva.

3. Los procesos por parte de los ciudadanos han de ser rápidos.
4. Y confianza en el sistema que se obtiene como resultado de los tres criterios anteriores.

Como cada país se encuentra en situaciones diferentes debido a su tamaño situación económica y social, es necesario adaptar esta capacidad a cada entorno. La meta a perseguir debe de ser el aumento de la capacidad de gobernanza.

8.2. Mejora de los consumidores en la BdP:

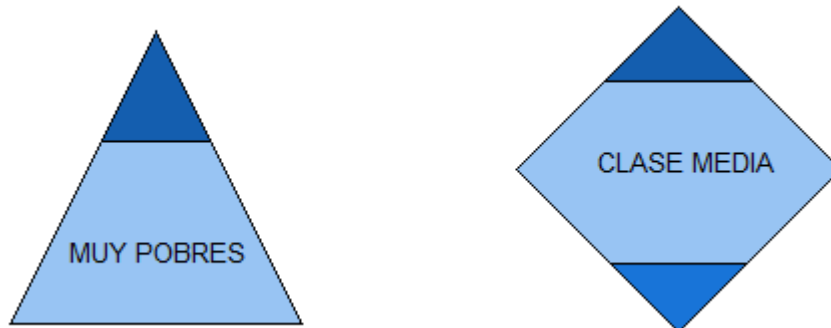
Los consumidores de los mercados de la BdP sufren grandes transformaciones que pueden mejorar sus condiciones de vida actuales cuando se implantan los negocios inclusivos. Estas transformaciones según Prahalad (2005) son las siguientes:

- Los consumidores de la BdP ven aumentada su capacidad de elección al tener más bienes y servicios donde elegir.
- Tienen mayor y mejor acceso a la tecnología, rompiendo así las barreras de la comunicación.
- Mayor acceso al conocimiento que les permite solucionar sus problemas cotidianos de la vida.
- Otro de los grandes beneficios que obtienen los ciudadanos de la BdP es que tienen acceso a una identidad legal, lo que les facilita el acceso a beneficios sociales, solicitar créditos, obtener un contrato de trabajo, etc.
- La emancipación de las mujeres, ocupa un punto central en el progreso de la población de la BdP.

8.3. La transformación de la pirámide en diamante:

La verdadera conversión social de la población de bajos ingresos va a tener lugar cuando la pirámide pasa a convertirse en diamante. Esta transformación se da cuando las desigualdades se estrechan y aparece la clase social media, que englobaría a la mayoría de la población. Esta conversión se representa en la figura 5.

Figura 5: La conversión de la pirámide en diamante



Fuente: Prahalad (2005)

Lo que se pretende conseguir con este cambio de pirámide a diamante no es que desaparezca la clase alta, sino convertir la clase baja en clase media, y mostrar a la sociedad como se puede aspirar a un mejor estilo de vida si se modifican sus aspiraciones. El Consejo Nacional de Investigación Económica Aplicada (NCAER) de la India ya ha empezado a encontrar algunas señales débiles pero claras de que el cambio se está produciendo. Para saber si estos cambios se están realizando han de medirse las pautas cambiantes de las desigualdades en los ingresos en una sociedad y también los niveles de ingresos durante un período de tiempo.

Para finalizar se reproduce la reflexión que Prahalad hace en su libro “La fortuna en la Base de la Pirámide”: *“Nuestros mejores aliados en la lucha contra la pobreza son los propios pobres. Su capacidad de recuperación y su perseverancia deben proporcionarnos el valor para avanzar con las soluciones de empresa al problema. Con un liderazgo audaz y responsable del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, no tengo duda de que la eliminación de la pobreza y las privaciones es posible para el año 2020. Podemos construir una sociedad humana y justa.”*

9. CASOS EMPRESARIALES:

Los casos que a continuación se desarrollan nos muestran como las entidades a través de los negocios inclusivos llevan a cabo actividades empresariales en diferentes países y sectores. Estas prácticas empresariales muestran un espíritu innovador, transformador y creativo para la reducción de la pobreza y la construcción de una sociedad más igualitaria. Para ello, las grandes firmas, las ONGs, los pequeños empresarios locales, etc. se alían creando cadenas de valor que mejoren la calidad de vida de la sociedad de la BdP y además les transfieran nuevas habilidades, convirtiéndoles en proveedores, distribuidores y consumidores de bienes y servicios.

Los casos que a continuación se desarrollaran son: “Bienestar en Casa” promovido por Nestlé Perú; Desarrollo de proveedores de cacao por la Compañía Nacional de Chocolates de Colombia; y Sana Mobile en la India.

El caso Nestlé Perú nos muestra a esta población como consumidor y distribuidor de los productos de esta entidad. Con el proyecto que han desarrollado, la sociedad tiene mayores conocimientos en nutrición, salud y bienestar, además de aportar mayores ingresos en las familias de las asesoras del bienestar.

La Compañía Nacional de Chocolates de Colombia gracias a las alianzas que ha llevado a cabo con los agricultores locales y el apoyo de otras entidades ha conseguido un beneficio social y económico en la población de bajos ingresos. La compañía les ha proporcionado habilidades sociales, de gestión, de optimización de la tecnología, etc. además de comprar sus productos a precios justos.

El equipo de trabajo de Sana Mobile ha desarrollado un sistema que permite acercar a la población de las zonas rurales o semiurbanas de la India la asistencia sanitaria primaria. Gracias a esta plataforma los habitantes de estas zonas pueden acceder de forma más rápida a un diagnóstico médico, además han creado un sistema de archivo de los historiales de los pacientes.

Caso 1: Nestlé Perú – “Bienestar en casa” Una oportunidad de obtener ingresos y mejorar la nutrición en casa.

Resumen:

Nestlé Perú junto con SNV Netherlands Development Organisation desarrollaron un nuevo proyecto que les permitía crear un nuevo canal de venta, incrementando así su participación en el mercado, además de beneficiar a la población de la BdP en este país.

Este nuevo programa que han efectuado se denomina “Bienestar en Casa” y se trata de un sistema de venta directa multinivel (por catálogo). Pero antes de poder llevar este proyecto a cabo necesitaron realizarse algunas actividades previas como reuniones con las vendedoras y los posibles consumidores para así conocer sus perfiles y poder adaptar los productos a sus necesidades. Gracias a este programa los ingresos de las familias de las asesoras han aumentado, al igual que los conocimientos en nutrición, salud y bienestar, de lo cual también se han favorecido sus clientes y familias.

Entidades involucradas:

Nestlé es una empresa líder de alimentos a nivel mundial. Fue fundada en 1867 en Suiza y en la actualidad cuenta con más de 480 fábricas y más de 330.000 trabajadores repartidos por todo el mundo. En Perú está desde 1919, cuenta con más de 70 marcas en este mercado y en la actualidad el 99,5% de la población peruana consume algún producto de Nestlé.

La nutrición es primordial para esta empresa, por eso se ha convertido en una compañía líder mundialmente gracias a la amplia gama de productos que posee en las áreas de nutrición, salud y bienestar. Algunos de los bienes que ofrece son lácteos, alimentos para bebés, café, agua embotellada, etc. La empresa, además, apuesta por la creación de valor compartido por medio de los negocios inclusivos, creando así beneficios para sus accionistas y para la sociedad.

SNV es una organización internacional sin ánimo de lucro de origen holandés fundada en 1965 y actualmente trabaja en 38 países de África, Asia y América Latina. Esta entidad ofrece asesoría y conocimiento sobre los negocios inclusivos con el objetivo de mitigar la pobreza. Este objetivo busca aumentar los ingresos de los más

pobres mediante la creación de empleo y la mejora de acceso a servicios básicos de calidad.

Amas de casa de la BdP – Asesoras del bienestar, con dificultades de acceso a una economía formal, a financiamiento, a educación y con una baja calidad de vida.

Operador logístico, tendrá gran importancia en la implementación de los negocios inclusivos porque mantendrá una relación directa con las amas de casa de la BdP y tendrá toda la responsabilidad logística y de distribución de los productos.

Antecedentes:

Entre los años 2007 y 2008, momento en el que se empezó a realizar este sistema de venta, la pobreza en Perú pasó del 39,3 % al 36,2% de la población, en el año 2013, el INEI de Perú cifró la tasa de pobreza en el 23,9% (esta cifra está indicando el número de peruanos que no pueden gastar más de 86 dólares mensuales). Aunque la pobreza en Perú se ha visto reducida, aun es necesario realizar grandes esfuerzos para optimizar la eficacia del gasto público y de los programas sociales.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) declaró en 2007 que Perú tiene uno de los niveles de desnutrición más altos de América Latina, a pesar de los 250 millones de dólares que el programa de asistencia alimentaria destina al año. Y es por este motivo, por lo que Nestlé decidió desarrollar un negocio inclusivo donde los estratos socioeconómicos más desfavorecidos vieran mejorar sus ingresos y condiciones básicas de vida como la higiene o la alimentación.

Modelo de negocio inclusivo “Bienestar en Casa”:

A principios de 2009 Nestlé puso en marcha su proyecto “Bienestar en Casa”. Con este nuevo modelo de negocio, la compañía buscaba la comercialización de sus productos alimenticios a través de un nuevo canal de venta que resultase rentable y sostenible para la entidad, para el operador logístico y para las asesoras del bienestar a través de la venta directa por catálogo, además de mejorar los estados nutricionales, de salud y de bienestar de los usuarios.

En la primera etapa del proyecto fueron 350 amas de casa del distrito de San Juan de Lurigancho (Lima) las que fueron incorporadas como asesoras y dotadas de las competencias necesarias para orientar y aconsejar a los consumidores sobre los productos Nestlé Perú, los buenos hábitos alimenticios, de nutrición y sobre la cesta básica familiar. Pero a lo largo de ese año, ya se esperaba que fueran más de 1.500 asesoras del bienestar y llegar a otros distritos de Lima y a otras provincias. En el año 2009 Nestlé Perú realizó una inversión de 123.300 dólares y otras entidades aportaron 27.000 dólares.

Logros:

Para la empresa Nestlé:

- Nuevo canal de comercialización.
- Presentación directa de los productos.
- Ahorro de costes de la cadena de distribución, de la publicidad y de los costos de venta.
- Primer sistema de ventas multinivel en Perú.

Para las asesoras de bienestar:

- Mayores conocimientos en nutrición.
- Aumento de los ingresos.
- Mejora de las posibilidades de acceder al sistema financiero.
- Mejoras de hábitos alimenticios.
- Incremento de la autoestima.
- Crecimiento personal.
- Reconocimiento de su labor.
- Motivación para incrementar sus conocimientos.

Aprendizajes:

Factores de éxito:

- Conocimiento de las necesidades y del perfil del consumidor y del distribuidor.
- Ajuste de las operaciones internas de la compañía.

- Planes de formación llevados a cabo por personas o instituciones con la sociedad de bajos ingresos.
- Construcción de un caso representativo de negocio inclusivo en el sector de la alimentación.

Lecciones aprendidas:

- Es importante unir responsabilidades y exceptivas, además de coordinar las diferentes áreas de negocio.
- El programa puede desarrollar mejoras en el negocio gracias a los conocimientos de los consumidores.
- Buen proceso de selección de los distribuidores.

Dificultades o barreras:

- Adaptaciones logísticas para los bienes de la BdP.
- Falta de conocimiento bancario de los clientes y distribuidores.

Caso 2: Compañía Nacional de Chocolates (Colombia) – Programa de desarrollo de proveedores de cacao.

Resumen:

El programa de desarrollo de proveedores de cacao pretende incrementar las alianzas con agricultores con el objetivo de alcanzar un beneficio mutuo, para llevarse a cabo necesita del apoyo de las entidades gubernamentales y financieras. Además, se podrá aminorar la dependencia del cacao importado. Gracias a este proyecto, la compañía compra a los agricultores su producción con lo que se consigue generar beneficio social y económico, mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus familias, perfeccionar la organización y además se asegura la sostenibilidad de la cadena productiva.

Entidades involucradas:

Compañía Nacional de Chocolates, fundada en 1920 en Colombia, en la actualidad se dedica a producir, comercializar y distribuir productos en más de 60 países, tiene más de 24.000 empleados y cuenta con más de 15.000 proveedores en Colombia. Esta entidad tiene dos factorías de producción, donde se producen alimentarios como chocolates, cereales, café, etc. Además dispone de una gran red de distribución.

Asociaciones o cooperativas de agricultores, 14 asociaciones que agrupan a más de 3.500 familias, propietarias de 2,6 hectáreas de promedio cada una.

Además de *Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, del Servicio Nacional de Aprendizaje, del Instituto Colombiano Agropecuario y de la Federación Nacional de Cacaoteros*, entre otros.

Antecedentes:

La cantidad de cacao que los agricultores colombianos pueden ofrecer al mercado nacional e internacional es menor que la que éstos demandan, a pesar de contar con las condiciones adecuadas. Esto es debido a que Colombia ha tenido que enfrentarse a diversos problemas como los sanitarios, de violencia o al desarraigo de

los agricultores, lo que ha originado la falta de desarrollo en este sector, situación que ha empezado a cambiar en los últimos años.

La Compañía Nacional de Chocolate inicia este proyecto en 2007, en ese ejercicio económico casi el 50% de la producción nacional de cacao la compra esta entidad. En ese año la compañía importa el 25% de cacao principalmente de Ecuador, Republica Dominicana e Indonesia.

Modelo de negocio inclusivo:

Para el desarrollo del proyecto se crea una coalición entre la Compañía Nacional de Chocolates, una entidad financiera, un operador y una asociación o cooperativa de productores. La compañía introduce a los productores de cacao como proveedores básicos y les ofrece preparación en habilidades sociales, de gestión, de optimización de la tecnología, etc. De esta forma la entidad ayuda a mejorar la calidad de vida y garantiza la sostenibilidad gracias a la compra de sus productos a precios justos.

El programa incluye diversos proyectos productivos en distintas zonas de Colombia y está compuesto de las siguientes fases: (1) Formulación: con la intervención de los posibles implicados, se define el proyecto y su integración; (2) Evaluación: la entidad financiera busca la viabilidad del proyecto; (3) Establecimiento o ejecución: comienza el cultivo junto con el soporte empresarial, técnico y social; (4) Desarrollo: se recoge la producción y se vende.

Logros:

Para la empresa:

- Aumento del número de proveedores nacionales.
- Atenuación del riesgo de abastecimiento a través de 25 nuevos programas.
- Diferenciación de materias primas gracias al comercio justo.
- Buena imagen de entidad.

Para los proveedores:

- Acceso directo al mercado.
- Mejora de la tecnología empleada.

- Aumento de los ingresos familiares y de la calidad de vida.
- Aumento de la vida útil del cultivo.
- Refuerzo de la imagen.

Para la comunidad:

- Mayores ingresos para las familias.
- Acceso directo al mercado de productos y servicios financieros.
- Alternativa productiva y económica viable y que permitía sustituir los cultivos.
- Producción sostenible de cacao por medio de técnicas que limitan el uso de agroquímicos, favorecen la biodiversidad y la conservación de recursos naturales.

Aprendizajes:

Factores de éxito:

- El acompañamiento perpetuo a los cultivadores y la prestación de asistencia técnica continúa.
- La transferencia de conocimientos.
- Comprensión y compromiso de los productores con el programa.
- Fortalecimiento social, económico y técnico.
- Generación de confianza y seguridad de los agricultores con la empresa.

Lecciones aprendidas:

- Confirmación de que el territorio cumple las condiciones agroecológicas.
- Reconocimiento del grupo de agricultores interesados.
- Las partes deben de identificar cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Poseer los recursos financieros suficientes para desarrollar el programa.
- Conseguir asistencia técnica durante todo el proyecto.

Dificultades o barreras:

- Las áreas administrativas, financieras, comerciales, de credibilidad, etc. en las organizaciones son insuficientes.
- Dificultad para conseguir recursos financieros.
- Falta de operadores locales competentes.
- Limitada presencia de técnicos especialistas.

Caso 3: Sana Mobile (India).

Resumen:

El proyecto que desarrolla Sana Mobile permite que los pacientes de las zonas rurales puedan acceder al sistema sanitario sin que tengan que desplazarse a las zonas urbanas. Gracias a este sistema se consigue que los afectados puedan obtener un diagnóstico de forma rápida, además, han conseguido tener un archivo con todos los historiales clínicos de los pacientes.

En este proyecto la tecnología es fundamental, pero no es el único componente de este sistema de aprendizaje. Aunque el tiempo que lleva en funcionamiento este programa es corto, está planteado para mejorar el sistema de atención primaria y para ello se requiere realizar cambios en las habilidades profesionales, en la gestión del trabajo y en la forma de comunicación, entre otros.

Entidades involucradas:

Sana Mobile, es una organización estudiantil que se encuentra establecida en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Esta entidad ofrece un sistema de conexión entre los trabajadores sanitarios y los profesionales médicos. El perfil del grupo de trabajo es heterogéneo, en este equipo de voluntarios existen diversos perfiles profesionales de distintas áreas de conocimiento: medicina, ciencias sociales, ciencias de la información, informática clínica, ciencias empresariales, etc.

MIT NextLab Initiative, es una organización que proporciona ayuda a proyectos tecnológicos que buscan innovar en el uso de terminales móviles.

Hospital Narayana Hrudayalaya, es un colaborador local de Bangalore y contribuye a implantar y desarrollar el proyecto en las zonas de la India.

Población beneficiaria, son pacientes de las zonas alejadas y rurales o semiurbanas de la India que tienen que realizar grandes desplazamientos para encontrar a un especialista sanitario.

Antecedentes:

En la India, donde se desarrolla este proyecto, no disponen de instalaciones sanitarias asequibles y eficaces, faltan médicos formados y especializados, los productos sanitarios son insuficientes, los tratamientos no se cumplen, no existe un registro permanente de los historiales de los pacientes.

Modelo de negocio inclusivo:

Sana Mobile, es una aplicación móvil, que pone en contacto al paciente con el profesional sanitario de forma rápida, sencilla y eficaz gracias a un sistema que reúne toda la información del afectado, la envía a un servidor centralizado y a continuación a un software de diagnóstico (OpenMRS). Este servidor es compatible con audio, imágenes, datos de localización, de texto y en futuro también de videos.

Para utilizar Sana Mobile, es necesario poseer un terminal móvil y un servidor conectado a internet donde se comienza a rellenar una serie de formularios y se empieza a recopilar la información de cada paciente. Este sistema garantiza una transmisión fiable y de bajo coste, y esto es gracias a las siguientes estrategias:

- 1- Sincronización: custodia los procesos de los afectados en una base de datos local donde la información esté siempre dispuesta para ejecutarse y enviarse al servidor central.
- 2- Fragmentación: solventa las caídas del sistema durante la transmisión de archivos muy pesados (fotos, audios, etc.).
- 3- Múltiples tipos de transferencia de datos: en caso de problemas con el sistema, tener diferentes posibilidades de enviar la información facilita su entrega. El diagnóstico y la respuesta del médico al paciente siempre se envía a través de SMS.

Para realizar este proyecto, se ha contado con el trabajo de estudiantes, voluntarios, organizaciones asociadas y patrocinadores.

Logros:

Para los trabajadores sanitarios, médicos y enfermeras:

- Adquieren mayor experiencia y formación.

- Pueden consultar con otros especialistas de las áreas urbanas.
- Tienen mayores fuentes donde pueden consultar diferentes datos o estudios.

Para la población:

- Disponen de personal sanitario más cercano y más preparado para poder ayudarles en sus enfermedades.
- En sólo 6 meses se consiguieron detectar 400 casos de pacientes con alto riesgo de padecer cáncer, que de otra forma no se hubieran detectado hasta encontrarse en fases muy avanzadas.
- Se ha creado un nuevo sistema de registro con los historiales clínicos de los pacientes.

Aprendizajes:

Factores de éxito:

- Se garantiza que los datos y transmisiones sean fiables y de bajo coste.
- Los procedimientos tienen un alto grado de personalización.
- El proyecto es de sistema abierto, lo que permite que se pueda ampliar, diseñar, mejorar o ajustar de forma rápida y dinámica.
- El software se puede descargar aunque la conexión sea deficiente o inexistente.

Dificultades o barreras:

- El sistema Sana Mobile sólo está disponible en los teléfonos con sistemas Android, pero tienen previsto desarrollarse en otras plataformas móviles.
- Los profesionales sanitarios no estaban habituados a la utilización de los terminales móviles.

10. CONCLUSIONES FINALES:

Tras la realización del presente trabajo que se ha centrado en el análisis de los negocios en la Base de la Pirámide, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- I. A lo largo de las últimas dos décadas el concepto de BdP ha sufrido una gran evolución y cada vez son más los estudiosos que se interesan por este segmento de la sociedad.
- II. La población que tiene que sobrevivir con menos de 1.500 dólares al año se ha visto reducida, pero aún hay más de 4.000 millones de personas que se encuentran en situación de extrema.
- III. Los habitantes que se encuentra en este estrato de la sociedad tienen un gran número de necesidades insatisfechas, tienen un bajo nivel de renta disponible, operan principalmente en la economía informal, el mercado es muy limitado por lo que carecen de muchos bienes y servicios, tienen deficientes infraestructuras, y además tienen un acceso limitado a las redes de comunicación.
- IV. Si los organismos gubernativos, las entidades financieras, las empresas y las ONGs se alían pueden contribuir a paliar las desigualdades de la población que se encuentra en la parte baja de la pirámide. Pero para ello tendrán que implantar distintas estrategias que creen beneficio económico y social.
- V. Los negocios inclusivos que llevan a cabo las empresas tendrán que adaptarse al mercado de la BdP, de tal forma que la innovación y las alianzas con la comunidad de la zona son fundamental.
- VI. Los bienes y servicios de los mercados de la BdP se deben de adaptar a las necesidades de sus habitantes, por ello es necesario que la población de bajos ingresos y los negocios inclusivos se unan y colaboren en el diseño y en la elaboración de los productos.
- VII. La innovación en este mercado es esencial, ya que permite adaptar los procesos productivos, los modelos de negocio, los bienes y servicios, etc. El Protocolo 2.0 desarrollado por “El Laboratorio de la Base de la Universidad de Cornell” es un ejemplo de innovación, que tiene como objetivo la creación de valor mutuo y la cocreación.
- VIII. La población de la BdP está sufriendo una transformación social que aunque aún es pequeña ya es visible, pues los consumidores a los largo de

la última década han visto aumentada su capacidad de elección, tienen un mayor y mejor acceso a la tecnología, tienen mayor acceso al conocimiento. Lo que se intenta conseguir es transformar la pirámide en diamante, es decir, convertir a la población pobre en clase media.

- IX. Se está constituyendo un sistema de leyes y normas sociales que proteja a la población y trabaje para que las leyes y la información sea clara, transparente y justa.

Como conclusión final, podemos decir que desde que se empezó a estudiar el concepto de BdP hasta la actualidad, se ha avanzado mucho en modelos de negocio, en estrategias empresariales, etc. lo que ha originado que la población de bajos ingresos se haya visto reducida y haya mejorado su calidad de vida, gracias a la incorporación al mercado laboral, al aumento de ingresos y al acceso al mercado de productos y de servicios financieros, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA:

Anderson, J. y Markides, C. (2008): "Innovación estratégica en la base de la pirámide". *Harvard Deusto Business Review*, nº 167, pp. 50-57.

Casado, F. (2011): "El concepto de negocio inclusivo considerando la comunidad de la base de la pirámide como aliado estratégico." En Ancos, H.: *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*, pp. 109-123. Madrid: Universidad Complutense.

Casado, F.; Lariu, A.; Mutis, J. y Sánchez, P. (2009): Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Documento de trabajo nº 5, Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa, Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra.

Hart, S. L. y Sharma, S. (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *The Academy of Management Executive*, vol. 18, nº 1, pp. 7-18.

Ishikawa Lariú, A. y Strandberg, L. (2009): Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Cátedra "la Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo, nº 5. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Karnani, A. (2007): "Misfortune at the bottom of the pyramid". *Greener Management International*, vol. 51, pp. 99-110.

Kolk, A.; Rivera-Santos, M. y Rufin, C. (2014): "Reviewing a decade of research of the "Base/Bottom of the pyramid" (BOP) concept". *Business and Society*, vol. 53, nº 3, pp. 338-377.

London, T. (2009): "Making better investments at the base of the pyramid". *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 5, pp. 106-113.

Markides, C. (2014): "Dar el salto a los mercados desarrollados: innovación y emprendimiento", *Harvard Deusto Business Review*, nº 231, pp. 54-67.

Mutis, J. y Ricart, E. (2008): "Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación", *Universia Business Review*, nº 18, pp. 10-27.

Olcese Santoja, A.; Rodríguez, M. A. y Alfaro, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos y herramientas de la responsabilidad social o corporativa de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.

Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitive*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006): "Estrategia y sociedad". *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 2-15.

---- (2011): "La creación de valor compartido". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 32-49.

Prahalad, C. K. (2005): *La fortuna de la base de la pirámide. Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Granica.

Prahalad, C.K. y Hammond, A. (2002): "Serving the world's poor profitably". *Harvard Business Review*, september, pp. 4-11.

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002): "The fortune at the bottom of the pyramid". *Strategy+Business*, nº 26, pp. 1-14.

SadreGhazi, S. y Duysters, G. (2011): "Innovación corporativa y mercados de bajos ingresos: un marco estratégico". En Ancos, H.: *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*, pp. 91-107. Madrid: Universidad Complutense.

Sánchez, P.; Casado, F.; Vives, J. y Mutis, J. (2011): *La Base de la Pirámide bajo el prisma de Euskadi*. Bizkaia: Innobasque.

Silva, V. (2009): "Negocios inclusivos o de base de la pirámide. Una oportunidad de desarrollo en el marco de la RSE". Documento nº 1, Programa de Ética Empresarial y Economía de la Universidad Alberto Hurtado.

Simanis, E. y Hart, S. (2008): *The basic of the pyramid protocol: toward next generation BoP strategic*. New York: Cornell University.

Simanis, E.; Hart, S. y Duke, D. (2008): "The base of the pyramid protocol: Beyond «Basic Needs» business strategies". *Innovations*, vol. 3, nº 1, pp. 57-84.

World Economic Forum (2009): *The next billions: Unleashing business potential in untapped markets*. Geneva: World Economic Forum.