

Mercados base de pirámide: una revisión de literatura



María Paula Castaño Villamil
María Vanessa Rodríguez Tovar

Introducción

Este artículo presenta una revisión de la literatura internacional sobre los mercados base de pirámide, un concepto relativamente reciente en la administración de empresas pero de gran interés y especial importancia. El estudio aborda las diferentes perspectivas desde las cuales se estudia y las variables con las que se relaciona. De igual forma, presenta las opiniones de dos expertos, doctor Alejandro Boada para el contexto colombiano y el doctor Tareq Emtairah quienes hablan acerca de los mercados base de pirámide a partir de sus investigaciones y de sus trabajos en torno a responsabilidad social empresarial y sostenibilidad ambiental.

dores potenciales dado su casi nulo poder adquisitivo; deben su denominación al hecho de que se usa la figura de la pirámide para representar el total de la población económica mundial incluida en cuatro capas de consumidores.

Los mercados base de pirámide (MBP en adelante) cobran importancia en el momento en que se constituyen en el reto a enfrentar por las empresas: replantear sus paradigmas de actuación, de diseño y de implementación de sus modelos de negocio para responder de manera estratégica y competitiva con un contenido alto de aporte al bienestar social y desarrollo económico traduciéndose de esta forma, en una herramienta de posicionamiento empresarial y modelo de gestión enmarcada en escenarios inciertos, retadores y ricos en nuevas oportunidades.

Los mercados base de pirámide hacen referencia a los 5000 millones de habitantes del planeta que viven en la pobreza que con ingresos inferiores a 4 dólares diarios carecen de acceso a productos y servicios básicos y son marginados del sistema económico ya que no representan un foco interesante de mercado por no asumir el rol de consumi-

Actualmente son pocos los autores interesados en M.B.P. Prahalad, docente de prestigiosas Universidades como la de Michigan, involucra en sus investigaciones la importancia de las CM¹ y de consolidar una estrategia conjunta para abordar M.B.P. Este autor

16

1 Compañías multinacionales

construye lo que denomina la infraestructura comercial en la base de pirámide y define las nuevas estrategias requeridas para este tipo de mercados. Stuart Hart, catedrático de empresa sostenible de la Universidad de Carolina del Norte y Universidad de Cornell parte de la idea de que las empresas encuentran su razón de ser en la resolución de problemas, en especial, en los problemas de la base de la pirámide. Acuña el término *trascendencia radical* el cual se aproxima en gran medida a lo que Prahalad perfila como *base de apoyo local*. Hart ha abordado también temáticas relacionadas con sostenibilidad medioambiental en toda la cadena de valor. Por último, Jan Oosterveld, profesor del IESE Business School, ha direccionado sus investigaciones en torno a la variable tecnológica concibiendo esta como una herramienta de apoyo en la resolución de problemáticas de sostenibilidad y dedicándola a cubrir las necesidades elementales no satisfechas en la base de la pirámide.

Por lo anterior, el presente documento presenta un estado de arte de las investigaciones en MBP. Para ello en una primera parte del documento se identifican los principales autores que ha hablado acerca del tema y se dan a conocer las dimensiones abordadas en las diversas investigaciones. De igual forma se presentaran los resultados de una entrevista realizada al el Doctor Alejandro Boada director de el Centro de Tecnología y producción, investigador y docente de la Facultad de Administración de Empresas de

la Universidad Externado de Colombia y al Doctor Tareq Emtairah investigador, analista, consultor y entrenador en asuntos de estrategia de negocio.

¿Cómo se debe ver el Tercer Mundo?

Una revisión teórica a nivel mundial nos permite identificar en primera instancia lo planteado por Rafael Guardans² cuyo trabajo ha sido de orden netamente propositivo pero de gran trascendencia, al respecto Guardans ha invitado a realizar por parte del mundo empresarial, una reflexión histórica en torno a las razones que justifican la situación actual de las naciones tercermundistas, repasando los procesos de colonización y descolonización en los que los países que conforman la base de la pirámide se han visto involucrados. De igual forma, Guardans considera que “las empresas han de ser capaces de entender y participar en la búsqueda de soluciones.... añadiendo su crítica a los fundamentalistas económicos neoliberales que pretenden dejar soluciones al albedrío del mercado”³.

Sobre la manera de cómo abordar el *tercer mundo* (como él le llama) Guardans sostiene que no existen formas o recetas especiales pero propone algunas propuestas dentro de las que figuran el respeto a la población nativa en su propia capacidad de decidir y la construcción de sinergias entre empresa y

2 Licenciado en Derecho, postgrado en Economía y Desarrollo. Fundador de CODESPA y Director General de FUNDES España, institución con amplios proyectos en Latinoamérica.

3 Diálogos del Forum BCN 2004, “El papel de la empresa en la búsqueda de necesidades insatisfechas”, (artículo en Internet), Barcelona, junio de 2004, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1487, acceso el 9 de marzo de 2006



organizaciones como OIT y OMS para lograr potencializar el desarrollo social.⁴

Por último, contrario a lo que se suele pensar, Guardans opina que los costes de incursionar en estos mercados superan los posibles beneficios.

El gran potencial de los mercados base de la pirámide.

Stuart Hart es un catedrático de Empresa Sostenible en las escuelas de dirección de Cenen-Flagler Business School, Universidad de Carolina del Norte, y Johnson Graduate School of Management, Universidad de Cornell, Ithaca, Estados Unidos. Innovación estratégica y el cambio son sus ejes de investigación en torno a los MBP interesándose por las repercusiones de la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible en la estrategia corporativa y competitiva de las organizaciones.

Hart manifiesta que “las empresas existen para resolver problemas. En Occidente se ha olvidado cuál es el objetivo de las empresas y se confunde con objetivos financieros. Los problemas de la cumbre de la pirámide ya están resueltos; donde hay problemas es en la base y, por lo tanto, es ahí donde las empresas deben intervenir”⁵.

Es justamente a partir de lo anterior de donde se deriva la posición de Hart de que en la base de la pirámide se encuentra un gran potencial de mercado, pero para acceder a éste es necesario concebir una aproximación totalmente diferente de la que habitualmente se emplea desde el punto de vista empresarial. Como bien lo menciona Hart, tradicionalmente la empresa opera bajo paradigmas arraigados y sobre los cuales orienta la conducta y la toma de decisiones, pero, “para competir con éxito en este nuevo mercado se necesitan nuevos paradigmas y modelos de negocio diferentes de los diseñados para los mercados del primer mundo y dirigidos a poblaciones con un mayor poder adquisitivo, esas nuevas estrategias empresariales requieren propuestas de negocio imaginativas que sean rentables y a la vez supongan una mejora de las condiciones sociales de los mercados a las que van dirigidas”⁶.

Hart identifica una problemática frente a los MBP la cual es caracterizada por él como *el problema del pez que se muerde la cola*, esto es, la propia pobreza genera más pobreza, lo anterior en razón a que una de las causas principales de su escaso desarrollo económico y social consiste en el hecho de que esta población ni siquiera interesa como mercado. Como respuesta a esta problemática, el autor acuña el término –transactividad radical– el cual hace referencia al imperativo de la empresa que opera en la base de la pirámide de asociarse con múltiples actores sociales diferentes de los requeridos en los mercados

4 Ibíd.

5 Forum Barcelona 2004, “La base de la pirámide y las innovaciones disruptivas” {artículo en Internet}, Barcelona, julio 2004, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1634, acceso el 12 de marzo de 2003.

6 Diálogos del Forum BCN 2004, “Desarrollar la base de la pirámide como una oportunidad de negocio”, {artículo en Internet}, Barcelona, junio de 2004, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.

habituales; debilitando al mismo tiempo la gran cantidad de legalismos y subordinándolos a las relaciones de confianza⁷.

La variable tecnológica es también abordada por Hart en el sentido de que las nuevas tecnologías cuentan con un potencial de crecimiento en los países en vía de desarrollo, en la medida que en estos entornos se carece de infraestructuras eléctrica y telefónica adecuadas.

Paralelamente, la explotación de nuevas tecnologías en la base de la pirámide propicia el crecimiento económico de estas y abre la posibilidad para que estas tecnologías sean introducidas a países desarrollados. De esta forma, la base de la pirámide operaría como un ámbito de experimentación para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Hart ha involucrado también a sus investigaciones temáticas relacionadas con sostenibilidad medioambiental, concibiendo esta en las dimensiones de productos, procesos, clientes, distribuidores, y en general todos los stakeholders. Al respecto, el autor ha apostado por “ir más allá del verde”, más allá de los cambios generados por la aplicación de criterios medioambientales. Ha definido el concepto de sostenibilidad en un sentido mucho más amplio (medioambiental, social y

ético) como el resultado de ampliar la visión tradicional y ver el mundo como una comunidad y no sólo desde el punto de vista de los ricos⁸. Este nuevo criterio de sostenibilidad favorece, no sólo el continuo desarrollo de las empresas, sino también procesos de destrucción creativa⁹ y reestructuración industrial. Al respecto Hart precisa que este nuevo criterio de sostenibilidad debe estar soportado en una estrategia comercial que replantee la manera como se penetra el mercado con productos que satisfagan las necesidades de la base de la pirámide para posteriormente, incursionar en los mercados tradicionales¹⁰.

Hart hace referencia a la curva actuaciones – tiempo. Esta curva es el reflejo del fuerte potencial de crecimiento en la base de la pirámide a partir de la introducción en el mercado de innovaciones disruptivas las cuales implican dejar de lado las estrategias tradicionales que inducen a la industria a *absorber* la demanda del mercado. Si adicional a lo anterior se ponen en práctica las nuevas formas de comercialización o de estrategia empresarial se logra que la curva crezca mucho más rápido. Al respecto es importante tener en cuenta que gran parte de las industrias se encuentran protegidas y al mismo tiempo el alto número de estas en el mercado hace que ingresar a la cumbre de la pirámide sea muy difícil, por tanto, resulta necesario buscar mercados en los que las

7 Ibid.

8 Forum Barcelona 2004, “La base de la pirámide y las innovaciones disruptivas” {artículo en Internet}, Barcelona, julio 2004, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1634, acceso el 12 de marzo de 2003.

9 “La teoría de la *destrucción creativa* desarrollada por Schumpeter en su obra de 1942, *Capitalism, socialism and democracy* defiende que el capitalismo es, por naturaleza, una forma o un método de cambio económico, y que esta evolución es debida a la aparición de: nuevos consumidores, nuevos bienes para cubrir nuevas necesidades, nuevos métodos de producción, nuevos mercados y nuevas formas de organización industrial. La sustitución de lo viejo por lo nuevo se denomina *proceso de destrucción creativa* y se considera un factor esencial del capitalismo”. Ibid.

10 Ibid.



tecnologías disruptivas tengan un potencial de crecimiento alto. Hart engloba sus consideraciones invitando a la reflexión en torno a la necesidad de reconocer y lograr conciliar dos filosofías empresariales vigentes en la actualidad: la continuidad (caracterizada por la eficiencia la convergencia y el control) y la discontinuidad (la cual es divergente, innovadora, imaginativa y creativamente destructiva).

No son únicas las soluciones

Jan Oosterveld, ingeniero mecánico master en gestión empresarial IESE, profesor en la IESE Business School de Barcelona, ex vicepresidente de Royal Philips Electronics y ex vicepresidente de la Cámara de Comercio Americana en los Países Bajos, involucra en sus investigaciones la variable tecnológica, concibiendo ésta como una herramienta de apoyo en la resolución de las problemáticas de sostenibilidad actuales, dedicando estas a cubrir las necesidades elementales no satisfechas en la base de la pirámide. El autor sostiene que como una tendencia cíclica, las tecnologías serán indiscutiblemente sustituidas a medida que alcancen su fase de madurez. A partir de ello se evidencia la sed investigativa en torno a lo que se conoce como la desmaterialización de productos, reducción de consumo y generación de energías alternativas. Oosterveld ha afirmado que “El reto no es hacer que las nuevas tecnologías sigan adelante, sino que se pueda beneficiar un gran número de personas”¹¹.

Oosterveld asume una posición contradictoria interesante. Diverge de lo que la mayoría de autores consideran en torno al protagonismo de la empresa privada en la reducción de la base de la pirámide. El autor sostiene que “el reto de pasar las personas de un segmento al otro de la pirámide es de los gobiernos”¹². Lo anterior se complementa con su planteamiento en torno a la necesidad de abolir los tradicionales modelos de ayuda al desarrollo recibidos por parte de ONG, gobiernos y centros de investigación. Esta sería la única manera de trabajar conjuntamente empresa y sector público de manera exitosa, dado que la base de la pirámide es heterogénea, por tanto, no puede existir soluciones absolutas, por el contrario, estas son de orden múltiple y carácter diferente.

Los mercados base de la pirámide, más allá de las fronteras

El Laboratorio de la Base de la Pirámide es un proyecto del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC) que trabaja en asociación con el World Resources Institute (USA) y Johnson School of Management (Cornell University, USA), adicionalmente, se encuentra respaldado institucionalmente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y forma parte de una red internacional de Laboratorios de la Base de la Pirámide constituida por los laboratorios desarrollados en múltiples universidades norteamericanas.

11 Forum Barcelona 2004. Op cit.

12 Ibíd.

Las temáticas abordadas por el laboratorio giran en torno a múltiples aspectos dentro de los que figuran la visión estratégica de un CEO¹³ frente a la base de la pirámide, las perspectivas internacionales en la base de la pirámide, la innovación y la base de la pirámide, los micro créditos y la base de la pirámide, creación de valor en la base de la pirámide y el rol del gobierno en el entorno de la base de la pirámide.

A partir de esta diversidad de áreas de investigación discutidas por el laboratorio, a continuación se muestran los principales resultados obtenidos.¹⁴

Los hallazgos muestran que el capitalismo es excluyente, es decir, incapaz de brindar soluciones a la desigualdad, por lo cual es necesario re-pensarlo como un capitalismo inclusivo. Por ende, debe garantizarse el acceso libre al consumo como un factor estratégico, un consumo que debe ser, entre otras cosas, accesible y disponible. Para ello se requiere crear, por parte del gobierno, un marco de desarrollo sustentable amparado en los principios de gobernabilidad, estado de derecho y entorno socioeconómico. Lo anterior apoyándose en las alianzas empresa-ONG, consideradas esenciales.

La innovación es un mecanismo imprescindible para responder a la problemática socio-ambiental de la base de la pirámide. La empresa debe desarrollar habilidades en torno a la sensibilización que permita identificar, explorar e incorporar de manera

sistémicas las comunidades del entorno y sus necesidades pudiendo hacer frente a los cambios del entorno.

Se requiere una visión integral en torno a la gestión ambiental, social y económica y a los horizontes de tiempo en el corto, mediano y largo plazo. La pobreza debe percibirse como la falta de acceso a oportunidades y hallar las oportunidades a lo largo de la cadena de valor (proveedores, empleados, vendedores y clientes) para responder a ella.

El laboratorio perfila la base de la pirámide como un mercado que trasciende más allá de lo que a primera instancia se podría inferir, por tanto, los empresarios deben superar paradigmas y consolidar acceso al consumo sabiendo que éste será un proceso de aprendizaje exigente en el largo plazo.

Las mejores oportunidades, en los mercados base de pirámide

Por último, encontramos las investigaciones realizadas por el Doctor C.K. Prahalad¹⁵, considerado el pionero en las investigaciones en torno a MBP a nivel mundial. Prahalad es docente de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, fundador y presidente del di-

21

13 Chief executive manager

14 Para conocerlas en su totalidad se sugiere consultar el sitio Web del laboratorio disponible en: www.basedelapiramide.instituto.ws/index.htm

15 Datos de contacto del doctor C.K. Prahalad: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan, 701 Tappan St. Ann Arbor, MI 48109-1234. E-Mail: ckp@umich.edu



rectorio de Praja Inc. Compañía pionera en experiencias de eventos interactivos ubicada en San Diego.

El doctor Prahalad sustenta sus investigaciones en su convencimiento de que “Los mercados de más bajos ingresos representan una doble y prodigiosa oportunidad para las grandes compañías multinacionales: además de ganar dinero, pueden mejorar la calidad de vida de quienes viven en las zonas más pobres del mundo”¹⁶. El autor hace especial referencia al papel de las multinacionales en torno a los mercados base de pirámide y a partir de ello, desarrolla todos sus planteamientos.

Prahalad sostiene que son las compañías multinacionales las encargadas de dar el primer paso para incursionar en los mercados base de pirámide¹⁷. Justifica su argumento en varios conceptos. El primero considera los recursos, ya que la base de pirámide exige una infraestructura comercial compleja que demanda gran cantidad de recursos y una gestión exigente. El segundo considera la eficacia, ya que solo “las compañías multinacionales pueden transferir conocimientos de un mercado a otro”¹⁸. El tercero considera la influencia, ya que “las compañías multinacionales pueden ser nodos para construir la infraestructura comercial, aportando acceso al conocimiento, gestión y recursos financieros”¹⁹. El cuarto considera la transferencia, pues las compañías multinacionales estarían en la posibilidad de transferir las innovaciones que se produzcan en los mercados base

de pirámide hacia los mercados de países desarrollados.

Por otra parte, sus investigaciones sostienen que es necesaria una estrategia conjunta que consolide una infraestructura organizacional propia involucrando variables como: la generación de una base de apoyo local (coalicción de ONGs, autoridades locales y líderes comunitarios); focalizaron de la I&D en las necesidades de los pobres identificando principios útiles y sus posteriores aplicaciones; intensificación del empleo ya que es grande la cantidad de personas que conforman la base de la pirámide. De esta forma el enfoque de producción y distribución debe ser fuente robusta de empleo; reinventar las estructuras de costos con el único fin de poner al alcance de los pobres los productos y servicios. Prahalad considera que debe existir un prerrequisito definido como el desarrollo de infraestructura comercial a la medida de las necesidades de la base de la pirámide.

Nuevamente, el autor resalta la importancia que tienen las alianzas con gobiernos y ONGs para lograr el objetivo de adaptar las soluciones a las realidades de cada entorno base de pirámide. Prahalad insiste en las variables de innovación tecnológica, modelos de negocio y procesos de gestión como requisito para hacer negocios exitosos en la base de pirámide. En sus investigaciones se resalta la importancia de mejorar el poder equitativo de las comunidades de la base de pirámide ya que estas se caracterizan por estar física y económicamente aisladas. El desarrollo

16 Prahalad C.K., Hart Stuart L., “Negocios en la base de la pirámide”, *Gestión*, Bogota, 5, (3), junio-julio 2002, p. 90

17 Nótese que su posición al respecto diverge de la expuesta por Jan Oosterveld

18 Prahalad C.K., Hart Stuart L., “Negocios en la base de la pirámide”, *Gestión*, Bogota, 5, (3), junio-julio 2002, p. 98

19 *Ibíd.*

de estas comunidades “demanda sistemas de distribución y redes de comunicación mejores”²⁰.

Por último, Prahalad estructura lo que denomina las nuevas estrategias para la base de la pirámide y, la infraestructura comercial en la base de la pirámide.

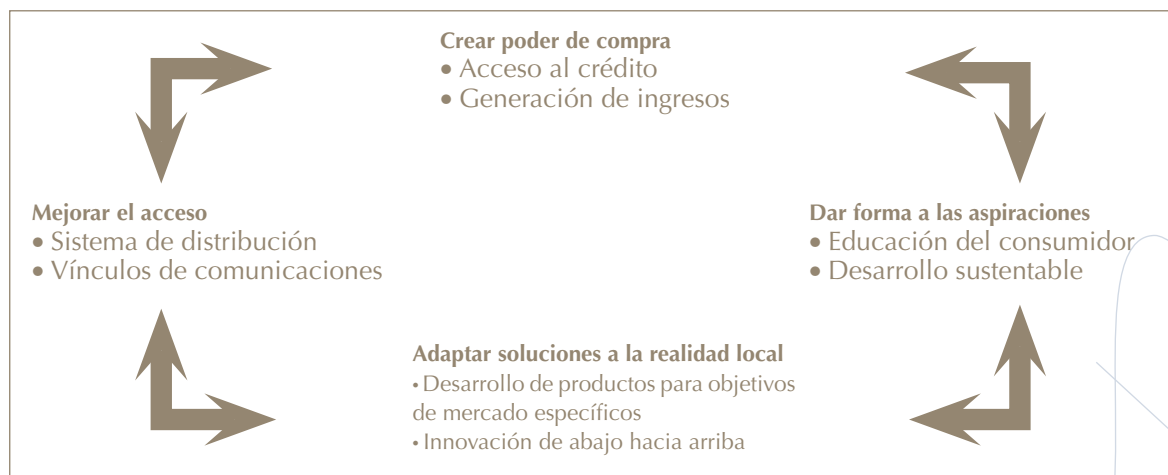
Como se puede apreciar en el cuadro, estas nuevas estrategias involucran variables de tipo económico, administrativo y medioambiental. Aunque es importante aclarar que estas no son estrategias absolutas y que a su vez, las estrategias formuladas cobran diferentes connotaciones de acuerdo al entorno del mercado base de pirámide donde se imple-

Figura 1. Nuevas estrategias para la base de la pirámide

| | |
|---|---|
| Expectativas de Precios | Consideraciones de calidad |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos • Fabricación • Distribución | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos formatos de entrega • Productos resistentes (al calor, polvo, etc.) |
| Sustentabilidad | Rentabilidad |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el uso intensivo de recursos • Posibilidad de reciclar • Energía renovable | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de inversión • Márgenes • Volumen |

Fuente: Prahalad C.K., Hart Stuart L., “Negocios en la base de la pirámide”, *Gestión*, Bogota, 5, (3), junio-julio 2002, p. 92

Figura 2. Infraestructura comercial en la base de la pirámide²¹



Adaptado de: Prahalad C.K., Hart Stuart L., “Negocios en la base de la pirámide”, *Gestión*, Bogota, 5.

20 Prahalad C.K., op. cit. p. 95

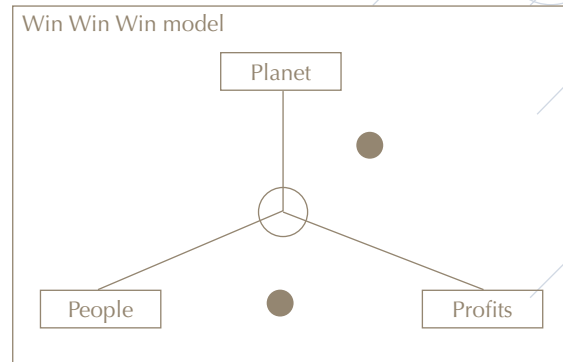
21 Al respecto Prahalad sostiene que estas cuatro variables de la infraestructura comercial de la base de la pirámide deben estar estrechamente interrelacionadas y que la una opera sobre la otra con un efecto desencadenante.

menten (ubicación geográfica, condiciones culturales, climáticas, religiosas, etc.).

Por otra parte, en esta investigación se realizó un trabajo de campo en el cual se empleó la herramienta de tipo cualitativo. Se realizó entrevista a dos expertos en el tema de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Dado que no se contaba con información de primera mano acerca de MBP se aplicó esta herramienta que nos permite de forma detallada conocer elementos claves para el logro del propósito de este documento.

En la entrevista realizada a Tareq Emtairah²² se pudieron establecer los siguientes aspectos: Dentro de sus planteamientos, Emtairah habla de la importancia de vincular los negocios con la responsabilidad social. Al respecto, considera que se deben interconectar los negocios, el gobierno y la sociedad civil en torno a las variables medio ambiente, sociedad y economía, generando de esta forma desarrollo. Lo anterior teniendo en cuenta que los beneficios sociales generados por los negocios son diferentes a partir de los diferentes contextos en los cuales opera una empresa.

De igual forma, el experto habla acerca del carácter amplio que tienen los impactos generados por un negocio. Así pues, los impactos no son exclusivos del lugar donde se opera, sino que las repercusiones se generalizan. Frente al tema de responsabilidad social empresarial Emtairah plantea un modelo al cual denomina *win win win*.



Fuente: Creación de los Autores.

El autor considera en primer lugar que la responsabilidad social en últimas, es responsabilidad de la empresa y no del consumidor. A partir del modelo, el autor plantea que los beneficios y el impacto generado por la empresa debe dimensionarse en términos de medio ambiente (planeta), la sociedad y la economía (beneficios económicos). Para lograr esto, se requieren según el experto, cuatro condiciones básicas en la compañía:

- Capacidad operacional
- Beneficios apropiados
- Reconocimiento en el mercado
- Información creíble y confiable

En relación directa con los mercados base de pirámide el experto perfila los MPB como *modelos de negocio experimentales –todavía–*. Afirmo que cada modelo es diferente de acuerdo al contexto y las necesidades básicas que este presente y la manera como deben y más que eso, pueden satisfacerse. Es un modelo que *no crea necesidades sino que las atiende*.

22 El doctor Tareq Emtairah es investigador, analista, consultor y entrenador en asuntos relacionados a estrategias de negocios y medio ambiente. M.Sc. Environmental Management & Policy – Internacional Institute for Industrial Environmental Economics-Lund University, Sweden- Research Fellowship R&D Policy and Management – Tokio Institute of Technology-, B.Sc. Materials (ceramic) Engineering with Honors – Rutgers University, Piscataway, New Jersey, USA (ASAI Scholarship Recipient).

En cuanto a la relación de los modelos de negocio base de pirámide y la responsabilidad social empresarial (R.S.E.) el experto considera que la relación se encuentra en el hecho de que estos modelos puedan identificar las necesidades ambientales, sociales y económicas (retomando las tres dimensiones del modelo Win Win Win) y crear un negocio para resolverlas.

Comúnmente se piensa es que el Gobierno debe responder a estas necesidades básicas, pero contrario a esto, aún a pesar de que el Gobierno exista y sea legítimo, si no lo hace, la necesidades continúan. Las empresas deben superar y trascender de la tradicional relación compradores – vendedores de lo que se deriva la necesidad de abordar los modelos base de pirámide de una manera muy diferente.

Los modelos de negocio por lo general se basan en acceso a recursos económicos (poder adquisitivo) apoyándose en el sistema de crédito cuando los recursos no están disponibles, pero, si esto se suprime, simplemente dejan de existir y no son viables.

Por otra parte, Tareq destaca la necesidad de innovar en la relación que el negocio tiene con su entorno, de esta forma, en los MBP la innovación ya no está en el producto sino en la relación con el consumidor o cliente y el proveedor, y particularmente, innovación ante el hecho de que no existe el crédito ni el acceso al dinero. De esta forma, se debe innovar para posibilitar que exista la transacción.

A partir de la entrevista realizada al Doctor Alejandro Boada es posible determinar que en lo futuro, el grueso de la población será pobre y con múltiples necesidades por satisfacer, por tanto, los MBP son un hecho y su

tendencia será hacia el crecimiento, especialmente, dadas las tendencias mundiales de aumento de la pobreza, concentración del capital y crecimiento poblacional en países subdesarrollados.

Las empresas son cada día más concientes de esto y por tanto desarrollan estrategias para acercarse a estos mercados que tienen su atractivo más que en los altos precios de venta, en el volumen.

Los MBP son, como todos los otros postulados de la administración, descubrimientos sujetos a cuestionar su validez de acuerdo a los contextos geográficos, culturales y temporales dado que la administración de empresas es una ciencia en construcción y no posee leyes o teorías propias de su núcleo de conocimiento. En opinión personal del experto, los MBP no son una moda pasajera pues hacen parte de la realidad tangible y creciente: la pobreza. Al mismo tiempo hace referencia a los modelos de administración norteamericanos adoptados por las escuelas latinoamericanas los cuales no son compatibles con los entornos subdesarrollados, por ende, requerimos modelos que evolucionen y respondan a nuestras realidades.

Frente a las herramientas de los modelos BP es posible determinar que son pocas y que los modelos se están apenas construyendo lo que representa una gran oportunidad de innovación, aunque el mundo del denominado “rebusque” ofrece muchas cosas interesantes.

Los criterios bajo los cuales se pueden desarrollar oportunidades de negocio en los MBP son varios, el principal de ellos es el inventario de necesidades insatisfechas de la población que nos dice qué vender. En segunda instancia, la capacidad de pago que nos determina



el precio, y en tercer lugar el contexto cultural y geográfico que revela cómo vender. Partiendo de ello, se pueden construir una base de criterios importantes como el know-how y la capacidad de innovación.

La responsabilidad social empresarial actualmente es concebida como una herramienta de prevención para evitar entornos de mercado difíciles. Desafortunadamente, a corto plazo, ser poco responsable ambiental y socialmente es muy rentable y desafortunadamente las características éticas del mercado potencial estimulan aquellas empresas que se ven inmersas en escándalos.

El futuro de los MBP es el futuro de la pobreza misma. Si la pobreza desaparece los MBP no tendrían sentido. Es cuestión de decidir a que escenario queremos apostarle. De manera general se puede determinar que la pobreza crece, por lo tanto el futuro de los MBP en el corto plazo no es incierto.

Partiendo del recorrido bibliográfico realizado anteriormente, se puede establecer que los temas relacionados con el bienestar de la sociedad resultan cada vez más incipientes en un mundo en donde la globalización de los mercados es cada vez más importante, creciente y sobre todo amenazante desde el punto de vista de detrimento de las condiciones económicas, sociales, culturales, demográficas y climáticas.

Los Mercados Base de Pirámide son un claro reflejo de las nuevas tendencias que surgen desde y para una sociedad cada vez más marginada y con alto índice de pobreza. Esta nueva tendencia se constituye entonces en uno de los mayores retos por enfrentar para los gobiernos en primera instancia, y para las empresas a manera de herramienta de competitividad y para la sociedad en general en

la medida en que todos de una u otra forma nos hacemos parte directa o indirecta de esta realidad.

Según la literatura y estudios realizados los Mercados Base de Pirámide deben ser abordados a partir de variables como lo son la innovación tecnológica y la creación de nuevos modelos económicos, encaminados hacia la búsqueda de una sostenibilidad, es decir económicamente rentable, socialmente aceptable y ambientalmente amigable.

Los Mercados Base de Pirámide son un imperativo para el desarrollo de una nación, y es por esta razón, que los gobiernos deben dar una mira hacia como realizar mejoras en las necesidades existentes, lo cual conlleva aún desarrollo sustancial de la sociedad.

Por otra parte, los entes económicos como lo son las empresas juegan de igual manera un papel preponderante en el mejoramiento y desarrollo de este segmento de la población. Es importante que las empresas evidencien su entorno de forma global, obteniendo sin lugar a dudas, una retroalimentación que contribuirá al desarrollo de oportunidades potenciales, como lo pueden ser el incursionar en otros segmentos de mercado. Es por esta razón, que las empresas comprometidas con la responsabilidad social, deben reflejar un modelo en el cual no se creen nuevas necesidades, sino que por el contrario se respondan a las ya existentes de manera innovadora, esto es, proporcionando valores agregados beneficiosos tanto para la empresa como el consumidor.

Por último, los Mercados Base de Pirámide son en gran medida una tendencia que contribuye a replantear la forma de hacer las cosas de manera más acertada frente a los nuevos estilos de consumo y de vida.



Conclusiones

A manera concluyente es necesario puntualizar que los Mercados Base de Pirámide no son abordados a través de procedimientos previos, sino por medio de estrategias encaminadas a la innovación de productos y estructuras adecuadas a cada necesidad.

Por otra parte, desplazar parte de la masa superior de la pirámide hacia abajo, permite acercarse a las personas (en especial empresarios) a esa realidad, hacer que la reconozcan, la analicen y se involucren, creando modelos económicos y de desarrollo en beneficio para toda la sociedad. Por lo anterior, es importante destacar que los empresarios deben tener claro que los MBP ofrecen oportunidades que hay que aprovechar.

No obstante, el incursionar en los Mercados Base de Pirámide es un reto que se alcanza en la medida en que se tenga claro las barreras que se deben superar para construir un modelo sostenible.

Es importante que la empresa, no sólo multinacional sino también pequeña y mediana empresa se esmeren en fijar un objetivo social a la hora de planear y operacionalizar sus negocios.

Por último, los Mercados Base de Pirámide se convierten entonces en el propulsor de ideas innovadoras encaminadas no a que creen más necesidades sino que por el contrario a crear ideas desde la perspectiva que satisfagan las necesidades de las personas menos favorecidas.

Bibliografía

ARGÁEZ CABALLERO CARLOS, "El mercado de la base de la pirámide", {artículo en Internet} mayo 21 de 2005, (disponible en: http://eltiempo.terra.com.co/opinion/colopi_new/carloscaballeroargez/ARTICULO-WEB-_NOTA_INTERIOR-2075962.html, acceso en marzo 9 de 2006).

PRAHALAD C.K., HART STUART L., "Negocios en la base de la pirámide", *Gestión*, Bogotá, 5, (3), junio-julio 2002.

FORUM BCN 2004, "El papel de la empresa en la búsqueda de necesidades insatisfechas", {artículo en Internet}, Barcelona, junio de 2004, (disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1487, acceso el 9 de marzo de 2006).

FORUM BARCELONA 2004, "Desarrollar la base de la pirámide como una oportunidad de negocio" {artículo en Internet}, Barcelona, julio 2004, (disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1643, acceso el 12 de marzo de 2006).

Forum Barcelona 2004, "La base de la pirámide y las innovaciones disruptivas" {artículo en Internet}, Barcelona, julio 2004, disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1634, acceso el 12 de marzo de 2003.

HAMEL GARY, PRAHALAD C.K., *Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Barcelona, Ariel s.a., 1998

MARTÍ MIGUEL cita en_ " El papel de la empresa en el siglo XIX" {artículo en Internet}, Barcelona, julio 2004, (disponible en: http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?IdDoc=1616, acceso el 12 de marzo de 2006).

PAUL AND RUTH McCracken, Michigan Ross School of business. Universidad de Michigan, Dearborn, (disponible en: <http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/FacultyBio.asp?id=000161713>, acceso marzo 9 de 2006).

