

Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación

10



Juliana Mutis¹
IESE Business School
✉
jmutis@iese.edu

Innovation in Business Models. The Base of the Pyramid a new field of experimentation

I. INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial en mercados de renta baja² se encuentra todavía en un estado embrionario, con escasos trabajos de nivel académico y muy centrado en describir experiencias exitosas o fracasos.

Existen diversas acepciones para marcar la línea de la pobreza. En este artículo proponemos basarnos en las estrategias de reducción de pobreza de cada país, teniendo en cuenta factores exógenos y subjetivos, puesto que la pobreza no es uniforme, está segmentada por la casta, edad, educación, ingresos o estado civil, lo cual variará según el país o región, determinando el nivel de pobreza.

La brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande. Ante tal disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado, no obstante representan la mayoría de la población mundial. Rara vez la interacción entre actividad empresarial y la pobreza ha sido contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva.

La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar, de forma pasiva, a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz



Joan Enric Ricart
Carl Schröder Professor of
Strategic Management
IESE Business School
✉
jericart@iese.edu

CODIGOS JEL:
F230; M100; M190

Fecha de recepción y acuse de recibo: 25 de enero de 2008. Fecha inicio proceso de evaluación: 30 de enero de 2008.
Fecha primera evaluación: 27 de marzo de 2008. Fecha de aceptación: 30 de abril de 2008



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los modelos de negocio en los mercados de renta baja brindan grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa.

Atender a la mayoría de la población mundial requiere innovaciones radicales, tanto tecnológicas, como en los modelos de negocio. Las empresas necesitarán reevaluar su proposición de valor. Se exigirá un nuevo nivel de eficiencia de capital, y nuevas maneras para medir los éxitos financieros.

EXECUTIVE SUMMARY

Business models in low income markets give us big opportunities to develop innovative solutions that effectively cooperate to poverty reduction and generate capabilities, knowledge and products which improve the competitiveness of the company.

To serve the majority of the world population requires radical technological and business models innovations. Firms need to re-evaluate their value proposition. Moreover it will demand a new level of capital efficiency and new ways to measure financial success.

de adquirir sus productos o servicios . Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir millones de nuevos consumidores, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo cual sólo se atiende a la parte más pequeña y acaudala, la punta de la pirámide.

De esta doble frustración, social y empresarial, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo en la BDP a través de actividades de negocio responsables como una manera de reducir la pobreza. Algunas experiencias empresariales muestran, que para tener éxito en este contexto son necesarios: la reformulación de prácticas, gestión y dirección tradicionales, que superen los prejuicios; la comprensión de las dinámicas competitivas de este contexto y el diseño de modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social.

Por otro lado, expertos como Prahalad y Ramaswamy en su libro “The future of competition” y posteriores trabajos plantean la importancia de desarrollar nuevas capacidades que permitan a la empresa desplegar las ventajas competitivas del mañana. Nos referimos a nuevos modelos de negocios que utilicen nuevas capacidades y sobre la base de los cuales las empresas puedan competir.

Este artículo propone que las dinámicas de los modelos de negocio en estos mercados de renta baja pueden servir para aprender y desarrollar las nuevas capacidades que las empresas necesitan para competir en el futuro.

Por lo tanto, existe una interesante conexión entre los intereses de reducción de pobreza mediante actividades empresariales y la necesidad de aprender nuevas capacidades para competir sobre la base de nuevos modelos. Desarrollar modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza que atrapan esta población, es una forma de desarrollar las capacidades necesarias para competir en el siglo XXI.

Los modelos de negocio en la BDP tienen un gran potencial de aprendizaje y crecimiento debido a la magnitud de la población a la cual están dirigidos. Es evidente que ante la disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado a pesar de representar la mayoría de la población mundial, aproximadamente 4 millones de personas, que según



proyecciones del Banco Mundial (2002) dentro de los próximos 40 años tendrá un crecimiento exponencial. Por lo tanto serán los mercados del futuro, puesto que el mayor crecimiento de la población ocurre aquí³. Se prevé que para el 2050, cerca del 85% de la población mundial, alrededor de 9 billones de personas, estarán en países en desarrollo [WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) 2005]. Para organizaciones como el WBCSD es necesario comprometerse con esta población, de lo contrario las empresas no podrán prosperar y los beneficios del mercado global no existirán.

Algunas empresas han visto claramente esta oportunidad de negocio para incrementar su cuota de mercado, innovar e implementar actividades de negocio más responsables y sostenibles. Sólo 50 de las 60 mil multinacionales alrededor del mundo han incursionado en este sector. Las empresas del Grupo Nueva en América Latina son un ejemplo de innovación en el modelo de negocio y capacidad de escalabilización en estos mercados; Smart Communications en Filipinas y Vodafone en África dan muestra del potencial de servir la BDP mediante innovaciones tecnológicas; Nestle en el 2006 realizó una inversión por el orden de US\$ 47 millones para instalar una fábrica empaadora y de distribución de productos. Esta nueva planta está dirigida a productos con empaques más baratos para poder abastecer a mercados con menos poder adquisitivo, un mercado valuado en US\$ 2.800 millones a nivel global.

Estas y otras empresas están experimentando satisfactoriamente en los mercados de renta baja, pero sobre todo incrementado la curva de aprendizaje en innovación sobre la base de las necesidades y grandes retos que implica servir a esta población.

El potencial de inversión en estos mercados también lo favorecen acciones de organismos internacionales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con la iniciativa “Oportunidades para la Mayoría” mediante la cual se facilitan instrumentos financieros para estimular inversiones privadas en la BDP o iniciativas como la alianza en el IWG (Insurance Working Group) de las 16 aseguradoras, reaseguradoras y brokers líderes del mundo, auspiciadas por la UNEP FI (United Nations Environmental Programme Finance Initiative) para promover la investigación, desarrollo de productos, metodologías, prácticas y servicios que comprometan al sector de los seguros en aspectos sociales, medioambientales y gubernamentales. Fomentando así el desarrollo de nuevos modelos

PALABRAS CLAVE

Modelos de negocio, co-creación de valor, interacción de los modelos de negocio, Base de la Pirámide, innovación.

KEY WORDS

Business models, co-creation of value, business models interaction, Base of the Pyramid, innovation.

de negocio que cooperen en la reducción de pobreza mediante los servicios y productos de este sector.

No obstante el potencial para aprender de estos nuevos modelos, todavía es muy pronto para exponer datos que ilustren la eficiencia de los mismos en los resultados económicos del conjunto del negocio, puesto que muchos de ellos han nacido de actividades de responsabilidad social corporativa y sólo recientemente han sido integrados en las actividades de negocio de la empresa.

De la misma manera que se han explorado los modelos de negocios electrónicos para aprender sobre modelos de negocio en general, aprovechando la rapidez de la evolución del mundo de Internet, nosotros proponemos utilizar el prisma de los mercados de renta baja, ya que las características de los modelos de negocio necesarios en este entorno ofrecen un gran potencial para aprender a innovar en modelos de negocio en general.

En este artículo, empezaremos definiendo formalmente qué entendemos por modelo de negocio y caracterizando cómo se esperan que sean los modelos de negocio del futuro. En definitiva, queremos identificar algunas “prácticas de futuro.”⁴ A continuación describiremos las características de los modelos de negocio para competir en mercados de renta baja o lo que viene a llamarse la Base de la Pirámide (BDP). Posteriormente presentamos nuestro argumento central al observar cómo estas características nos ayudan a desarrollar las prácticas de futuro identificadas anteriormente, mostrando que los mercados de renta baja son un campo de experimentación propicio para los modelos de negocio del futuro. Cerramos el artículo con algunas conclusiones.

2. MODELOS DE NEGOCIO PARA EL SIGLO XXI

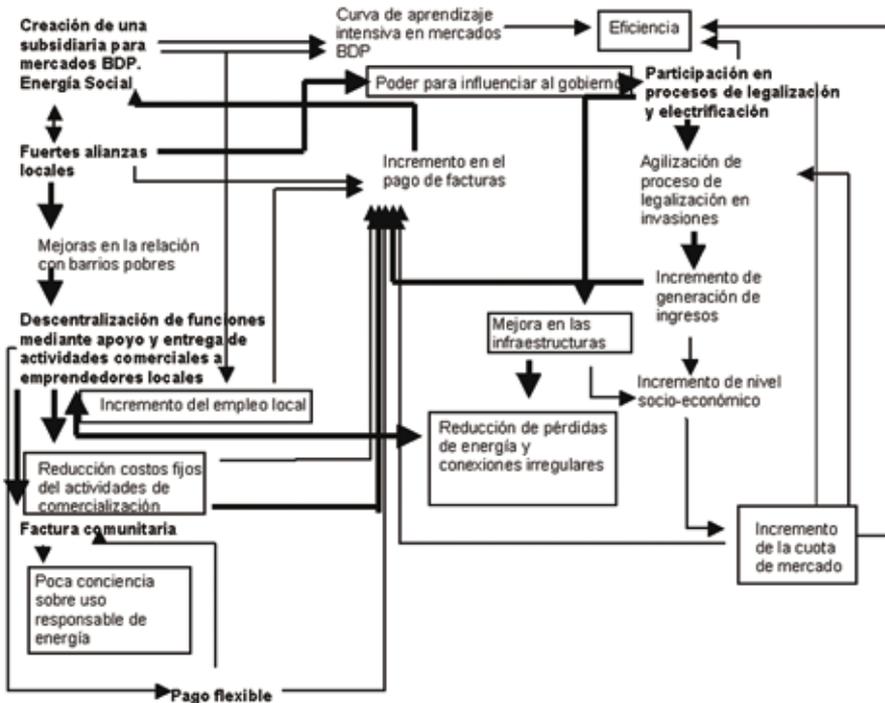
Existen diferentes definiciones sobre modelos de negocio y según la definición que se adopte, el enfoque correspondiente es muy diferente. Muchas de las definiciones utilizadas se han desarrollado en el campo de los negocios electrónicos en un esfuerzo de identificar los propulsores de creación de valor en ese contexto (Ver por ejemplo Amit y Zott, 2001).

La definición de modelo de negocio que utilizaremos en este artículo es la propuesta por Casadesus-Masanell y Ricart (2007), puesto que responde adecuadamente a la innovación en modelos de negocio en la BDP.



Tabla 1: **Modelo de negocio de energía social (Unión Fenosa)**

Recuadros = Consecuencias rígidas Texto en negrilla = Decisiones Texto normal = Consecuencias flexibles Línea en negrilla = Círculo virtuoso Línea en negrilla interrumpida = Círculo vicioso negativo

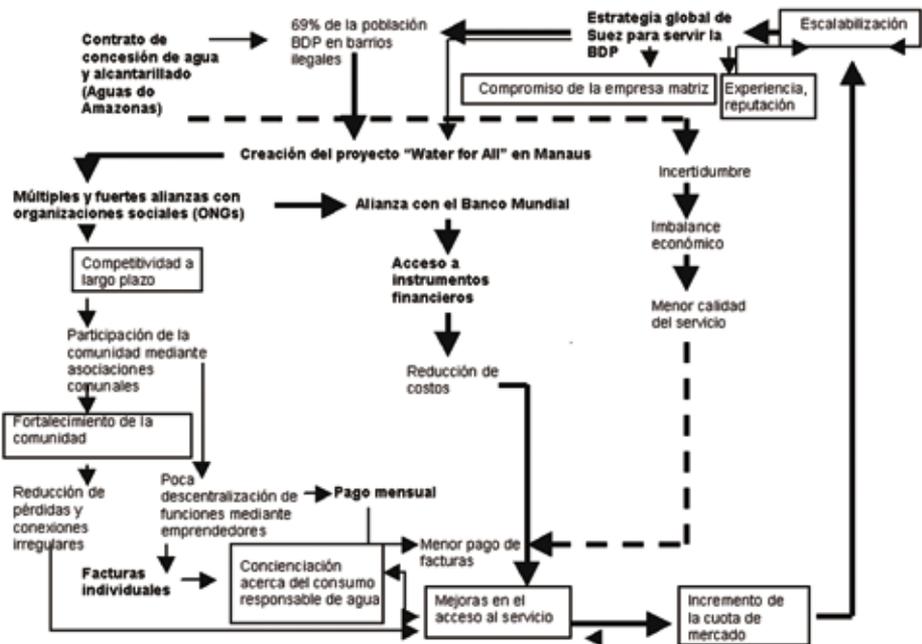


Estos autores definen el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa. Además, estas elecciones tienen consecuencias. Por ejemplo, gracias a una publicidad consistente la empresa puede aumentar el valor de marca. Estas consecuencias pueden ser de dos tipos, rígidas y flexibles. Las consecuencias rígidas se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir, como el valor de la marca, la reputación, o la base instalada. Las consecuencias flexibles son flujos que pueden variar cada período como el coste, el ingreso o el volumen de venta.

Las elecciones y sus consecuencias constituyen el modelo de negocio. Identificar las consecuencias es importante ya que éstas nos permiten y sustentan muchas elecciones. Por ejemplo el volumen alto permite explotar economías de escala o una marca potente permite

un precio más alto. Al conectar elecciones con consecuencias y éstas de nuevo a las elecciones nos aparecen círculos virtuosos, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio (ver Casadesús-Masanell, 2004.)

Tabla 2: Modelo de negocio de “Water for All” en Manaus (Suez)



Su definición nos permitirá entender la manera cómo funciona un buen modelo de negocio, y por ende las innovaciones que permiten que éstos sean superiores a otros. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio, y los resultados finales del mismo se identifican círculos virtuosos que dinamizan el modelo. Las elecciones generan consecuencias que a su vez permiten la toma de más decisiones. Esta dinámica que se repite en el tiempo se convierte en experiencias cumulativas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de sus objetivos. Basados en los análisis aislados y en interacción que plantean estos autores, podemos observar que la efectividad de los modelos de negocio, principalmente en la BDP, depende en gran parte del diseño del mismo con otros actores con los cuales el modelo deberá interactuar y/o co-crear valor.

Un ejemplo interesante de un análisis de modelos de negocio en la BDP utilizando esta definición puede ser el de Unión Fenosa con su empresa Energía Social, en las invasiones de la Costa Atlántica de Colombia, y que aparece representado en la Figura 1 (Mutis, J.M y Ricart, J.E, 2008). “Energía Social” es una empresa exclusivamente creada por Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades.

Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio incrementa en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos transferible, menos sustituible y más complementario. En la figura se representan las elecciones y su conexión con sus respectivas consecuencias (representadas en cuadros si son rígidas), dando lugar a círculos virtuosos, donde resaltamos el principal. El análisis de este modelo de negocio nos permite concluir que la descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) (elecciones importantes), le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados y por lo tanto aumentar la recaudación (consecuencias), retroalimentando positivamente a las elecciones indicadas (principal círculo virtuoso resaltado).

Otro ejemplo mediante el cual podemos representar esta definición de modelos de negocio es el de la empresa Suez mediante el proyecto “Water for All” en Manaus – Brasil, representado en la figura II. El proyecto de Suez en Manaus es fruto de una iniciativa global de la empresa para proveer sus servicios a las poblaciones más pobres de los países donde se encuentra. Esta decisión ha sido decisiva para lograr el compromiso y apoyo de la empresa matriz, lo cual ha facilitado que el proyecto cuente con la transferencia de conocimiento de otros proyectos “Water for All” y el acceso a

alianzas estratégicas con el Banco Mundial, canalizando así sus esfuerzos al principal objetivo de esta estrategia global, la réplica y escalabilización de los proyectos “Water for All” (principal círculo virtuoso resaltado). El contrato de concesión otorgado a Aguas do Amazonas (Subsidiaria de Suez) obligaba a prestar servicios de agua y alcantarillado al 96% de la población de Manaus, de los cuales el 69% pertenecen a la BDP. Sin embargo, este proyecto está limitado por varias barreras internas como la poca descentralización de la actividades comerciales, para involucrar más activamente a las comunidades en las actividades de negocio de la empresa e incrementar la eficiencia del modelo. Aguas do

18 *Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio, y los resultados finales del mismo se identifican círculos virtuosos que dinamizan el modelo.*

Amazonas ha preferido implementar el proyecto desde la misma estructura de la empresa (Decisión) y se ha valido de alianzas con organizaciones comunitarias y ONGs para fortalecer las estructuras sociales de las comunidades y mejorar su acceso a ellas, lo cual ha mejorado el clima de confianza y apoyo de esta población pero no la eficiencia del modelo de negocio (consecuencias). Pero las principales barreras son las externas, destacadas por un círculo vicioso negativo (línea en negrilla discontinua) generadas por la incertidumbre del contrato de concesión y la ausencia de apoyo de entidades gubernamentales para modificar la estructura tarifaría. Tal situación amenaza la sostenibilidad del modelo de negocio y limita sus esfuerzos para invertir en la mejora del servicio.

Los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir efectivamente en las condiciones del mercado del futuro. A la vez las empresas enfrentan una competencia creciente, estimulados por la globalización y la tecnología; en tanto que los consumidores son cada vez más educados y exigentes. Ya no es suficiente competir sobre la base de productos o servicios diferentes. Esta desafiante competencia implica que las empresas busquen formas novedosas para crear valor a sus clientes, para lo cual requieren desarrollar nuevas capacidades. Entre ellas, Prahalad y Ramaswany (2004) afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la co-creación de valor y creación de redes de experiencias.

La co-creación de valor, aporta una nueva dinámica a la relación productores/consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor. No se trata de convertir consumidores en empleados.

La red de experiencias no une simplemente componentes, productos o información que hacen parte de la cadena de aprovisionamiento, también contribuyen con liderazgo intelectual, construyen coaliciones, forjan senderos para productos, información y experiencia. La interacción de la empresa con otros actores y el consumidor, es el centro de la extracción de valor económico de la empresa y el consumidor. Esta interacción crea valor, gracias a esta dinámica el consumidor paga conforme a su utilidad y solución y no conforme a los costos de producción de la empresa.

En definitiva, estos autores nos identifican importantes prácticas de futuro que afectarán a la innovación en modelos de negocio. La pregunta clave es ¿Cómo desarrollar estas competencias del mañana? Proponemos explorar en los mercados de renta baja, como un campo de aprendizaje no explotado. Entrar en la BDP desarrollará en la empresa destrezas necesarias para dinamizar, “deestructurar” y descentralizar sus modelos de negocio. Convirtiéndose en una fuente de competitividad que le permitirá adaptarse fluidamente según la demanda del mercado, ya que desarrollan estructuras menos dependientes de un sólo modelo de negocio para mantener los beneficios y el crecimiento. Por lo tanto pueden encontrar en este entorno una oportunidad para innovar no sólo en sus productos y/o servicios, sino también en sus modelos de negocio, y competir sobre la base de ellos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA BDP

Para que las actividades de negocio en la BDP sean exitosas, influirá de forma decisiva cómo la empresa articula su modelo de negocio (elecciones), y cómo se apalanca en el desarrollo socioeconómico potenciado (consecuencias). Las características del entorno de las poblaciones de renta baja, requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada, tenga viabilidad, y adecue los costos a las difíciles circunstancias de ese entorno.

La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en áreas urbanas, no están bancarizados, muchas veces ni siquiera censados y no cuentan con servicios básicos.

Ablaza, et al (2005) describen estos retos y sus implicaciones en los modelos de negocio en la BDP. Los autores, consistentes con la li-

teratura establecida en este campo, identifican los siguientes retos a superar:

1. El reto de *adquirir el producto*, pues se requiere financiación.
2. La *desinformación del consumidor* que dificulta la creación de la demanda a lo largo del tiempo.
3. Si el negocio requiere un sistema post-pago, el modelo de *recaudación* debe superar las barreras de locación, logística e infraestructura.
4. La *ausencia gubernamental*, dificulta la realización de contratos y poner recursos a un mayor riesgo.
5. Muchas veces los consumidores no aprecian las implicaciones de sus opciones de consumo debido a un *limitado acceso de información y educación*.
6. Los *retos culturales*. En esta población el sentimiento de comunidad es mucho más fuerte, lo cual hace necesario considerar a los consumidores colectivamente.
7. La *percepción* que se tiene de los *servicios públicos*, que implica superar la costumbre de obtenerlos por derecho propio mediante conexiones irregulares.

Las empresas que desean estar activas en la BDP deben confrontar estos retos. Para superarlos, según se desprende de la literatura, deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características:

1. El uso de tecnologías apropiadas. Ejemplo de ellos son los esfuerzos en sistemas de agua, alimentos más saludables, microfinanzas, energía y vivienda. La BDP, en su mayoría, son “mercados vírgenes” donde no existen tantos intereses creados ni infraestructuras con prolongados periodos de amortización, son el escenario ideal para incubar nuevas y avanzadas tecnologías.
2. Transformar su concepción de escala de “cuanto mayor, mejor” a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como I+D.
3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Es más importante construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales Civiles, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño. Los modelos basados principalmente en la relación con socios tradicionales pierden mucha

información del contexto local y ponen en peligro la adaptabilidad y legitimación de la empresa. Los otros facilitan la flexibilidad que las grandes empresas carecen, conocimiento y legitimación para conectar a grandes empresas con la BDP.

5. Las relaciones con el contexto local como capital social necesario para superar la ausencia de instituciones formales que protejan los derechos de propiedad intelectual y aseguren el respeto de las leyes.

6. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales.

Por ejemplo, la empresa Pasa, del Grupo Agrolimen, con sus productos de caldos deshidratados en África ha logrado una gran penetración y un excelente posicionamiento en muchos países. Utiliza el precio como elemento estratégico, reduce costes con producción y suministro local pero utilizando tecnologías y diseño de productos globales, busca la capilaridad de su sistema de distribución adaptado a cada mercado local, establece alianzas estratégicas con socios locales, para lograr una clara y sostenible ventaja competitiva en cuanto al conocimiento del consumidor, inversión en marca, adaptación del producto, y costos locales.

En estos modelos de negocio, la empresa en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados. La empresa, principalmente, nutre, atrae y retiene los “complementos” que son aquellos que fortalecen la oferta de la empresa y la creación de valor. Por ejemplo, sin las micro-finanzas es difícil entender muchos negocios en la BDP, ya que la mayoría de ésta población no tiene acceso al crédito, razón por la cual muchos proyectos necesitan atraer servicios micro-financieros para implantar sus modelos de negocio.

Como se desprende de estas prescripciones, detrás de la estrategia en la BDP hay un elemento fundamental: La innovación. Probablemente el área más interesante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí mismo, sino la manera cómo los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, cómo financian su adquisición, lo usan y lo desechan; en definitiva el modelo de negocio, el cual variará según cada país.



4. LA BDP NUEVA PLATAFORMA PARA APRENDER SOBRE MODELOS DE NEGOCIO DEL FUTURO

Proponemos la BDP para explorar los modelos de negocio del futuro, ya que esta población representa el 80% de la población mundial y se prevé que para el 2050, el 85% estará en países en desarrollo (WBCSD, 2005).

Sus inmensas necesidades y complejos contextos son campos apropiados para desarrollar las competencias del mañana de *co-creación* y *creación de redes de experiencias*, que permitan a la empresa co-construir prácticas y competir sobre la base de modelos de negocio innovadores, como observaremos a continuación.

La *co-creación* en los modelos de negocio en la BDP es mucho más enriquecedora pues no se limita a los consumidores, sino también a otros actores (Ej. emprendedores locales). Para una gran empresa co-crear valor directamente con estos consumidores puede ser difícil, pero lo puede hacer con aliados estratégicos, incrementando así el valor creado por éstos, su negocio central y consumidores en la BDP.

En proyectos empresariales en los mercados de renta baja ya se pueden observar algunas actividades de co-creación desde este punto de vista. Por ejemplo el proyecto Disha (Distance Healthcare Advancement) de la empresa Philips Electronics inició con el propósito de proporcionar servicios médicos, mediante un automóvil completamente equipado con tecnología de telemedicina y *diversas alianzas estratégicas*, para realizar diagnósticos médicos a los habitantes de zonas rurales en la India. Anteriormente estas personas tenían que desplazarse muchísimos kilómetros solamente para un diagnóstico médico, con las consecuencias de tiempo y dinero que esto implicaba. La experiencia de Disha les ha permitido avanzar a tal punto en que los retos del proyecto ahora van más lejos. El modelo de negocio de Disha entre otras lecciones les ha permitido dirigir el servicio a retos más complejos como la *alianza con empresas de seguros médicos* y mejoras tecnológicas en el servicio de telemedicina. Para Disha un modelo de negocio exclusivamente basado en el diagnóstico no es del todo rentable, sin embargo era el eslabón necesario para iniciar con sus actividades en la BDP. Una vez sistematizada la experiencia de los consumidores con este servicio la empresa podría sofisticar la prestación del mismo y aceptación, por parte de la comunidad, de servicios complementarios, como los seguros médicos, que fortalecería su modelo de negocio y mitigaría la

informalidad e incertidumbre de las relaciones y los altos costos de transacción que implica llegar a estas zonas remotas.

La BDP puede convertirse en un reto para muchas empresas que permite poner a prueba sus capacidades de competitividad basados en la *innovación y flexibilidad*, como los principales propulsores de valor y como un campo de experimentación de “experiencias de co-creación”.

Como hemos visto, la co-creación, requiere también el *desarrollo de redes de experiencia*. Competir con el mismo modelo de negocio no es viable en todos los entornos, pero modificarlo rápidamente tampoco es una tarea fácil. La BDP puede ser un modelo más dentro de su portafolio de modelos de negocio, para desarrollar *redes de experiencias* y a su vez poder trasladarlas a otras unidades de modelos de negocio.

El Grupo Nueva, mediante su empresa Amanco logró implementar un modelo de negocio para vender sistemas de riego a pequeños agricultores. Una de las principales capacidades desarrolladas ha sido establecer alianzas estratégicas no convencionales (Emprendedores sociales, organismos internacionales, etc...) y apalancarse en las capacidades de estos. Esta red de experiencias les ha permitido no solo tener modelos alternativos, lo cual significa que la compañía depende menos de un único modelo para mantener beneficios y crecimiento, también ha transferido los conocimientos obtenidos a otra empresa de su grupo, Masisa, donde aprovechando estas redes de experiencia está desarrollando un modelo de negocio para la BDP en el sector de la vivienda. Esta capacidad para *interactuar* con otros le ha permitido apalancarse en su flexibilidad e innovación para mantener una ventaja competitiva

Las actividades de *co-creación y desarrollo de redes de experiencias* implican *innovación*. La *innovación* en la BDP permite anticiparse a las tendencias de los mercados desarrollados, como es el caso de las energías renovables, telemedicina o servicios bancarios a través de telefonía móvil.

Drucker (1985) identifica 7 fuentes de oportunidades de innovación asociadas a cambios. La BDP es un campo de actuación donde cada una de estas oportunidades está presente, preparándonos para desarrollar las capacidades necesarias para innovar en modelos de negocio. Veamos cada una de ellas.

Primera, éxitos o fracasos inesperados en uno de sus productos

o servicios. El surgimiento de tecnologías disruptivas, frecuentemente, reside en ésta categoría. Es el caso de Unión Fenosa que debido a los intensos disturbios de las invasiones de la Costa Atlántica, en Colombia, por los cortes masivos de energía, dejó de ver a estas poblaciones como el problema y pasó a fijarse en ellos como consumidores, adaptando el modelo de negocio para comercializar energía en unas condiciones adaptadas a las precariedades de este mercado.

Segunda, las incongruencias entre lo que se ofrece y las verdaderas necesidades del mercado. Debido al desconocimiento de este mercado se tiende a ofrecer productos o servicios que no responden a las necesidades. Para la BDP en Filipinas el costo de una llamada móvil era muy alto, pero sí podían asumir el costo de un mensaje corto para que la otra persona se pusiera en contacto. Smart Communications, mediante una innovación tecnológica, desglosó en pequeñas unidades la tarjeta SIM, tanto que Filipinas ha sido considerada el primer país en volumen de mensajes de texto.

Tercera, la innovación está conducida por la necesidad de un nexo que sirva para unirla con el mercado. Unión Fenosa con la descentralización de algunas de sus funciones (recaudación, reparaciones) mediante emprendedores locales ejerce una presencia más cercana en estos barrios. La descentralización de las funciones del proyecto fue el nexo necesario para influenciar efectivamente el comportamiento de las comunidades e inducir las al pago y a reducir las conexiones ilegales.

Cuarta, el mayor crecimiento demográfico en países en desarrollo y su localización en zonas dispersas o de difícil acceso, circunstancias claramente presentes en la BDP.

Quinta, el cambio de percepción o la manera cómo grupos de personas se perciben ellos mismos. Así se crea un valor que propicia un progreso que posteriormente permite capturar un valor actual y futuro. El Grupo Nueva, está permitiendo que pequeños agricultores, puedan diversificar los productos que cultivan y tener producción durante todo el año. Una mayor venta de sus productos está generando un valor futuro que permitirá sacar a esta población de la pobreza. Los *círculos virtuosos* generados entre las decisiones que han potenciado el desarrollo, como su alianza con emprendedores que ofrecen micro-créditos para adquirir su

***Los consumidores
cada vez demandan
más soluciones, pero
sólo están dispuestos
a pagar por
productos***

producto, han creado un valor intangible (red de experiencias que son consecuencias) en las cuales Grupo Nueva, u otras empresas, sabrán apalancarse para continuar innovando en este modelo, y para desarrollar su escalabilización y réplica. Esta dinámica fortalece el modelo de negocio de Amanco y dinamiza el desarrollo socioeconómico, necesario para la consecución de sus objetivos en la BDP.

Sexta, el cambio en las estructuras de la industria puede cambiar el mercado completamente creando una fuente de oportunidades de innovación que no existían anteriormente. Normalmente en la BDP tenemos estructuras sectoriales distintas, donde los emprendedores sociales substituyen a elementos institucionales presentes en las economías desarrolladas.

Séptima, los nuevos conocimientos, bien sean científicos, técnicos o sociales. La diversidad de aliados no convencionales en la BDP así como la escasez de infraestructura y servicios, pueden hacer de los mercados de renta baja un lugar primordial para incubar conocimientos basados en innovaciones disruptivas.

En definitiva, los consumidores cada vez demandan más soluciones, pero sólo están dispuestos a pagar por productos. La BDP permite innovar en la manera de proveer esta solución. La necesaria *interacción* de la empresa con el entorno, para desbloquear los factores asociados a la pobreza llevará a las empresa a crear *círculos virtuosos* basados principalmente en las capacidades de *co-creación y desarrollo de redes de experiencia*, que a la vez, le permitirán acceder a capacidades e inversiones de otros, y les permitirá, gracias a involucrarse en negocios en la BDP, poder replicar estos modelos en una mayor escala y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas y barreras de imitación.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La mayoría de las experiencias empresariales en la BDP se inscriben en el campo de la RSC. Sin embargo, paulatinamente, algunas están buscando influir de manera decisiva en la estrategia y las operaciones de negocio centrales de la empresa. Pero ¿esto que implica?

El estudio de modelos de negocio en la BDP y su interacción con entornos complejos, propios de estos mercados de renta baja, permite hacer importantes aportaciones al campo de la estrategia empresarial. Las iniciativas sociales están comúnmente limitadas

por el dinero que pueden destinar a la causa social sin poner la viabilidad de la empresa en riesgo. Las empresas que trasladen sus actividades sociales a las estrategias prioritarias del negocio podrán 1) desarrollar un nuevo modelo de negocio que atienda efectiva y rentablemente a los mercados de renta baja y 2) mediante la adopción de un nuevo modelo, incrementar sus capacidades competitivas.

Es importante, también, sistematizar la relación causa-efecto de decisiones y consecuencias empresariales (para la creación de mercado) y sociales en la BDP y la creación de *círculos virtuosos* que retroalimentan la sostenibilidad, incrementan el impacto de estos modelos y permiten comprender la creación de ventajas competitivas.

En definitiva, profundizar en estos modelos de negocio nos brindará fuentes de innovación: cómo éstos proveen valor a sus clientes en la BDP y cuanto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la *co-creación* y las *redes estratégicas*, es fundamental para diseñar e implementar modelos de negocios superiores que realmente aumenten la presencia de negocios rentables en la BDP, cooperen significativamente en la reducción de pobreza, sean medioambientales responsables, e incrementen la competitividad de la empresa sobre la base de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ablaza Jr., Gerardo C., Aquino Antonio T., Beshouri Christopher; Romano Christine y Ayala II Jaime A. Zobel. (2005): "Viable Business Models to serve low income markets", en "Business Solutions for the global poor", Jossey-Bass: Los Angeles.
- Amit Raphael y Zott Christoph. (2001). "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal* 22: 493-550.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E (2007). "Competing through Business Models". IESE Business School, Working paper, 713.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). "Dinámica Competitiva y modelos de negocio". *Universia Business Review*. 4, cuarto trimestre: 8-17.
- CCE, SE, FOMIN y EGADE. (2007). "Modelos de negocios exitosos en la Base de la Pirámide" ATN/ME-9561-ME. Junio 2007.
- Drucker P.F. (1985) "Innovation and entrepreneurship", Haper & Row: New York
- Enright Michael J., Ghemawat Pankaj, Hart Stuart L Khanna. Tarun Ricart, J.E. (2004). "New frontiers in International Strategy", *Journal of International Business Studies*, 35:175-200.
- Mutis, J.M y Ricart, J.E (2008). "Understanding Business Models at the BOP" en "Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor". Editado por Prabhu Kandachar y Minna Halme, Greenleaf Publishing (Fecha estimada de publicación, Mayo 2008).

- Mutis, J. and Rodriguez, M. A. (2006), case study: "Energía Social", IESE Publishing.
- Prahalad, C. K y S. L. Hart (2002), "The fortune at the bottom of the pyramid", *strategy + Business* núm.26, p. 54-67.
- Mutis, J. and Rodriguez, M. A. (2007), case study: "The water for all project", IESE Publishing.
- Prahalad C.K y Ramaswany V. (2004) "The future of competition: co-creating unique value with customers". Harvard Business School Pub: Boston, USA.
- WBCSD. (2005). "Business for development".
- Farrell, M. J. (1957): "The Measurement of Productive Efficiency". *Journal of the Royal Statistical Society Series A, General*, 120 (3).
- Lovell, C.A.K. (1993). "Production Frontiers and Productive Efficiency". En Fried, H.O.; Lovell, C.A.K.; Schmidt, S.S. (eds.): *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*. Oxford University Press. Oxford, NY.
-

Notas

1. Autora de contacto: IESE Business School-Universidad de Navarra; Avda. Pearson, 21; 08034 Barcelona; España.
2. Se denominó "la Base de la Pirámide" (Prahalad y Hart, 2002), ya que dividieron la población mundial en tres grandes segmentos según su renta per cápita. La "Base de la Pirámide" está compuesta por 4.000 millones de personas con una renta per cápita inferior a 2.000 US\$ anuales en paridad de poder adquisitivo.
3. En 1999, el IFC (*International Finance Corporation*, organismo del Banco Mundial) identificaba 64 economías emergentes divididas en dos grupos: 51 países en desarrollo con elevado crecimiento en Asia, Latinoamérica, África y Oriente Medio; y 13 economías en transición de la antigua Unión Soviética. Según esta clasificación, los países en desarrollo con elevadas tasas de crecimiento se consideran economías emergentes.
4. Es a lo que Ck Prahalad identifica como "Next practices" en contraste a las llamadas "Best practices".