

■El mercado es la cura

CK Prahalad cree que el mercado puede abolir la pobreza. Algunas firmas mexicanas ya lo están haciendo.

autor: Ricardo J. Galarza

Coimbatore Krishnarao Prahalad, mejor conocido como CK Prahalad, es uno de los pensadores de estrategia empresarial más influyentes del mundo. De origen indio y titular de la cátedra de Estrategia Corporativa de la Universidad de Michigan, Prahalad es también uno de los consultores empresariales más reconocidos a nivel global y cuenta entre sus clientes a firmas de la talla de AT&T, Citicorp, Oracle y Unilever.

Sus numerosos ensayos y libros se centran en el estudio de la alta dirección de compañías multinacionales y sus estrategias, en particular en su relación con los mercados emergentes. Fue en ese proceso que Prahalad concibió una de las teorías más innovadoras para desarrollar nuevos modelos de negocios que, asegura, permitirán erradicar la pobreza.

En su libro *La fortuna en la base de la pirámide: erradicando la pobreza a través de las utilidades*, Prahalad esgrime que el mercado más interesante y de mayor crecimiento se encuentra donde uno menos lo espera: entre los pobres. En el estudio, el académico sostiene que si las multinacionales –asesoradas por organizaciones de la sociedad civil– orientaran sus negocios a captar el enorme mercado que representan los pobres del mundo, incrementarían significativamente sus utilidades al tiempo que solucionarían el problema de la pobreza.

Prahalad presenta en su libro una serie de ejemplos de grandes empresas que ya están atacando esos mercados en la actualidad, entre las que destaca Cemex. Estas compañías, sostiene, han adoptado lo que él llama "la filosofía de la base de la pirámide" y contribuido a reducir lo que denomina como "la pena de pobreza". *Expansión* entrevistó a este teórico que ha sacudido a los negocios y que estará próximamente en el país, como ponente de ExpoManagement 2007.

¿Por qué decidió enfocarse en los mercados en la base de la pirámide y bajo qué premisas desarrolló su teoría?

Cuando uno mira alrededor del mundo, nota que el crecimiento de los mercados desarrollados se está deteniendo. De manera que si usted busca dónde está la próxima ronda significativa de crecimiento posible, resulta obvio que los 5,000 millones de personas en el mundo que no han sido atendidas por el sector privado organizado representan una enorme oportunidad de crecimiento. Ahora, si uno quiere aprovechar esa oportunidad de crecimiento, tiene que empezar a hacer negocios de una manera muy diferente, a fin de garantizar acceso y precios asequibles para ese sector.

¿Realmente cree que se puede erradicar la pobreza a través de las utilidades del sector privado?

Sí se puede. Lo que quiero decir cuando digo erradicar la pobreza a través de las utilidades, es que es posible erradicar la pobreza con sistemas de mercado eficientes, donde el sector privado organizado desplace al sector no organizado. Cuando usted tiene un mayor consumo, por ejemplo, en rubros como las comunicaciones y los servicios financieros, eso cambia su estándar de vida y los patrones de su estándar de vida y aumenta sus ingresos. Pongamos como ejemplo el acceso a los servicios financieros: en la medida en que usted pueda pedirle dinero a su banco local y no tenga que recurrir al prestamista, que le va a cobrar 10 veces los intereses que le cobra el banco, usted podrá salir de la pobreza, ahorrar dinero y, en un tiempo, hasta financiar su propio negocio.

¿Qué ajustes deberían hacer las corporaciones transnacionales para adoptar estas políticas que usted propone y atacar la base de la pirámide?

Yo creo que deben hacer borrón y cuenta nueva. Y luego, identificar las características más importantes de este mercado, que son cuatro: en primer lugar, crear conciencia en esos consumidores; segundo, establecer una manera de acceder a ellos; tercero, encontrar la forma de concebir productos y servicios accesibles para ellos; y, por último, hacer que esos productos y servicios tengan continuidad y no se conviertan en episódicos, que hoy están, mañana no, el mes que viene no sabemos. En suma, los aspectos que tienen que atender estas multinacionales para atacar la base de la pirámide son: concienciación, acceso, precios asequibles y disponibilidad

Usted ha dicho, también, que para ello, estas empresas deben ser innovadoras. ¿En qué sentido?}

La innovación se debe dar en tres planos fundamentales: en la definición del producto, en su diseño y en su distribución; de tal manera que, en esencia, lo que se requiere es crear un nuevo modelo de negocios con un sistema de distribución diferente y trabajar con las organizaciones de la sociedad civil y otras para asegurar que haya la suficiente educación sobre cómo usar el producto, cómo concebir su diseño y su distribución. De ese modo, usted reduce significativamente la estructura de costos y maximiza sus utilidades. Pero lo más importante de mi argumento podría resumirse así: la mayoría de las compañías piensa: éste es mi costo, necesito generar utilidades, por tanto, éste debe ser el precio. Yo digo: empiece con un precio que sea asequible para la base de la pirámide, usted tiene que generar utilidades, por tanto, debe cambiar su estructura de costos. De tal modo que lo que yo les pido a los empresarios es: cambien su pensamiento basado en la ecuación costo + utilidades = precio; por un pensamiento que se base en precio – utilidades = costo. Y esto, además, genera probadamente menos riesgo. Un ejemplo muy claro de ello es el de las microfinancieras. La tasa de impago de las microfinancieras en el mundo es menor al medio punto porcentual, mucho mejor que el de cualquier tarjeta de crédito para la gente rica. Entonces, si los negocios orientados a la base de la pirámide acarrearán menos riesgos, ¿cuál es el problema con un modelo de negocios menos riesgoso?

Lo que les pide es que cambien su forma de pensar...

Claro, en lugar de pensar que no hay dinero entre los pobres y que no pueden ser considerados consumidores, debemos pensar en cómo crear en ellos la capacidad para el consumo. Y para ello, tenemos que empezar por el precio.

Explique lo que usted llama "la pena de pobreza" y cómo se puede abolir.

"La pena de pobreza" surge de la falta de opciones entre la gente de bajos recursos y los elevados costos asociados con esa falta de opciones. Vuelvo al ejemplo anterior: si yo tengo que pedirle dinero a un prestamista porque no tengo acceso a los servicios financieros, estoy pagando una enorme pena de pobreza. O si sólo puedo acceder a los servicios de salud a través de un intermediario que me cobra altísimas tarifas, estoy pagando una pena de pobreza. Lo mismo sucede en el caso de las remesas: un trabajador mexicano en Los Ángeles tiene que pagar hasta más de 8% para enviar dinero a casa, mientras que si estuviera bancarizado pagaría 1%. Ésa es gente que trabaja duro y que paga una enorme pena de pobreza. Entonces, todo lo que yo propongo es: dejemos que se involucre el sector formal, tengamos competencia y eliminemos así los monopolios locales.

Una de las empresas que han adoptado estas políticas que propone es Cemex.

¿Qué hizo diferente?

Cemex se concentró en hacer la vivienda accesible para los pobres, buscó los precios que ellos podían pagar y lo hizo. Esto lo logró con un muy dedicado e innovador equipo de gente que llegó a la conclusión de que mientras el negocio del cemento es de carácter cíclico, la demanda local de vivienda entre los pobres no es cíclica. Entendieron que había allí un mercado estable y que no estaba siendo atendido. Entonces, fueron y vieron cómo construían, cómo compraban el cemento, la arena, la cal y todos los insumos y luego trataban de almacenarlos, perdían parte de ellos y terminaba siendo un proceso muy ineficiente, en el que pagaban una pena muy alta. Los de Cemex decidieron juntar todo eso y, al mismo tiempo, ayudarlos a ahorrar algo de dinero para que pudieran construir en forma continuada. Pero lo más importante del caso es que empezaron por el precio. Establecieron primero el precio que estas personas podían pagar y de ahí partieron. Y ése es un ejemplo a seguir para muchas empresas mexicanas, porque cuando usted se fija en

las necesidades de vivienda de los pobres mexicanos, olvídense del resto de América Latina, sólo en México, estamos hablando de un mercado enorme. Y está ahí, desatendido.

¿Qué otras empresas mexicanas están haciendo algo así?

En cierto modo, Elektra y, notablemente, Bimbo. Ésta es una de las compañías más grandes del mundo que opera en la base de la pirámide. Usted puede ir a las zonas más pobres de México y allí se consume pan Bimbo, porque la gente pobre sabe premiar a las empresas que se interesan por ella.

Ahora que menciona Elektra, su Banco Azteca, que opera bajo un concepto similar al de las microfinancieras que señala, no ha hecho bajar comisiones y tasas de interés. En realidad son más altas que las de los grandes bancos. Y opera en la base de la pirámide. ¿Cómo explica eso?

Tenemos que entender una cosa: cuando una persona de bajos recursos tiene que pedir dinero, puede ir y pedirle al prestamista a un interés de 300%, o ir a una de estas microfinancieras y pedir a un interés de 30%. Usted me puede decir que 30% es muy alto comparado con lo que usted puede conseguir en un banco grande. Pero los pobres en este momento no tienen acceso a esos préstamos. Entonces, no es 30% contra el 15% ideal, sino 30% contra 300% que normalmente ellos pueden conseguir. Hay que entender que éste es un fenómeno progresivo; entonces, dejemos que le den 30% primero, dejemos que construyan su historia crediticia; y, poco a poco, las grandes entidades financieras también van a venir a la base de la pirámide.

¿Qué consejo le da a las empresas que no lo han hecho?

Creo que hay una enorme oportunidad en México para construir sus modelos de negocios. El país está en una posición privilegiada, tiene el idioma indicado. Usted crea una suerte de laboratorio en México y cuando vea cómo funciona mejor, lo aplica a toda América Latina y ya no tiene un mercado de 100 millones de personas, sino uno de 700 millones.

¿Qué tan seguro está de que adopten sus teorías?

Yo creo que ya las estamos viendo adoptarlas, llámese Microsoft, con FelxGo, con lo que están experimentando en Brasil e India, Procter & Gamble, Unilever, Nestlé. Hay muchas compañías hoy en día haciendo negocios en la base de la pirámide, y cada vez habrá más.