

Éxito Empresarial

Personas de escasos recursos: ¿un mercado rentable?

Andrea Shum
Consultora
CEGESTI

En el mundo, las personas de escasos recursos conforman un mercado de billones de personas. De forma colectiva, su poder adquisitivo es enorme, por lo que las empresas que aprendan a atender este mercado podrán recibir grandes beneficios y, a la vez, contribuirán a mejorar la calidad de vida de este gran grupo de personas. Esta es una de las propuestas que C.K. Prahalad, conocido consultor internacional, plantea en su libro *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*.

Bajo este enfoque, lo que se pretende es una relación de mutuo beneficio entre las partes. Por un lado estaría la base de la pirámide, que recibe productos y servicios diseñados de acuerdo con sus necesidades y, además, logra tener acceso a conocimiento y a tecnología moderna, elementos que se convierten en valiosas herramientas para la búsqueda de una mejor posición. Por otra parte está la empresa, que obtiene rentabilidad y crecimiento con estos negocios; genera innovaciones constantes que puede trasladar a otros mercados; y contribuye para que, en el mediano y largo plazo, haya un mejoramiento del entorno social que, a fin de cuentas, es una condición indispensable para que la empresa sea exitosa.



Algunas empresas ya se han atrevido a incursionar en estos mercados, con resultados altamente satisfactorios. Los siguientes ejemplos, aportados por C.K. Prahalad en su libro evidencian esta afirmación. CEMEX, uno de los mayores fabricantes de cemento del mundo, creó el programa “Patrimonio Hoy”, el cual permite a los clientes de la base de la pirámide agregar nuevas habitaciones a sus casas de una en una. Después de que el cliente ha demostrado su capacidad de ahorro por un período determinado, CEMEX le otorga crédito y le garantiza materiales de calidad en el momento requerido, así como asistencia técnica para la autoconstrucción. Tras dos años del programa, se reportan más de 95 000 familias beneficiadas (www.cemexmexico.com).

Otro caso es el de la empresa Reliance, en India. Esta corporación ha creado una enorme franquicia de teléfonos móviles. El servicio consiste en poner a disposición de los clientes de la base de la pirámide un aparato a color y con acceso a Internet por menos de \$12 iniciales y cerca de \$7 al mes, durante 36 meses. Con esta iniciativa, Reliance ha generado una “revolución de conectividad”. Actualmente India agrega más de 1.5 millones de suscriptores de teléfonos móviles al mes, gracias al acceso a crédito.

En América Latina, también está el modelo de Casas Bahía, el mayor minorista de Brasil, dedicado a la

venta de electrodomésticos, aparatos eléctricos y muebles. Sus clientes son los habitantes de las favelas. Para abarcar este mercado, la estrategia de Casas Bahía fue crear capacidad de consumo facilitando crédito a estas personas, quienes usualmente carecen de un historial crediticio y un empleo fijo. Consecuentemente, la empresa ha tenido que definir las bases y el manejo de crédito, a la vez que ha trabajado fuertemente en reducir costos a través de estrategias como la logística de clase mundial. Al año 2005, Casas Bahía contaba con \$1,200 millones en ventas, 20,000 empleados, 330 tiendas y más de 10 millones de consumidores, y ha continuado creciendo.

Otro ejemplo muy interesante es el del Banco Grameen en Bangladesh, cuyo fundador Muhammad Yunus recibió el Premio Nobel de la Paz en el 2006 por su trabajo en el tema de microfinanciamiento para las personas de escasos recursos. La estrategia seguida por el Banco le ha permitido capturar un enorme mercado (6.9 millones de clientes a diciembre del 2006), y una cartera de crédito cuya morosidad es totalmente competitiva con la de las otras instituciones financieras.

Los casos anteriores demuestran que, efectivamente, este mercado puede ser rentable siempre que la empresa logre plantear iniciativas totalmente innovadoras y dirigidas a satisfacer sus necesidades y condiciones particulares, con procesos eficientes que permitan atender a la base de la pirámide de una manera financieramente sostenible.

Este grupo social de más escasos recursos, que representa dos terceras partes de la población mundial, constituye un mercado de gran potencial. El desafío está en romper paradigmas y en encontrar, como lo indica Prahalad, “enfoques nuevos y creativos para transformar la pobreza en oportunidad...”.

BIBLIOGRAFÍA

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa4143/is_200410/ai_n9468895

http://www.self.org/news/GBN_BOP_Paper.pdf

<http://www.brinq.com/about/bop.html>

http://www.id.iit.edu/profile/gallery/design_for_BoP/

<http://www.brinq.com/workshop/>

<http://www.brinq.com/kenya/>

<http://www.bop-protocol.org/>

<http://www.wdi.umich.edu/ResearchInitiatives/BasePyramid/About/>

<http://www.bus.umich.edu/BOP-Protocol/projectdescription.htm>

<http://www.iae.edu.ar/web2005/antiguos/documentos/asamblea2005/DAndrea.pdf>

http://www.dinero.com/wf_InfoEvento.aspx?IdEvn=10

<http://www.iese.edu/es/RCC/CBS/Eventosyactiv/LaAprendizaje/indice.asp>

<http://mexico.blogresponsable.com/2007/05/negocios-en-la-base-de-la-piramide.html>

Éxito Empresarial

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web:

www.cegesti.org