

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Departament d'Organització d'Empreses

*“Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos:
una evaluación a partir de los modelos de negocio de
empresas multinacionales”*

Pablo Sánchez Hernando

Tesis doctoral

Julio 2009

TÍTULO

*“Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos:
una evaluación a partir de los modelos de negocio de
empresas multinacionales”*

TESIS DOCTORAL

Presentada por Pablo Sánchez Hernando

**Para optar al título de doctor en Administración y Dirección de
Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya**

Directores:

Dr. Xavier Llovera

Catedrático, Departamento Administración y Dirección de Empresas.

Universitat Politècnica de Catalunya – ETSEIB

Dr. Joan Enric Ricart

Carl Schrøder Professor of Strategic Management

Chairman, Departamento de dirección estratégica.

Universidad de Navarra – IESE Business School

RESUMEN

El contenido distintivo de la estrategia internacional es la *localización* de la actividad empresarial. No obstante, a pesar de la importancia del trabajo realizado hasta la fecha, éste se ha enfocado casi exclusivamente en los mercados internacionales *visibles*, es decir, en los países y población de renta alta, ignorando los casi 4.000 millones de personas que conforman la “base de la pirámide económica”. Esta tesis doctoral pretende avanzar por este camino relativamente inexplorado y examinar cómo la localización de actividades empresariales en los mercados de bajos ingresos influye en los modelos de negocio de las empresas multinacionales. Para ello hemos evaluado la entrada de siete multinacionales en el segmento de bajos ingresos a través de sus modelos de negocio.

La tesis se estructura en tres grandes apartados. En el primero se definen los rasgos característicos de la base de la pirámide y se revisa la evolución histórica de la estrategia internacional, haciendo un especial énfasis en las aportaciones en el contexto de los países emergentes y en los mercados de renta baja. En el segundo apartado se delimitan las implicaciones teóricas de la estrategia en mercados de renta baja y se presenta un marco conceptual y teórico que pretende servir de guía a las futuras investigaciones en este campo. Siguiendo este marco, se detalla cuáles son los fundamentos teóricos de partida de la tesis y se explica la metodología de investigación empleada. La tercera y última parte está compuesta por dos capítulos en los que se presentan y analizan los resultados de la evaluación empírica de los siete modelos de negocio que componen la muestra de estudio y un último capítulo con las conclusiones y limitaciones del estudio.

En relación a los resultados del estudio, los más relevantes son los siguientes: se distinguen dos tipos de modelos de negocio, aislados e interactivos. En los primeros, la empresa amplía su presencia en nuevos mercados a través de un proceso de explotación que permite a la empresa utilizar de forma individual sus principales recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades existentes. En los modelos

de negocio interactivos, la empresa basa su entrada en los mercados de renta baja a través de un proceso de exploración en el que la interacción entre dos o más constituyentes permite crear nuevas oportunidades.

Dada la importancia de las relaciones, alianzas e interdependencias en los modelos de negocio en el segmento de renta baja, se exploran los antecedentes y consecuencias de estar imbricado socialmente en este mercado. Comprobamos que el grado de desarrollo de un sistema de mercado, la distancia psíquica entre la empresa y el país anfitrión, y el grado de experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes son factores relevantes a la hora de desarrollar la habilidad de imbricación social. Adquirir esta habilidad facilita la obtención de información relevante sobre el mercado local y su sistema institucional, mejora la eficiencia operativa, genera confianza y legitimidad para operar en el mercado y ofrece acceso preferente a nuevos mercados

Estos resultados suponen un avance a la hora de comprender las estrategias de entrada en los países de bajos ingresos. Observamos que los modelos de negocio aislados responden en gran medida a un *diseño previo* que ha demostrado ser robusto en experiencias pasadas de la empresa. En cambio, la configuración de los modelos de negocio interactivos *emerge* a medida que se producen procesos iterativos de interacción con los socios locales. En suma, se observan diferentes estrategias a la hora de entrar en los mercados de bajos ingresos. No obstante, crear un ecosistema que coevolucione con la contribución de socios y aliados locales contribuye a la mejora socioeconómica del contexto y además puede favorecer la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas para la empresa.

AGRADECIMIENTOS

Llegar hasta aquí ha sido sólo posible gracias al apoyo, colaboración y ayuda de familiares y amigos, que han estado junto a mí durante los últimos años, animándome de forma constante a perseverar en este trabajo.

En el ámbito académico, quiero agradecer en especial a mis directores de tesis su profesionalidad para llevar a cabo este trabajo. Joan Enric Ricart, profesor del IESE, se ha mostrado siempre predispuesto a compartir sus ideas, inquietudes y conocimientos conmigo. Él ha sabido cómo orientarme en cada momento y me ha facilitado enormemente la realización de esta tesis, gracias a su capacidad para sintetizar y estructurar las ideas que en cada reunión de trabajo le exponía. A Javier Llovera, catedrático de la UPC, quiero mostrarle mi gratitud por concederme su tiempo y sus consejos, tanto académicos como profesionales, que me han guiado durante todo este tiempo.

También quiero dedicar un agradecimiento muy especial a Miguel Ángel Rodríguez, quien me abrió las puertas al mundo académico y me animó a iniciar esta tesis. Los momentos de reflexión conjunta que hemos mantenido durante mi estancia en el IESE han sido una de mis principales fuentes de inspiración.

En el ámbito personal quiero empezar por agradecer a Elisa su infinita generosidad, sus ánimos y su apoyo constante, elementos sin los cuales esta tesis nunca se hubiera llegado a hacer. También quiero reconocer el apoyo incondicional de Jorge y Anna, quienes siempre, de forma sutil, me han recordado que sólo a través del esfuerzo y la constancia se llega a conseguir las metas que uno se propone. A Ferran que, a pesar de que quizás pensó que me dedicaría a labores más propias de un cirujano, también me animó a acabar el doctorado y dejara de dar la lata con este tema. Y a Pol, que, aunque lleve poco tiempo con nosotros, es una fuente de felicidad que hace las cosas más fáciles.

Por supuesto, agradezco también el cariño de mis abuelas, quienes siempre han tenido una gran confianza en mí. Hago extensivo este agradecimiento a todas mis tias, tios y demás familiares y amigos con los que he compartido preocupaciones, intereses, ideas y reflexiones a lo largo de estos años.

No puedo acabar sin recordar de forma muy especial a Marc y a Reyes, que, desgraciadamente, se fueron antes de lo previsto. A pesar del dolor de su ausencia, su presencia, ya inseparable de mí, se ha convertido en la principal motivación para finalizar esta tesis. Por este motivo, os quiero dedicar de forma muy sentida este trabajo y os doy las gracias por haberme dado tanto amor y haberme ayudado a entender algo más sobre el verdadero valor de esta vida tan frágil que se nos concede.

ÍNDICE

RESUMEN.....	iii
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS.....	xii
1. Introducción	1
1.1 ¿Qué es la base de la pirámide?	4
1.2 Dicotomía entre las asunciones básicas de la estrategia en países emergentes y la estrategia en mercados de renta baja.....	8
1.3 La empresa como motor del desarrollo	12
1.4 ¿Una oportunidad evidente?.....	16
1.5 Objetivo de la tesis	20
1.6 Estructura de la tesis.....	22
2. Estado del arte	25
2.1 La evolución de la estrategia internacional: una perspectiva histórica	26
2.2 Estrategia en países emergentes	36
2.3 Estrategia en mercados de renta baja	56
3. Marco teórico y metodológico	65
3.1 ¿Un nuevo modelo teórico?.....	65
3.2 Marco conceptual y teórico para la estrategia en mercados de renta baja.....	67
3.3 Marco teórico de la tesis.....	70
3.4 Metodología	74
4. Modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos: una evaluación empírica	89
4.1 Introducción	89
4.2 El campo de estudio de los modelos de negocio	92
4.3 Ecosistemas de negocios	98
4.4 Descripción de los modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos	102
4.5 Naturaleza de los modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos	132
4.6 Discusión y conclusiones	158
Apéndices capítulo 4.....	163
4.7 Apéndice 1. Análisis del modelo de negocio de Star	163
4.8 Apéndice 2. Análisis del modelo de negocio de Hindustan Unilever Limited.....	173

4.9	Apéndice 3. Análisis del modelo de negocio de Nike: “The World Shoe”	184
4.10	Apéndice 4. Análisis del modelo de negocio de CEMEX: Patrimonio Hoy	196
4.11	Apéndice 5. Análisis del modelo de negocio de Amanco Guatemala.....	209
4.12	Apéndice 6. Análisis del modelo de negocio de Tetra Pak	223
4.13	Apéndice 7. Análisis del modelo de negocio de Philips India	237
4.14	Apéndice 8. Análisis de las interdependencias de los casos	249
4.15	Apéndice 9. Principales actores constituyentes del ecosistema	251
5.	Imbricación social en mercados de bajos ingresos: factores influyentes y resultados positivos	253
5.1	Introducción al concepto de imbricación social	253
5.2	Análisis de la imbricación social en los mercados de bajos ingresos.....	257
5.3	Redes sociales y actividades de negocio	260
5.4	Factores influyentes en el desarrollo de la habilidad de imbricación social	268
5.5	Beneficios y recursos de red.....	277
5.6	Discusión y conclusión	284
6.	Conclusiones	289
6.1	Contribuciones teóricas	289
6.2	Implicaciones empresariales	305
6.3	Limitaciones y líneas de investigación futuras.....	310
Anexos	313
Anexo 1.	Guía de investigación para el estudio de casos	313
Anexo 2:	Star	319
Anexo 3:	Hindustan Unilever	327
Anexo 4:	Nike: el proyecto “ <i>The World Shoe</i> ”	339
Anexo 5:	CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy	351
Anexo 6:	Amanco Guatemala (GrupoNueva).....	364
Anexo 7:	Tetra Pak	378
Anexo 8:	Philips India: proyecto DISHA	387

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1. Pirámide poblacional en función de la renta económica	5
Figura 2-1. Marco de estudio de la estrategia en países emergentes.....	38
Figura 3-1. Marco de estudio de la estrategia en segmentos de renta baja.	68
Figura 3-2. El método del caso de investigación.....	76
Figura 4-1. Modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo	105
Figura 4-2. Modelo de negocio tradicional de Star	105
Figura 4-3. Modelo de negocio HUL – Proyecto Shakti.....	108
Figura 4-4. Modelo de negocio tradicional de Nike.....	110
Figura 4-5. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe. Perspectivas iniciales.	111
Figura 4-6. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe. Resultado final.	112
Figura 4-7. Interacciones existentes en el mercado de la autoconstrucción.....	114
Figura 4-8. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (CEMEX).....	115
Figura 4-9. Modelo de negocio del pequeño agricultor en Guatemala	118
Figura 4-10. Modelo de negocio Todos Ganamos – Amanco.....	120
Figura 4-11. Modelo de negocio tradicional de Tetra Pak	123
Figura 4-12. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO.....	125
Figura 4-13. Proceso de atención médica tradicional en la India rural	128
Figura 4-14. La enfermedad en India rural: un círculo letal	129
Figura 4-15. Modelo de negocio de DISHA. Planteamiento teórico.	130
Figura 4-16. Modelo de negocio de DISHA en interacción.....	131
Figura 4-17. Modelos de negocio aislados e interactivos	140
Figura 4-18. Evolución de los modelos de negocio interactivos.....	151
Figura 4-19. Orígenes de la creación de valor: modelos de negocio aislados e interactivos	160
Figura Ap.1-1. Modelo de negocio tradicional de Star (I)	164
Figura Ap.1-2. Modelo de negocio tradicional de Star (II).....	165
Figura Ap.1-3. Modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo.	167
Figura Ap.2-1. Modelo de negocio de Hindustan Unilever – Proyecto Shakti (I).....	177
Figura Ap.2-2. Modelo de negocio de Hindustan Unilever – Proyecto Shakti (II).....	178
Figura Ap.2-3. Modelo de negocio de HUL - Proyecto Shakti. Análisis en interacción.	180
Figura Ap.2-4. Modelo de negocio de HUL – Proyecto Shakti. Escalabilidad.....	182
Figura Ap.3-1. Modelo de negocio tradicional de Nike (I).....	184
Figura Ap.3-2. Modelo de negocio tradicional de Nike (II)	186

Figura Ap.3-3. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (I)	188
Figura Ap.3-4. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (II).....	190
Figura Ap.3-5. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (III).....	191
Figura Ap.3-6. The World Shoe Project – Decisiones alternativas (I).....	193
Figura Ap.3-7. The World Shoe Project – Decisiones alternativas (II)	194
Figura Ap.4-1. Interacciones existentes en el mercado de la autoconstrucción	197
Figura Ap.4-2. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (I).....	198
Figura Ap.4-3. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (II)	199
Figura Ap.4-4. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (III)	201
Figura Ap.4-5. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (IV).....	202
Figura Ap.4-6. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (V)	205
Figura Ap.5-1. Modelo de negocio del pequeño agricultor	213
Figura Ap.5-2. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (I).....	214
Figura Ap.5-3. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (II).....	215
Figura Ap.5-4. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (III)	217
Figura Ap.5-5. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (IV)	218
Figura Ap.5-6. Modelo de negocio Todos Ganamos – Ampliación internacional.....	221
Figura Ap.6-1. Modelo de negocio tradicional de Tetra Pak	224
Figura Ap.6-2. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (I).....	227
Figura Ap.6-3. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (II).....	229
Figura Ap.6-4. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (III)	232
Figura Ap.7-1. Proceso de atención médica tradicional en la India rural	238
Figura Ap.7-2. La enfermedad en la India rural: un círculo letal.....	239
Figura Ap.7-3. Alianzas y cadena de valor de DISHA	240
Figura Ap.7-4. Modelo de negocio DISHA (I)	241
Figura Ap.7-5. Modelo de negocio de DISHA (II)	242
Figura Ap.7-6. Modelo de negocio de DISHA (III).....	244
Figura Ap.7-7. Modelo de negocio DISHA. Análisis en interacción (I).....	245
Figura Ap.7-8. Modelo de negocio DISHA. Análisis en interacción (II)	246
Figura 5-1. El sistema de distribución rural de Hindustan Unilever	262
Figura 5-2. Estructura del modelo de negocio de CEMEX.....	267
Figura 5-3. Antecedentes y consecuencias de imbricarse socialmente	278
Figura 6-1. Procesos de entrada y tipología de modelos de negocio	293
Figura Ax.2-1. Alcance internacional de Star	320
Figura Ax.3-1. Programas de distribución de HUL	331

Figura Ax.5-1. Sistema de crédito de CEMEX.....	357
Figura Ax.6-1. Módulo def riego 4x4	368
Figura Ax.6-2. Componentes del modelo de negocio de “Todos Ganamos”	370
Figura Ax. 7-1. Cadena de valor del modelo de la vaca al consumidor.....	381
Figura Ax.7-2. Nuevos mercados para Tetra Pak	384
Figura Ax. 7-3. Beneficios del programa de alimentación escolar en Bangladesh	385
Figura Ax.8-1. Infraestructura sanitaria privada en Theni y Rajkot.....	390
Figura Ax.8-2. Población urbana y rural: el gasto médico en la India.....	392
Figura Ax.8-3. Proceso tradicional de asistencia médica en las zonas rurales.....	394
Figura Ax.8-4. Proceso de asistencia médica en las zonas rurales con DISHA.....	395

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1. Los números de la pobreza en el mundo.....	5
Tabla 2-1. Perspectivas teóricas sobre las multinacionales.....	35
Tabla 3-1. Fuentes de información para la obtención de datos	81
Tabla 4-1. Elementos de la representación de un modelo de negocio.....	95
Tabla 4-2. Criterios para evaluar la efectividad de un modelo de negocio	96
Tabla 4-3. Análisis de las actividades del sistema de valor junto con los recursos y capacidades propias de la empresa.....	135
Tabla 4-4. Elecciones de los modelos de negocio aislados e interactivos.....	150
Tabla 4-5. Interdependencias de los modelos de negocio	154
Tabla 4-6. Consecuencias de los modelos de negocio aislados e interactivos	157
Tabla Ap.1-1. Posición competitiva de Star en África.....	169
Tabla Ap.3-1. Estructura de costes: Zapatilla Nike vs. Series 100 World Shoe.	189
Tabla Ap.3-2. Penetración por canal de Nike y Li Ning en China.....	192
Tabla Ap.8-1. Interdependencias y cambios sistémicos en el ecosistema	249
Tabla Ap.9-1- Actores representativos del ecosistema	251
Tabla 5-1. Análisis de la imbricación social	258
Tabla 5-2. Elementos de un gobierno transparente de la red	270
Tabla 5-3. Relación entre distancia psíquica e imbricación social.....	274
Tabla 5-4. Beneficios derivados de los vínculos estrechos y las alianzas.....	279
Tabla Ax. 4-1. Desglose estimado de costes: zapatilla tipo de Nike vs. Series 100.	343
Table Ax. 4.2. Mercado de calzado deportivo en China en 1998	345
Tabla Ax.5-1. Sector cemento: diferencias entre el segmento formal e informal.....	355
Tabla Ax.5-2. Crecimiento de Patrimonio Hoy: número de células	362
Tabla Ax.5-3. Crecimiento de Patrimonio Hoy: ingresos	362
Tabla Ax.6-1. Potencial de negocio del proyecto Todos Ganamos en Guatemala	374

1. Introducción

En la literatura de gestión empresarial – y más en concreto en el campo de la estrategia internacional- se ha estudiado extensamente el campo de investigación referente a la estrategia en países emergentes. El reciente y continuado crecimiento económico de países como China, India, Indonesia, Vietnam o, en menor medida, México y Brasil ha reavivado de forma considerable este interés. No obstante, la mayoría de estos estudios se circunscribe al análisis de experiencias empresariales dirigidas a la clase media-alta y alta, que, en realidad, representan un porcentaje muy reducido del conjunto de la población de estos países. Esto tiene una explicación lógica: por un lado; la mayoría de multinacionales diseñan sus productos para estas clases sociales porque consideran que son las únicas con el suficiente poder adquisitivo para poder adquirir sus bienes y servicios; por otro, estas clases sociales son las que más se asemejan a los consumidores de los países en desarrollo y, por tanto, las empresas conocen mejor la forma de acceder a ellas.

Sin embargo, desde el año 2002 han aparecido un conjunto de artículos (e.g., Hart & Christensen, 2002b; London & Hart, 2004; Prahalad & Hammond, 2002b; Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Singer, 2006), libros (e.g., Hart, 2005; Kandachar & Halme, 2008; Prahalad, 2005; Rangan, Quelch, & Barton, 2007; Wilson & Wilson, 2006) e informes (Hammond, Kramer, Katz, Tran, & Walker, 2007; e.g., UNDP, 2008; WEF, 2009) que proponen a las multinacionales entrar en los mercados compuestos por personas con rentas per cápita anuales inferiores a 3.260 unidades monetarias en paridad de poder adquisitivo (tomando como referencia dólares estadounidenses del 2005), esto es, las clases de menor poder adquisitivo o, como se definió en los primeros trabajos, *la base de la pirámide mundial*¹. La justificación que se ofrece para entrar en este mercado es doble: primero, la base de la pirámide está

¹ En esta tesis las expresiones “mercados de renta baja”, “segmento de bajos ingresos” y “mercados de la base de la pirámide” se usan indistintamente. No obstante, el término “mercados de renta baja” o “segmentos de bajos ingresos” se utiliza de forma más frecuente por considerarse más apropiado.

compuesta por 4.000 millones de personas², lo que representa una excelente oportunidad de crecimiento para las empresas; segundo, dinamizar la actividad empresarial en este contexto puede posibilitar la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de miles de millones de personas. En este sentido, las estrategias y modelos de negocio en el contexto de la base de la pirámide deben tener un doble objetivo: ser rentables y crear valor para los consumidores y las otras partes implicadas.

En todos estos trabajos se considera que a la hora de analizar la estrategia en los mercados de renta baja es necesario revisar las prescripciones normativas ofrecidas por la estrategia en países emergentes. En general, estas prescripciones están basadas en un conjunto de asunciones implícitas que no se corresponden con el contexto y características de los mercados compuestos por la población de menor poder adquisitivo. Por tanto, se abre la oportunidad de llevar a cabo investigaciones que examinen la naturaleza de las estrategias en la base de la pirámide y complementen o revisen las aportaciones existentes en el campo de la estrategia en países emergentes.

Desde una perspectiva académica, la estrategia en mercados de renta baja representa una nueva frontera de investigación en el campo de la estrategia internacional, que también puede ayudar a conocer el papel que las multinacionales deberían jugar en el desarrollo de muchos países de renta baja o emergentes (Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, & Khanna, 2004). De acuerdo con Meyer (2004) y Ramamurti (2004), este es un aspecto esencial en el que los investigadores de estrategia internacional deberían centrar su atención en el futuro.

Según la opinión mayoritaria de la investigación realizada hasta el momento, competir en los mercados de renta baja requiere altas dosis de innovación y

² Es poco preciso hablar de los 4.000 millones de personas como un único grupo sin hacer ningún tipo de distinción o segmentación entre ellas. No obstante, tal y como afirma C.K. Prahalad, no se trata tanto de un número, dígame 4.000 millones como 2.000, sino de llamar la atención sobre la necesidad y posibilidad de llevar a cabo una actividad empresarial en un segmento de mercado considerablemente amplio al que tradicionalmente las multinacionales no han prestado atención.

creatividad. En lugar de replicar los modelos de negocio y estrategias utilizados en mercados de renta alta, se enfatiza la necesidad de llevar a cabo innovaciones en estrategia, modelos de negocio, tecnología y productos (e.g., Hart & Christensen, 2002a; Hart & Sharma, 2004; Prahalad, 2005; Prahalad & Hart, 2002). Sin embargo, con escasas excepciones, las estrategias de negocio propuestas en los trabajos relativos a la base de la pirámide tienen escaso fundamento teórico y, por tanto, es aconsejable definir un marco teórico que facilite la investigación sobre la estrategia empresarial en este contexto particular.

La presente tesis doctoral pretende avanzar en esta dirección y tiene como objetivo analizar el fenómeno de la estrategia en países de bajos ingresos, examinando como la naturaleza de estos mercados influye en los modelos de negocio de las empresas multinacionales. De este modo, hemos intentado responder a las siguientes preguntas: *¿qué factores influyen en las estrategias de entrada en los mercados de renta baja?* y *¿qué implicaciones tienen estos factores sobre los modelos de negocio en relación a la transferencia de recursos, desarrollo de capacidades y creación de valor?*

Para dar respuesta a estas preguntas, se proponen nuevos marcos teóricos y conceptuales para el estudio de la estrategia en mercados de renta baja que pueden contribuir positivamente a la evolución de esta disciplina. En primer lugar, hemos utilizado la lente analítica del marco conceptual de modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) para evaluar los diferentes casos de estudio y hemos contrastado y ampliado los resultados con las aportaciones de los modelos de estrategia internacional basados en los recursos y capacidades, especialmente válidos para analizar las diferentes pautas de internacionalización empresariales (Tallman, 1991, 1992). Por último, dada la importancia del capital social en el segmento de bajos ingresos (De Soto, 2000) y el carácter *social* de las “instituciones” de estos mercados (Sen, 1999), este análisis se ha complementado con la aportación de teorías sociológicas, como la teoría de la imbricación social³ y redes estratégicas (Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Uzzi, 1996).

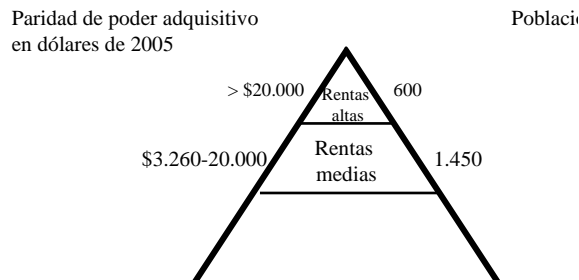
³ Imbricación social es la traducción de la expresión en inglés de “*social embeddedness*”.

A continuación, se explicarán brevemente los rasgos esenciales de la base de la pirámide o segmento de bajos ingresos. Posteriormente, se expondrá la dicotomía existente entre las asunciones de la estrategia en países emergentes y la estrategia en mercados de renta baja. Después se justificará el marco teórico escogido para la elaboración de la tesis, compuesto por los modelos de expansión internacional basados en los recursos y capacidades (Tallman, 1991, 1992), el marco conceptual de modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) y la teoría de la imbricación social y redes estratégicas (Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Uzzi, 1996). Tras ello, se argumentará por qué las multinacionales pueden convertirse en uno de los principales motores para el desarrollo y la reducción de la pobreza. En el siguiente apartado se resumirán las principales barreras y dificultades que encuentran las grandes empresas a la hora de entrar en los mercados de renta baja. Por último, se detallará la estructura y contenidos de esta tesis doctoral.

1.1 ¿Qué es la base de la pirámide?

Gracias al trabajo realizado hace ya varios años por Stuart Hart y CK Prahalad (2005; 2005; 2002) se ha popularizado el término base de la pirámide, con el que se designa al segmento sociodemográfico situado en el estrato inferior de renta de la población mundial. Según el informe del WRI-IFC (2007), este segmento está compuesto por 4.000 millones de personas que viven con menos de 3.260 unidades monetarias (en paridad de poder adquisitivo según el tipo de cambio del dólar de 2005), es decir, menos de 8 dólares diarios en paridad de poder adquisitivo. Los ingresos de este segmento en dólares corrientes son inferiores a 3,35\$ diarios en Brasil, 2,11\$ en China, 1,89\$ en Ghana y 1,56\$ en India. Este segmento corresponde al 72% de los 5.575 millones de personas registradas en las estadísticas a hogares realizadas a nivel nacional y en continentes como Asia, África o regiones como Europa del Este, América Latina y el Caribe, donde esta población representa a la abrumadora mayoría.

Figura 1-1. Pirámide poblacional en función de la renta económica



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe del WRI-IFC (2007)

Conviene señalar que en la propia base de la pirámide existen sustanciales diferencias en relación al nivel de renta tal y como muestra la **Tabla 1-1**. No hemos incluido en esta tabla el segmento compuesto entre \$2,0 y \$8 porque no existen fuentes homogéneas que ofrezcan estos datos. No obstante, según el informe del WRI-IFC (2007), este segmento está compuesto por 1.100 millones de personas, cifra factible ya que la suma se aproxima al total de 4.000 millones de personas que viven con menos de 8 dólares diarios.

Tabla 1-1. Los números de la pobreza en el mundo

	1981	2005
\$ 1,00	1.515	876
\$1,25	1896,2	1376,7
\$2,00	2535,1	2561,5
\$2,50	2731,6	3084,7

Cifras en miles de personas por debajo de cada línea según paridad de poder adquisitivo de 2005.

Cifras agregadas para el conjunto de países en desarrollo.

Fuente: Banco Mundial (Chen & Ravallion, 2008).

Así observamos que se ha conseguido mejorar la situación de extrema pobreza en el mundo en el periodo 1981-2005, dado que la población que vive con menos de 1,25\$ diario se ha reducido casi un 30%. Este resultado se debe en buena medida al

crecimiento de China. Si excluyéramos a este país de estas cifras, el porcentaje se reduciría al 10%. En cambio, todavía la mitad de la población mundial vive en situación de pobreza (2.5\$ diarios), sin que haya variado positivamente esta tendencia en los últimos años. Por tanto, parece obvio que son necesarios nuevos impulsos a los ya realizados por gobiernos y ONGs para favorecer el desarrollo socioeconómico de esta población.

Es necesario matizar que la pobreza tiene una naturaleza multidimensional en la que la renta únicamente es un indicador (Sen, 1999; Singer, 2006). Efectivamente, la pobreza incluye otros aspectos relacionados con la restricción de libertades derivadas de la pertenencia a una determinada casta, etnia, sexo, religión o condición social que limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Esta concepción amplia de la pobreza nos obliga a plantearnos si, en su conjunto, la base de la pirámide puede representar a más de las dos terceras partes de la humanidad que la componen en función de la renta.

1.1.1 Rasgos esenciales de la base de la pirámide

El segmento de la base de la pirámide no es homogéneo en un mismo país (por ejemplo, las diferencias entre la base de la pirámide rural y urbana son enormes) ni entre países. Además, como hemos visto, en su seno existen subsegmentos bien diferenciados. No obstante, existen unos rasgos esenciales que ayudan a caracterizar este estrato poblacional.

- **Predominio de la economía informal.** En la mayoría de países en desarrollo la mayor parte de las transacciones se realizan en la economía informal. La mayoría de la población de estos países carece de derechos de propiedad ni mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, cuya naturaleza acostumbra a ser verbal e informal (De Soto, 2000). Debido a los costes, la complejidad y la ausencia de familiaridad con los mecanismos, contratos y leyes de la economía formal, es probable que en un futuro cercano las transacciones y actividades económicas de la población pobre se mantengan en la economía informal.

- **Elecciones limitadas por el contexto.** El abanico de elecciones posibles para la población pobre está limitada por las restricciones del mercado. Por ejemplo, esta población no tiene acceso a los servicios financieros formales y recurren a prestamistas privados, parientes o tenderos para obtener préstamos por los que pagan tipos de interés más elevados. Tampoco existen entidades que les aseguren un retorno seguro y razonable de sus ahorros, con lo que ese dinero se acaba gastando o, en el mejor de los casos, depositando en clubes de ahorro sociales.
- **Gran número de necesidades insatisfechas.** La mayor parte de la población pobre carece de servicios básicos como agua y saneamiento, electricidad o asistencia sanitaria. La población rural acostumbra a verse perjudicada por la deficiencia de las infraestructuras y el transporte. Este aislamiento se agrava por la escasa penetración de las redes de telefonía e Internet.
- **Impacto del arancel de pobreza.** La población pobre sufre un “arancel de pobreza” (*poverty penalty* por su expresión en inglés) por su propia condición. Esto implica diferentes discriminaciones: venta de bienes o servicios de peor calidad que en el segmento de renta alta a precios similares; compra de productos a un precio más elevado que otros segmentos de la población; o la incapacidad de acceder a determinados bienes por su precio inasequible (Mendoza, 2008). Por ejemplo, en India un metro cúbico de agua en Dharavi (área pobre) cuesta 1,12\$, mientras que en Warden Road (área rica) este importe se reduce a 0,03\$. Algo similar sucede con la medicación para la diarrea, que en Dharavi tiene un precio de 20.00\$ y en Warden Road de 2.00\$.
- **Elevada actividad emprendedora.** La principal fuente de ingresos de los pobres es su propia actividad económica. En Perú, el 69% de la población pobre de las áreas urbanas lleva a cabo una actividad empresarial. Este porcentaje ronda el 50% en países como Indonesia, Pakistán o Nicaragua. En las áreas rurales, las actividades agrícolas son el principal medio de subsistencia, aunque, en algunas ocasiones, estas rentas se complementan con la realización de otro trabajo de carácter no agrícola. El

principal problema de estas actividades es su pequeña escala y baja eficiencia, que obliga a esta población a destinar un número de horas muy elevado a sus actividades productivas y comerciales (Banerjee & Duflo, 2007).

Proponemos la siguiente definición de la base de la pirámide, que integra los rasgos arriba explicados. *La base de la pirámide es el segmento sociodemográfico compuesto por la población pobre situada en el estrato económico inferior. Esta población opera principalmente en la economía informal, tiene un amplio número de necesidades básicas insatisfechas y ve limitada sus opciones de desarrollo personal por las restricciones culturales y económicas del contexto.*

1.2 Dicotomía entre las asunciones básicas de la estrategia en países emergentes y la estrategia en mercados de renta baja

La investigación de la estrategia en países emergentes⁴ concentra sus esfuerzos en entender de qué modo las multinacionales pueden adaptarse al contexto económico y social de estas economías, o saber ante qué retos se enfrentan y cómo los pueden superar. En definitiva, el foco de atención se centra en la *interacción* de la empresa (multinacional o empresa local) con el contexto local (Meyer, 2004). Por tanto, *la localización* de la actividad empresarial es el factor determinante en esta disciplina. A continuación, se detallan las presuposiciones básicas que se hacen sobre el contexto o sistema institucional de los países emergentes y sus implicaciones estratégicas:

- *El sistema institucional limita el crecimiento de las empresas y restringe la entrada de inversión extranjera directa.* La ausencia de marcos legales y sistemas jurídicos competentes, la ineficiencia de las instituciones de mercado, las asimetrías de información, los mercados de capital poco desarrollados, la escasez de personal

⁴ Hoskisson *et al.* (2000) definen los países emergentes como aquellos en los que se dan dos condicionantes: la existencia de un rápido crecimiento económico; y la progresiva implantación de políticas que favorecen la liberalización económica y la adopción de un sistema de mercado libre. En el capítulo 3 se ofrece una aproximación más detallada al concepto de economía o país emergente.

cualificado, los sistemas de gobierno débiles y los bruscos cambios políticos aumentan la incertidumbre y el riesgo para las empresas locales y los inversores extranjeros (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, & Borza, 2000; Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000; Khanna & Palepu, 1997; Makhija, 2004). Esta visión ha supuesto que el análisis de la estrategia se centre casi exclusivamente en examinar cómo superar las carencias propias de los escenarios competitivos de los países emergentes mientras se van creando las instituciones y sistemas de mercado propios de los países desarrollados (Hoskisson, *et al.*, 2000; Peng, 2001).

- *Las pautas de desarrollo que se han dado en los países desarrollados se replicarán en los países emergentes.* Como consecuencia de la anterior premisa, se espera que el sistema institucional de los países emergentes vaya adaptando su forma al de los mercados occidentales para que se reduzcan los costes de transacción e información y se facilite la internacionalización de las empresas (Arnold & Quelch, 1998; Meyer, 2001). Según esta idea, las empresas pueden replicar las estrategias probadas con éxito en el pasado.
- *El contexto social y el grado de desarrollo en el interior de cada país emergente es relativamente homogéneo.* De este modo, las multinacionales pueden usar sus capacidades de respuesta local para adaptar progresivamente sus productos, servicios y modelos de negocio a las condiciones locales y obtener ventajas competitivas derivadas de su disponibilidad de activos y recursos a medida que entran en diferentes mercados (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Nohria, 1989).
- *El contexto no varía significativamente la naturaleza de la multinacional.* La mayoría de estudios se centra en cómo incorporar algunas variables contextuales a la gestión empresarial. Esto implica, en el mejor de los casos, pequeñas variaciones en los modelos de negocio para adaptarlos a las condiciones locales (Prahalad & Lieberthal, 1998b).

Estas premisas ponen de manifiesto el “sesgo occidental” de las investigaciones en esta disciplina (London & Hart, 2004), que contempla una convergencia entre los

sistemas institucionales de países emergentes y países desarrollados. Esta premisa determina que las multinacionales deben basar sus estrategias en sus capacidades globales de transferencia de conocimiento y aprovechar sus economías de escala para competir globalmente con éxito y superar su desventaja por su condición de foránea (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Las afirmaciones previas han sido seriamente cuestionadas por recientes trabajos. Prahalad y Lieberthal (1998b) han acuñado el término de “imperialismo corporativo” para definir la creencia por parte de las multinacionales de que los países emergentes son como los desarrollados pero simplemente en un estado menor de desarrollo y, por lo tanto, representan nuevos mercados para sus antiguos productos. Según estos autores, esto se debe a la actuación *pasiva* de la mayoría de multinacionales, que ofrecen sus bienes y servicios a las clases altas mientras esperan a que emerja una clase media con suficiente poder adquisitivo para acceder a su oferta. También ha contribuido a ello, la presión ejercida por algunas multinacionales sobre sus gobiernos nacionales e instituciones internacionales para que elaboren normas que favorezcan sus propios intereses y disminuyan el poder de los gobiernos en los países en desarrollo (Ramamurti, 2004b, 2001).

En la literatura sobre estrategia en los mercados de renta baja, centrada en las clases de menor poder adquisitivo de países en desarrollo y emergentes, se destaca la importancia de elementos del contexto, como la economía informal, los contratos apalabrados de carácter informal o el capital social (redes personales y sociales, afiliaciones grupales, tejido asociativo, etc.). Por ejemplo, De Soto (2000) ha estimado que la economía informal puede representar entre un 30 y un 60% del total de la actividad económica de los países en desarrollo. Las presuposiciones básicas que se realizan en los primeros trabajos de esta disciplina son:

- *El sistema institucional ofrece oportunidades de crecimiento.* Las empresas que valoren y basen sus estrategias en los puntos fuertes del sistema institucional, en lugar de intentar superar sus debilidades, tienen la oportunidad de convertir las restricciones del contexto en oportunidades de crecimiento (Jarvenpaa & Leidner, 1998). Las empresas deberían comprender los valores sociales y considerar la

economía informal y el capital social como puntos en los que apalancar sus estrategias (London & Hart, 2004). En este caso, las capacidades dinámicas, como por ejemplo la habilidad de aprendizaje continua, son claves para lograr transformar las restricciones en oportunidades (Jarvenpaa & Leidner, 1998).

- *Las economías emergentes y los países en desarrollo siguen sus propias pautas de desarrollo económico.* Aunque pueda haber ciertas semejanzas con relación a las pautas de desarrollo vistas en occidente, el sistema institucional propio de cada país en desarrollo seguirá ejerciendo una influencia decisiva en la estrategia empresarial (Prahalad & Hart, 2002).
- *El grado de desarrollo en los países en desarrollo y emergentes es divergente.* Las diferencias entre la clase pobre y rica en estos países no sólo es considerable, sino que además es creciente (Banco Mundial, 2002). Como resultado en muchos de estos países existe una economía dual (Stiglitz, 2002a), en la que una pequeña porción de la población urbana acumula buena parte de la riqueza, mientras que la mayoría de la población rural y de los suburbios urbanos son pobres. Como las diferencias entre estos grupos de población son enormes, tiene poco sentido pensar en una única estrategia común para un país (por ejemplo, estrategia para India) y, en cambio, se deben elaborar estrategias que se ajusten a las características de cada una de estas clases sociales y segmentos de mercado (D'Andrea, Stengel, & Goebel-Krstelj, 2004; Hart & Milstein, 1999).
- *El contexto varía la naturaleza de la multinacional.* No se trata sólo de observar cómo las actividades y productos de las multinacionales van a cambiar la vida en los países en desarrollo, sino que, sobre todo, conviene analizar cómo el contexto de estos países afecta al comportamiento de la multinacional y cómo ambas variables coevolucionan (Prahalad & Lieberthal, 1998b; Ramamurti, 2004b). Además, las empresas que compiten en los mercados de renta baja deben incorporar objetivos económicos y sociales en sus proyectos, ya que su éxito depende de su capacidad de crear valor económico y social, lo que implica ampliar de forma considerable las métricas y objetivos tradicionales de las multinacionales (London & Hart, 2004).

Por tanto, la naturaleza única y específica de los mercados de renta baja nos obliga a plantearnos hasta qué punto las prescripciones normativas de la estrategia internacional y en países emergentes son válidas o, por el contrario, es necesario desarrollar nuevas formulaciones más apropiadas, que permitan comprender mejor los factores influyentes en las estrategias de entrada y en la categorización de las mismas.

1.3 La empresa como motor del desarrollo

La presente propuesta de tesis se centra en las actividades de negocio de multinacionales en los mercados de renta baja y considera que éstas pueden jugar un papel fundamental en la reducción de la pobreza. A continuación, se argumentan las razones de esta hipótesis.

El objetivo de reducir la pobreza mundial es probablemente uno de los que mayores retos intelectuales despierta. El proceso de globalización parecía que podía ser una buena solución a este problema, pero tal y como ha afirmado el premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz en su libro *El malestar en la globalización*, la globalización actual no funciona. A pesar de que las diferencias de renta entre países se han reducido ligeramente, las desigualdades de renta en el interior de los países están aumentando (Banco Mundial, 2002). Las principales instituciones multilaterales – especialmente el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio-, que tienen la función de asegurar la estabilidad de los mercados y favorecer el comercio internacional, han llevado a cabo reformas que, por lo general, han favorecido los intereses de los países industrializados más avanzados –e intereses particulares en estos países- más que los del mundo en desarrollo. La reconocida voz de Stiglitz (2002:258) lo afirma de forma contundente: “el FMI no sólo persigue los objetivos expuestos en su mandato original [...]. También promueve los intereses de la comunidad financiera. Esto significa que el FMI tiene objetivos que suelen estar mutuamente en conflicto [...]. La liberalización de los mercados de capitales pudo no contribuir a la estabilidad económica global, pero abrió vastos mercados en Wall

Street.”. Además, estas instituciones han enfocado la globalización desde puntos de vista particularmente estrechos, modelados conforme a una visión específica de la economía y la sociedad. Esta visión se corresponde con un modelo neoliberal, dominado por la ideología del libre mercado, según la cual la motivación del beneficio dirige la economía hacia resultados eficientes como si la condujera una mano invisible⁵, y la intervención estatal se considera contraproducente porque distorsiona el funcionamiento natural y eficiente de los mercados. Según la opinión de Stiglitz, es necesario que se produzcan cambios de gobernabilidad en las principales instituciones multilaterales para que la globalización funcione mejor, pero estos cambios son difíciles que se produzcan –al menos a corto plazo- porque implican la pérdida de cuotas de poder y cambios en el *statu quo* de determinados países.

Por otra parte, los gobiernos de los países en desarrollo carecen en muchas ocasiones de la capacidad, o la voluntad, para llevar a cabo programas de desarrollo capaces de crear riqueza para el conjunto de la sociedad. Por ejemplo, el Informe Mundial para el Desarrollo del Banco Mundial del año 2004, afirma que, a pesar de que la tercera parte de los presupuestos estatales de los países en desarrollo se destinan a programas de educación y salud, sólo una pequeña fracción de este gasto está destinada a atender a las clases más pobres. Por ejemplo, en Nepal el 46% del gasto en educación lo recibe la quinta parte de la población más rica, y sólo el 11% se destina a la clase pobre; o India, donde la quinta parte de la población más rica recibe el triple en

⁵ Adam Smith planteó la idea de que los mercados por sí mismos producen resultados eficientes en su clásico libro *La riqueza de las naciones*, escrito en 1776. No obstante, en este mismo libro también se mostraba una clara preocupación sobre la incidencia de la pobreza, el analfabetismo y otras privaciones que pudieran haber a pesar del buen funcionamiento del mercado. En este sentido, Adam Smith se postulaba como un defensor del papel del estado en aquellos asuntos en los que el mercado no se mostraba eficiente. Para profundizar sobre los planteamientos de Adam Smith, Amartya Sen ha publicado dos interesantes artículos que plantean una relectura sobre los postulados de Adam Smith. Estos artículos se publicaron en *Financial Times* («Adam Smith's Market never stood alone», 11-3-2009) y en la *New York Review of Books* («Capitalism beyond the Crisis», marzo 26-abril 8, 2009).

subsidios de salud que la quinta parte más pobre⁶. En definitiva, el gasto público en educación y salud lo reciben, en gran medida, los menos necesitados.

Por tanto, ya sea por las limitaciones causadas por la deuda externa, por las políticas - no siempre acertadas- dictadas por el FMI, por la mala gestión de los gobiernos o por la presencia de gobernantes corruptos que vacían las arcas del Estado en beneficio propio⁷, la mayoría de los gobiernos de países en desarrollo ha sido incapaz de fomentar un desarrollo sostenido y equilibrado.

Otro grupo que tradicionalmente ha intentado paliar las nefastas consecuencias de la pobreza es el constituido por las organizaciones no gubernamentales (ONGs). Estas organizaciones sin ánimo de lucro, financiadas principalmente por partidas de los presupuestos de países desarrollados y donaciones particulares, llevan a cabo numerosos proyectos en varias áreas, entre las que destacan los programas de alimentación, educación, agua y sanidad. Asimismo, las ayudas en situaciones de emergencia causadas por desastres naturales también canalizan buena parte de las actividades de estos grupos. Sin lugar a dudas, el loable esfuerzo de las ONGs ha conseguido paliar muchas situaciones de crisis y mejorar las condiciones de vida de determinados colectivos. No obstante, su capacidad para conseguir una honda transformación de la sociedad es relativa. Sus limitados recursos suelen destinarse a grupos o comunidades concretas con necesidades específicas y gran parte de la población queda al margen de estos programas de ayuda. La mayor parte de sus proyectos consigue solucionar problemas inmediatos pero no sientan las bases para una transformación que dé resultados a largo plazo. En suma, las ONGs tienen grandes dificultades para ampliar sus proyectos a escalas de mayor alcance.

⁶ Más datos sobre la distribución del gasto público en educación y salud en otros países se pueden encontrar en el *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*, p.4. The World Bank and Oxford University Press: Washington, DC.

⁷ Sólo por citar algunos ejemplos, según la organización Transparencia Internacional, el expresidente de Indonesia Suharto desfalcó entre 15.000 y 35.000 millones de dólares de las arcas públicas de su país; los expresidentes Ferdinand Marcos en Filipinas, Mobutu en el Zaire y Abacha en Nigeria le fueron a la zaga con 5.000 millones cada uno en sus respectivos países.

Si gobiernos, organizaciones económicas y ONG no han podido combatir la pobreza con éxito, las multinacionales y las empresas disponen del potencial, recursos, tecnología, conocimiento y capacidad de gestión para lograrlo. El flujo de recursos productivos que las empresas pueden destinar a este mercado es inmensamente mayor que el que pueda proporcionar cualquier otro grupo o institución⁸; su capacidad de adaptación y respuesta también puede ser mayor que la de gobiernos e instituciones multilaterales. Su actividad proporciona beneficios como la creación de empleo, la oferta de nuevos bienes y servicios capaces de cubrir necesidades insatisfechas o el pago de impuestos con el que se financian servicios públicos. La actividad empresarial puede actuar también como un efecto multiplicador, creando nuevas oportunidades a su alrededor y favoreciendo la actividad emprendedora.

A pesar de estas ventajas, es cierto que el sector privado también puede inhibir el desarrollo. Muchas multinacionales han entrado en países subdesarrollados para acaparar oportunidades de beneficio a toda prisa sin aportar mejoras laborales ni sociales. También es cierto que la inversión extranjera directa se ha concentrado en crear industrias protegidas que sólo benefician a la élite del país, creando economías duales. Como dice Stiglitz (2002:311), el desarrollo “no consiste en traer a Prada y Benetton, Ralph Lauren o Louis Vuitton para los ricos de las ciudades, abandonando a los pobres del campo a su miseria [...]. El desarrollo consiste en transformar las sociedades, mejorar las vidas de los pobres, permitir que todos tengan la oportunidad de salir adelante y acceder a la salud y a la educación”. En otras ocasiones, los bienes y servicios que las empresas ofrecen a los pobres o son extremadamente caros para su poder adquisitivo, o no se ajustan a sus necesidades, o son de muy baja calidad. Estos hechos han provocado la aparición de movimientos *antiglobalización* o

⁸ Según la UNCTAD (2003: Anexo, Tabla, B.3, 257), el flujo de inversión extranjera directa (IED) en los países en desarrollo aumentó de 307.000 millones de dólares en 1980, a 551.000 millones en 1990 y hasta 2.340.000 millones (2,34 billones) en 2002. Mientras que en el periodo 1975-1982, la IED suponía un 9% de los flujos netos de capital en los países en desarrollo, en el periodo 1990-1998 aumentó hasta el 34%, muy por delante de la ayuda oficial bilateral y multilateral (20%) y los préstamos de bancos privados (24%).

altermundistas, críticos con el actual sistema, que protestan por la actitud de abuso de poder que han ejercido algunas multinacionales y el papel pasivo de las instituciones multilaterales.

Ante esta disyuntiva, las multinacionales deben procurar hacer legítimos sus modelos de negocio para todos los miembros de la sociedad, es decir, crear valor para el conjunto de actores del ecosistema. Si las multinacionales logran este objetivo, que indefectiblemente pasa por interiorizar un conjunto de nuevos valores que garanticen un desarrollo sostenible, se pueden erigir en un potente motor del desarrollo y aliviar muchos de los problemas causados por la pobreza. Las multinacionales deben liderar este proceso de forma inclusiva, sin olvidar el importante papel de los gobiernos, las instituciones multilaterales, las ONGs y, por supuesto, la voz de las propias comunidades locales. Todo ello debería conducir a una búsqueda de objetivos compartidos con estos grupos que beneficien el interés común de avanzar hacia un desarrollo más equilibrado y sostenible.

Todas estas consideraciones han influido de forma decisiva a la hora de centrar la presente propuesta de tesis en las actividades de las multinacionales. Por otra parte, Meyer (2004) señala que los investigadores de la disciplina de la estrategia internacional han prestado poca atención al papel de las multinacionales en países emergentes y, teniendo en cuenta su influencia decisiva en el desarrollo de estos países, considera necesario emprender nuevas investigaciones que ayuden a comprender los efectos negativos y positivos de la inversión extranjera directa en este contexto.

1.4 ¿Una oportunidad evidente?

Nos podríamos preguntar por qué las multinacionales no han considerado la entrada en mercados de renta baja como una prioridad estratégica si, tal y como se expone en la literatura y en esta introducción, parece ser una oportunidad de negocio evidente.

Existen un conjunto de barreras y restricciones, algunas reales y otras simplemente percibidas, que impiden una inversión decidida en estos mercados por parte de la mayoría de las empresas. A continuación, se detallan las restricciones más comúnmente señaladas en los círculos donde se discute esta problemática⁹.

Restricciones mentales

- Está bastante extendida la opinión que considera que la provisión de soluciones para combatir la pobreza no es un tema del que se deba ocupar la empresa privada, sino que es responsabilidad de otras instituciones como gobiernos u organizaciones sociales.
- Existen una serie de mitos sobre los mercados de renta baja. Los más comunes son: la incapacidad de los pobres para adquirir y pagar bienes y servicios; la presunción sobre la enorme sensibilidad respecto al precio en este mercado; la dificultad de cambiar los hábitos de consumo; y la percepción de que nadie está operando en este espacio y que, por tanto, no tiene lógica económica hacerlo.
- La distancia psicológica y la escasa relación que tradicionalmente han tenido las grandes empresas con los pobres hace que sea más difícil el entendimiento entre estos dos grupos.

Restricciones referentes al propio segmento de mercado de renta baja

- Complejidad de los factores que motivan la pobreza. Es cierto que los bajos ingresos son únicamente una dimensión de la pobreza. La salud o el reconocimiento social son, por ejemplo, otros factores que explican las causas de la pobreza. Ante esta situación, es evidente que la empresa por sí sola no puede solucionar el

⁹ En este apartado se resumen parte de las conclusiones de la conferencia “Global Poverty: Business Solutions & Approaches” celebrada en Harvard Business School del 1 al 3 de diciembre de 2005.

problema de la pobreza. Es necesario la intervención de múltiples sectores para conseguir aliviar la pobreza, lo que añade complejidad al desarrollo de negocios en este segmento. Asimismo, una dificultad añadida es la necesidad de implicar a la propia población pobre para definir los valores sociales en los que se basa la actividad de la empresa.

- Infraestructuras escasas y de mala calidad. Tanto las infraestructuras físicas (transportes, telecomunicaciones, etc.) como el desarrollo institucional (estado de derecho, intermediarios económicos, sistemas jurídicos, financieros y fiscales, etc.) suelen estar escasamente desarrollados en las regiones pobres, lo que es percibido como un impedimento para el buen funcionamiento de la actividad empresarial.
- La heterogeneidad del segmento de renta baja. A pesar de que normalmente se habla del “segmento de renta baja”, es cierto que dentro de esta población existen muchos grupos y tipologías distintas de clientes que pueden añadir complejidad al desarrollo de iniciativas empresariales y requieren un mayor esfuerzo de segmentación.
- Preeminencia de las redes sociales. Las grandes empresas están acostumbradas al establecimiento de relaciones básicamente comerciales para llevar a cabo sus negocios. En cambio, en los mercados de renta baja el comercio se encuentra muchas veces imbricado en complejas normas y tradiciones culturales establecidas en redes sociales que trascienden las relaciones puramente contractuales típicas de occidente.
- Ausencia de información. Un problema común es la limitada información que suele haber sobre los segmentos de renta baja, lo que dificulta el acceso a este mercado.

Restricciones referentes a la empresa

- Escaso conocimiento de la población del segmento de renta baja. Relacionado con la ausencia de información sobre aspectos demográficos, de comportamiento, de

necesidades o de costumbres, las empresas tienen dificultades para comprender las características de este mercado y desarrollar modelos de negocio capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades del segmento de población de bajos ingresos.

- Necesidad de desarrollar modelos de negocio distintos. Las prácticas y modelos de negocio habituales en los mercados desarrollados se han mostrado poco efectivos o inapropiados en el segmento de renta baja. Existe una opinión unánime sobre la necesidad de rediseñar y reformular completamente los modelos de negocio para poder tener éxito en este mercado.
- El imperativo de la rentabilidad a corto plazo. Las grandes empresas suelen estar condicionadas por la necesidad de obtener una tasa de rentabilidad positiva de sus inversiones a corto plazo. Lógicamente, como cualquier otra actividad empresarial, las actividades en los mercados de renta baja tienen que ser rentables para que puedan sostenerse en el tiempo. No obstante, en estos mercados, la escalabilidad y replicabilidad del modelo negocio son aspectos esenciales para conseguir resultados económicos positivos. Estos aspectos suelen añadir complejidad e implican alargar el tiempo de retorno de la inversión, lo que supone una mayor dificultad para encontrar fuentes de financiamiento.
- Riesgos relacionados con la reputación de la empresa. Realizar negocios en el segmento de mercado de renta baja es un asunto delicado y, por tanto, es necesario comunicar adecuadamente a todas las partes interesadas la proposición de valor que supone la iniciativa empresarial para la población de bajos ingresos.

Las restricciones que acabamos de enunciar son las que han impedido, en gran parte, que las multinacionales hayan contemplado la posibilidad de ofrecer sus productos y servicios al segmento de renta baja. A pesar de la existencia de distintas barreras y restricciones, las de carácter mental son las más difíciles de superar (Prahalad, 2005). Por este motivo, la identificación de casos de éxito es una buena forma de demostrar la posibilidad de llevar a cabo actividades empresariales rentables en este mercado.

Igualmente, el análisis de diversos modelos de negocio nos debe permitir conocer cuáles son las características más relevantes de estos modelos y sus factores clave de éxito.

1.5 Objetivo de la tesis

El objetivo principal de la tesis es *explorar cómo puede la empresa entrar en los mercados de renta baja consiguiendo ser rentable y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo socioeconómico de la población pobre*. Este objetivo requiere examinar las estrategias de entrada en los mercados de renta baja, observar los factores que pueden influir en las mismas y determinar las diversas fuentes de creación de valor.

Avanzar en la comprensión de esta cuestión ha sido precisamente el objetivo de esta investigación. Para ello hemos evaluado la entrada de siete empresas multinacionales (Star, Hindustan Unilever, Cemex, Amanco Guatemala, Tetra Pak y Philips India) en el segmento de bajos ingresos a través de sus modelos de negocio, comparando éstos con los implantados por estas empresas en mercados desarrollados. De este modo, hemos intentado responder a las siguientes preguntas: *¿qué factores influyen en las estrategias de entrada en los mercados de renta baja? y ¿qué implicaciones tienen estos factores sobre los modelos de negocio en relación a la transferencia de recursos, desarrollo de capacidades y creación de valor?*

A partir de estas cuestiones se pretende explicar qué factores influyen en el proceso de diseño de los modelos de negocio en los mercados de renta baja y explican su distinto grado de innovación. Una vez comprobada la importancia de las relaciones sociales, alianzas multisectoriales y las interdependencias sinérgicas en los modelos de negocio en el segmento de renta baja, se exploran los antecedentes y consecuencias de estar imbricado socialmente en este mercado.

En primer lugar, se realiza un *análisis de los modelos de negocio en los mercados de renta baja* siguiendo el constructo teórico propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007). Estos autores sugieren utilizar el modelo de negocio como unidad de análisis y ofrecen unas pautas para evaluar la efectividad del modelo de negocio. Dentro del constructo de modelo de negocio distinguen dos componentes principales: las *elecciones* tomadas por los directivos sobre cómo debe operar la empresa, que definen cómo la empresa crea y captura valor; y las *consecuencias* de estas elecciones, que describen cómo funciona la organización. Por último, existe un tercer componente necesario para representar los modelos de negocio: *las teorías*, que son suposiciones sobre cómo se relacionan las elecciones y las consecuencias. Además, este marco teórico permite analizar las interdependencias existentes entre el modelo de negocio de la empresa y la red de actores (competidores, empresas complementarias, proveedores, etc.) participantes en el modelo de negocio, aspecto básico para examinar la creación de valor más allá de las fronteras de la propia de la empresa. Esta característica la hace especialmente apropiada para el análisis en los mercados de bajos ingresos.

Tras haber analizado la naturaleza de los modelos de negocio, examinamos los antecedentes y consecuencias de estar imbricado socialmente, ya que esta habilidad representa una de las fuentes de *ventaja competitiva en los mercados de renta baja* y es determinante a la hora de analizar el éxito de la empresa en los mercados de renta baja (London & Hart, 2004). Siguiendo con esta línea de pensamiento, se examinan los factores que pueden influir en la necesidad de desarrollar esta capacidad estratégica y qué valor específico proporciona a la empresa. Este análisis integra las aportaciones teóricas realizadas sobre el valor de las redes sociales y estratégicas en los intercambios económicos (e.g., Granovetter, 1985; Gulati, 1999; Uzzi, 1996).

1.6 Estructura de la tesis

Tras este primer capítulo introductorio, en el capítulo 2 se revisa la bibliografía sobre estrategia internacional. Primero se repasa la evolución histórica de esta disciplina, y luego se detallan las distintas teorías y modelos que se han aplicado en el contexto de los países emergentes. Esta revisión finaliza con un resumen de las principales contribuciones realizadas en el ámbito de la estrategia en mercados de renta baja.

El capítulo 3 prosigue con las implicaciones teóricas de la estrategia en mercados de renta baja y presenta un marco conceptual y teórico que pretende servir de guía a las futuras investigaciones en este campo. Siguiendo este marco, se detalla cuáles son los fundamentos teóricos de partida de la tesis. En este capítulo se explica también la metodología de investigación empleada y las características de la muestra.

El capítulo 4 evalúa las estrategias de entrada a partir del análisis de los modelos de negocio de las siete empresas que componen la muestra de estudio. Para ello, primero se introduce el marco teórico sobre modelos de negocio propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007) y posteriormente se presenta el análisis realizado para cada uno de los casos siguiendo la citada lente teórica (en los apéndices del capítulo 4 se amplía y detalla el análisis de cada empresa). Este análisis nos ha permitido conocer los factores de contingencia que influyen en el proceso de diseño de los modelos de negocio en los mercados de renta baja y explican su distinto grado de innovación. Estos factores están interrelacionados entre sí y se pueden dividir en dos categorías: factores exógenos – grado de munificencia y grado de incertidumbre del contexto; y factores endógenos – extensión de la cadena de valor, gaps de recursos y capacidades y tipología del producto o servicio. A partir de este análisis, se distinguen dos tipos de modelo de negocio: *aislados e interactivos*. Los *modelos de negocio aislados* amplían su presencia en nuevos mercados a través de un proceso de explotación que permite a la empresa utilizar de forma individual sus principales recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades existentes. Los *modelos de negocio interactivos* basan su entrada en los mercados de renta baja a través de un proceso de exploración en el

que la interacción entre dos o más constituyentes permite crear nuevas oportunidades y cuyo efecto global es superior a la suma de los efectos individuales. Esta clasificación nos ha permitido también identificar los atributos emergentes – naturaleza de las elecciones, consecuencias derivadas y tipología de las interdependencias- de estos dos tipos de modelo de negocio. Por otro lado, como un modelo no es más que una proposición de valor, este análisis nos ha permitido conocer las diferentes fuentes de creación de valor en los mercados de renta baja. Este último aspecto está estrechamente relacionado con el análisis de la naturaleza de la ventaja competitiva, así como de los recursos y capacidades dinámicas necesarias para conseguirla.

Dada la importancia de las relaciones, alianzas e interdependencias en los modelos de negocio en el segmento de renta baja, en el capítulo 5 se exploran los antecedentes y consecuencias de estar imbricado socialmente en este mercado. De nuestro análisis, emerge un marco teórico que detalla tres factores que influyen en la necesidad de desarrollar la habilidad de imbricación social: el grado de desarrollo de un sistema de mercado, la distancia psíquica entre la empresa y el país anfitrión, y el grado de experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes. Si bien el primer factor tiene una relación negativa con la necesidad de desarrollar la habilidad de imbricación social, el segundo y tercero son factores positivamente relacionados. También hemos identificado los beneficios y recursos que a su vez pueden obtenerse gracias a la imbricación social. Estos son: la obtención de información relevante sobre el mercado local y su sistema institucional; la mejora de la eficiencia operativa; la obtención de confianza y legitimidad para operar en el mercado; y el acceso preferente a nuevos mercados. De igual modo, como la habilidad de imbricación social implica la formación de una red social, la empresa puede conseguir *recursos de red* que tengan el potencial de conferir ventaja competitiva. Algunos recursos de red observados en otros estudios, y que nuestro análisis confirma, son los siguientes: la estructura de la red, entendida como el patrón estructural de las relaciones de la empresa; la pertenencia a la red y la modalidad del vínculo o lazo (Gulati, 1999; Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Se ha identificado un cuarto recurso de red especialmente importante en mercados de bajos ingresos: la gobernanza transparente

de la red. Esta es una habilidad que una empresa debe desarrollar conjuntamente con los componentes del ecosistema.

Por último, el capítulo 6 cierra la tesis con sus conclusiones, en las que se resumen las principales contribuciones académicas que aporta este trabajo y se resaltan las implicaciones empresariales que se derivan. También se señalan las limitaciones de esta investigación y las futuras líneas de investigación que pueden emprenderse en esta nueva pero emergente disciplina.

También se incluyen 8 anexos. En el primero se puede encontrar la guía metodológica seguida para el estudio de casos. En los anexos comprendidos entre el 2 y el 8 se presenta una versión abreviada de los diferentes casos de investigación que se han realizado durante el proceso de investigación.

2. Estado del arte

Como ya se ha explicado, el objeto de estudio concreto de la presente investigación se encuentra todavía en un estado embrionario. Por este motivo, no son todavía demasiados los artículos que tratan la temática de la estrategia en mercados de renta baja. No obstante, la reconocida autoría de estos artículos, así como su publicación en prestigiosas revistas del ámbito de la gestión empresarial como *Harvard Business Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Business Strategy* o *Sloan Management Review* hacen presumir que esta línea de investigación tendrá en el futuro continuidad por parte de la comunidad científica, como, de hecho, ha sucedido con la publicación de un número especial sobre esta temática por parte de la revista *Greener Management International* (GMI, 2007). Asimismo, (Hoskisson, *et al.*, 2000) en un artículo recopilatorio de los principales trabajos expuestos en el “Special Research Forum on Emergent Economies” consideran necesario profundizar en el conocimiento de la estrategia en países emergentes y, más concretamente, en el de las capacidades dinámicas y recursos necesarios para competir en este contexto. De forma similar, Meyer (2004) señala que los investigadores de la disciplina de la estrategia internacional han prestado poca atención al papel de las multinacionales en países emergentes. Teniendo en cuenta el papel fundamental que juegan estas organizaciones en el desarrollo de estos países, se considera necesario emprender nuevas investigaciones que ayuden a comprender los efectos negativos y positivos de la inversión extranjera directa en este contexto. De igual modo, en un artículo del *Journal of International Business Studies* en el que se presentan los principales temas que deben ser abordados por la disciplina de la estrategia internacional, se señala el estudio de la estrategia en los mercados de renta baja como uno de los retos futuros de esta disciplina (Ricart, *et al.*, 2004). Este creciente interés queda reflejado en la publicación de varios libros monográficos sobre el desarrollo de negocios en los mercados de renta baja, entre los que destacan: *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Prahalad, 2005), *Business Solutions for the Global Poor* (Rangan, *et al.*, 2007) y *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid* (Kandachar & Halme, 2008). Estos trabajos indican la existencia de un creciente

interés por el estudio de la estrategia en mercados de renta baja y señalan la necesidad de avanzar en el estudio de esta disciplina emergente.

La revisión del estado del arte se inicia con la evolución histórica de la estrategia internacional, analizando los principales modelos explicativos de esta disciplina. Posteriormente, se examinarán las distintas teorías y modelos que se han aplicado en el contexto de los *países emergentes*. A continuación, se revisan las aportaciones al campo de investigación relativo a la *estrategia en mercados de renta baja*.

2.1 La evolución de la estrategia internacional: una perspectiva histórica

El campo de la estrategia internacional observa las actividades de las empresas en países foráneos. A pesar de las múltiples definiciones de estrategia internacional, la mayoría de ellas resaltan dos componentes básicos de las estrategias de las multinacionales: *la expansión internacional o internacionalización*, consistente en la estrategia de aumentar la presencia de la empresa en terceros países; y *la integración global o globalización*, consistente en la estrategia de consolidar las operaciones y mercados internacionales en una única estrategia global (Tallman, 2001). Queda claro, por tanto, que la estrategia internacional representa la aplicación de la dirección estratégica en los mercados internacionales, la mayoría de las veces a través del estudio de empresas multinacionales.

La estrategia internacional intenta responder a dos preguntas fundamentales: por qué las empresas tienden a invertir en varios países en lugar de uno sólo y por qué dicha producción en diferentes países tiende a ser llevada a cabo por la misma empresa y no por empresas distintas con propietarios distintos (De La Dehesa, 2004; Kogut, 2002). La ciencia económica ha contestado a estas dos preguntas mediante la teoría de la localización y la teoría de la internalización. No obstante, desde principios de los 90, el análisis del comportamiento de las multinacionales ha pasado de estudiarse desde una perspectiva meramente económica a basarse en modelos de comportamiento estratégico (Tallman, 2001). En este cambio ha tenido gran influencia la evolución

del estudio de la dirección estratégica, ya que las aportaciones de ésta suelen servir de guía a la estrategia internacional (Peng, 2001).

2.1.1 Modelos económicos de la estrategia internacional

El estudio de las empresas multinacionales se origina a partir del estudio del comercio internacional. Por este motivo, los modelos iniciales se centraban exclusivamente en la internacionalización de la empresa y más en concreto en sus actividades puramente económicas: las exportaciones y la inversión extranjera directa (IED). El objetivo principal de estos estudios consistía en determinar las causas de la IED. La teoría de la localización basada en la *ventaja comparativa* era un referente de todos los modelos de intercambio internacional. La diferencia en la productividad de los factores de producción determinaban los flujos de inversión y el papel de la empresa en estos modelos era simplemente ignorado (Tallman, 2001). Según esta teoría, la ubicación de una planta depende de qué bien se trate y a qué coste se produzca, del coste de transportarlo y del coste de las barreras aduaneras. En definitiva, estos modelos se centraban en la localización, más que en la gestión de la inversión (Kogut, 1989).

La tesis doctoral de Hymer (1960) contradujo buena parte de estos modelos económicos al observar que la mayoría de los flujos financieros y físicos se producían entre países desarrollados, con costes y productividad de factores de producción semejantes, y no entre países desarrollados y en desarrollo como se desprendía de los modelos basados en la ventaja comparativa. El modelo de Hymer sugería que las decisiones de inversión estaban motivadas por el deseo de extender las prácticas de oligopolio domésticas a los mercados internacionales, especialmente en aquellos sectores en los que existían economías de escala y otros beneficios relacionados con el tamaño. Por tanto, el objetivo principal de la IED era el *control* y el *poder de mercado* y conseguir, de este modo, mantener altas cuotas de mercado en mercados foráneos que dificultaran la entrada de competidores. Este modelo predice que los mayores impulsores y beneficiarios de la IED son las grandes multinacionales. Hymer (1960) (y todos los trabajos posteriores que siguieron esta corriente basada la teoría

de la organización industrial (e.g., Kindleberger, 1969)) varió su enfoque analítico de los países a los sectores industriales. Como se puede observar, el trabajo de Hymer estaba inspirado en el paradigma estructura-conducta-rendimiento dominante en los 50 y 60 tras el trabajo de Bain (1956; 1951).

En los 70 se criticó este modelo por basar la IED y el rendimiento de las empresas en las ventajas derivadas de los oligopolios sin tener en cuenta los costes y la eficiencia (Buckley & Casson, 1976; Teece, 1986). Además, en esta década las investigaciones variaron ligeramente su enfoque y se centraron en responder a por qué la producción de la empresa en diferentes países tiende a ser llevada a cabo por la misma empresa y no por empresas distintas. La teoría de la internalización, basada en la teoría de los costes de transacción, ofrecía una respuesta a esta pregunta: las operaciones entre empresas y países diferentes llevan consigo altos costes de transacción y contractuales, especialmente debido a fallos de mercado y actitudes oportunistas, que se reducen, en buena medida, internalizándolos. Buckley y Casson (1976), tomando como referente el trabajo previo de Ronald Coase (1937) y Williamson (1975), describieron un modelo en el que la decisión de expansión internacional estaba determinada por la existencia de fallos de mercado (información asimétrica, transferencia de conocimiento imperfecta, etc.) en el intercambio de bienes intermedios. La asunción principal de esta teoría es que el comportamiento humano se rige por el oportunismo, definido como “la búsqueda del interés personal a través del engaño” (Williamson, 1975: 9), y, por este motivo, se deben diseñar estructuras organizativas y de control que eviten este tipo de conductas. Según esta teoría, la existencia de fallos de mercado y la presunción de comportamiento oportunista, favorecen la IED y proporciona un beneficio a la multinacional, ya que puede realizar las transacciones internamente y crear mercados internos para estos bienes intermedios de tal modo que se reduzcan sus costes de transacción y riesgos. En definitiva, la plena propiedad de activos productivos extranjeros es óptima cuando los beneficios de las ventajas multinacionales, combinados con los ahorros de los costes de transacción, superan los costes adicionales derivados de ser una empresa no residente (Shan & Song, 1997).

El último modelo relevante que surgió de la disciplina de la economía internacional fue el modelo elaborado por Dunning (1981), que recibió el nombre de *ecléctico* porque incorporó los factores básicos de los anteriores modelos e introdujo por primera vez los *recursos y capacidades* de la empresa como un factor que podía explicar la expansión internacional de la empresa. El modelo ecléctico de Dunning (1981) describe tres factores básicos que explican la expansión internacional: el primero, al que hacíamos referencia, se refiere a los *factores de propiedad*, que son aquellos recursos y capacidades únicas desarrolladas en el mercado doméstico y que otorgan a la empresa una ventaja competitiva en otros países; en segundo lugar, los *factores de localización* que contempla las variables (costes de los factores de producción, costes de transporte, aranceles, etc.) que pueden favorecer la decisión de invertir y producir en otro país; por último, los *factores de internalización* se refieren a la existencia de elevados costes de transacción derivados de fallos de mercado, que aconsejan la inversión en el extranjero para internalizar esas transacciones. Este paradigma tuvo una gran aceptación en los años 80 y se puede considerar el nexo de unión entre los modelos actuales, basados en la estrategia, y los modelos económicos anteriores (Tallman, 2001).

A finales de los 80 y principios de los 90, el estudio de la estrategia internacional se fue centrando en el valor estratégico de operar en múltiples países y disminuyó el interés por los motivos que explicaban la IED (Kogut, 1989). Al mismo tiempo, la disciplina de dirección estratégica centraba su atención en los recursos y capacidades a la hora de explicar la obtención de ventajas competitivas, lo que influyó de forma decisiva en los modelos de la multinacional surgidos en los 90, que también se construyeron a partir del concepto de capacidades y activos estratégicos (Tallman, 2001).

2.1.2 Modelos de la estrategia internacional basados en los recursos y capacidades

Las teorías económicas en las que se sustentaban los modelos de la multinacional anteriormente explicados obvian en gran medida los conceptos organizativos y conductuales, con lo que se ignora la función de los directivos a la hora de crear la

estrategia y la estructura organizativa. En cambio, los modelos basados en los recursos y capacidades abordan este asunto con mayor atención y consideran que los directivos de la multinacional intentan crear, proteger y explotar una serie de recursos únicos y distintivos que permiten a la empresa llevar a cabo estrategias de expansión internacional e integración global con el fin de asegurar su éxito y supervivencia (Tallman, 1992; Tallman & Fladmoe-Lindquist, 2002). Por tanto, esta visión considera que la decisión de entrada y la IED no se determinan exclusivamente por los riesgos transaccionales derivados de ineficiencias del mercado y comportamientos egoístas.

De acuerdo con Tallman (2001), “la teoría de los recursos y capacidades y la práctica sugiere que hay dos dimensiones de las capacidades básicas a la hora de analizar la evolución de las estrategias de las multinacionales: el *apalancamiento en las capacidades* o explotación (que proporciona generación de rentas); y el *desarrollo de capacidades* o creación (que proporciona capacidad de generación de rentas futuras)” (*op. cit.*: 473). Por tanto, los modelos basados en los recursos y las capacidades ven la expansión internacional como una oportunidad, por una parte, de aprovechar los recursos existentes en nuevos mercados y, por otra parte, de obtener nuevos recursos y aprendizajes derivados de la entrada en distintos países con diferentes culturas, ideas y competidores. A continuación, seguiremos dicha clasificación para desarrollar el contenido restante de este apartado.

2.1.2.1 Modelos basados en la explotación de recursos

Según la perspectiva de la explotación de recursos, la internacionalización de la empresa depende de la capacidad de generar rentas que tengan los recursos estratégicos específicos de la empresa en un país foráneo (Collis, 1991; Fladmoe-Lindquist & Tallman, 1994; Tallman, 1991, 1992). Como se puede observar, la ventaja competitiva nace de *los recursos estratégicos que la empresa posee en su país de origen*, que a su vez determinan sus opciones estratégicas. Por tanto, la heterogeneidad de los recursos está condicionada en gran medida por la nacionalidad de la empresa (Fladmoe-Lindquist & Tallman, 1994) y su herencia administrativa o

pasado (Collis, 1991; Kogut & Zander, 1992). Cuanto mayores sean las diferencias institucionales, culturales, educativas, etc. entre los países de origen de las multinacionales, mayores serán las diferencias entre el conjunto de recursos que éstas poseen. Esta idea ayuda a entender y explicar por qué las estrategias de multinacionales de diferentes países no convergen y por qué las empresas con mayores lazos culturales entre el país de procedencia y el país de origen suelen conseguir mejores resultados que aquellas que carecen de estos lazos (Rangan & Drummond, 2004).

El proceso de formulación estratégica se basa en los siguientes pasos: 1) identificar los recursos estratégicos de la empresa; 2) decidir en qué mercados –sectoriales y geográficos- son más rentables; 3) decidir de qué modo las rentas obtenidas por estos recursos se utilizan de forma más eficiente: mediante IED, exportación o venta de licencias (Tallman, 1991).

Según esta perspectiva, la multinacional lleva a cabo IED cuando requiere una estructura que ofrezca mayor control sobre los recursos estratégicos para extraer mayor rentabilidad de ellos. Por tanto, la decisión de llevar a cabo IED está basada en la posibilidad de controlar los recursos estratégicos de la empresa, que, a su vez, viene determinada por la naturaleza de los recursos (Tallman, 1992). Por ejemplo, empresas de alta tecnología tenderán a realizar IED, mientras que otras, como Coca-Cola o McDonald's pueden controlar sus recursos estratégicos sin necesidad de IED a través de licencias o franquicias.

En definitiva, dada esta visión de la estrategia internacional, los componentes claves son la *transferencia y explotación* de los recursos de forma eficiente y su *control* efectivo para que éstos obtengan la máxima rentabilidad. Dos consecuencias teóricas que se derivan de esta teoría son: a) la explotación implica fuentes de ventaja competitiva estáticas; y b) el modo de entrada preferido suele ser a través de la completa propiedad para poder controlar los recursos y utilizarlos de la forma adecuada (Tallman, 2001).

La visión basada en la explotación de recursos ha recibido algunas críticas importantes. En opinión de Kogut (1994) esta visión es muy similar al marco OLI de Dunning y únicamente difieren en su taxonomía pero no en sus implicaciones. Ciertamente, tal y como reconoce su principal precursor años más tarde, “las estrategias basadas en la explotación están en consonancia con las expectativas tanto del modelo de organización industrial como el de costes de transacción: las multinacionales principalmente operan para extender sus ventajas competitivas domésticas a los mercados internacionales” (Tallman, 2001: 475). Como se desprende de esta afirmación, se asume que los mercados son globales (léase semejantes), ya que los recursos estratégicos de una empresa pueden servir para aumentar su presencia internacional. Por otro lado, se obvia la posibilidad de que los recursos y capacidades puedan evolucionar o que la expansión internacional proporcione un aprendizaje que dé como resultado el desarrollo de nuevos activos estratégicos gracias a la acumulación de conocimiento (Kogut, 1994). Esta idea, relacionada con la teoría evolutiva de la economía (Nelson & Winter, 1982b), es precisamente el objeto del próximo apartado.

2.1.2.2 Modelos basados en el desarrollo de recursos y capacidades

Esta perspectiva se distancia claramente de la definición de empresa como un organismo capaz de minimizar los costes de transacción derivados de las motivaciones individuales de oportunismo y egoísmo y los fallos de mercado. En este caso, la empresa multinacional se entiende como un organismo capaz de transferir de forma más eficiente que el mercado su know-how y crear nuevo valor gracias a la acumulación, transferencia e integración de diferentes tipos de conocimientos, recursos y capacidades a través de su dispersa estructura organizativa (Kogut & Zander, 1993; Nohria & Ghoshal, 1997). Las bases teóricas de esta perspectiva se encuentran en la teoría evolutiva de la economía (Nelson & Winter, 1982b) y en la teoría de la empresa basada en el comportamiento (Cyert & March, 1963).

Esta visión implica el nacimiento de lo que se conoce como la *teoría evolutiva de la multinacional* (Kogut & Zander, 1993), en el que el proceso dinámico de desarrollo e

interiorización de nuevas capacidades y conocimiento se describe como un proceso de variación, selección y retención entre las actividades y rutinas de la empresa (Kogut, 1997). Kogut y Zander (1993) explican el proceso de internacionalización de la empresa a partir de dos estados: 1) la entrada inicial como una plataforma que recombina el conocimiento de la empresa adquirido en su país de origen con la acumulación gradual de aprendizaje en el mercado internacional; 2) un estado final en el que el aprendizaje adquirido en los mercados foráneos es transferido internacionalmente e influye en la acumulación y recombinación de conocimiento a través del conjunto de subsidiarias.

Este modelo recoge algunas de las principales ideas de la escuela de Uppsala, que destaca la importancia del aprendizaje organizativo gradual como el principal causante del proceso de internacionalización de la empresa (Johanson & Vahlne, 1977). Esta escuela resume el proceso de entrada en un país foráneo en cuatro etapas: 1) primero, se realizan exportaciones de forma esporádica; 2) segundo, se llevan a cabo exportaciones a través de un agente independiente; 3) tercero, se crea una subsidiaria comercial; 4) y, por último, se realiza IED para producir directamente en el país foráneo. Como se puede apreciar, este modelo secuencial atribuye la presencia internacional de la empresa a su conocimiento acumulado sobre los mercados internacionales y, en concreto, de cada país. Por otro lado, la escuela de Uppsala considera que el proceso de internacionalización sigue una “estrategia centrifugadora”; es decir, primero se invierte en los países más cercanos y posteriormente en otros más distantes. Esto es así porque en el proceso de internacionalización la empresa se encuentra ante barreras culturales que dificultan su aprendizaje organizativo, es decir, su expansión internacional (Barkema, Bell, & Pennings, 1996).

Los modelos basados en el desarrollo de recursos y capacidades destacan dos conceptos fundamentales: el aprendizaje organizativo y la transferencia de nuevos conocimientos y capacidades. En primer lugar, dada la importancia del aprendizaje organizativo, las estrategias de entrada están más basadas en el uso extensivo de alianzas y joint-ventures para adquirir nuevos conocimientos y capacidades que

favorezcan procesos de innovación (Tallman, 2001). Por otra parte, tradicionalmente la transferencia de conocimiento se ha considerado fácil, instantánea y sin coste alguno¹⁰. Sin embargo, el posterior trabajo de diversos autores ha demostrado que la experiencia acumulada y aprendizaje previo (e.g., Kogut & Zander, 1993), la complejidad y atributos del propio conocimiento (e.g., Reed & De Fillipi, 1990; Szulanski, 1996) o las características de las redes sociales que estructuran el flujo de conocimiento son factores que pueden determinar el coste o facilidad en la transferencia de conocimiento y recursos (e.g., Gulati, 1999; Hansen, 1999). Asimismo, se ha observado que el conocimiento tácito o tecnologías difíciles de codificar pueden representar una plataforma para la expansión en nuevos mercados (Kogut & Zander, 1992).

En definitiva, los componentes clave de la estrategia en este caso son la *transferencia* y *desarrollo* de recursos, mediante un proceso de aprendizaje constante de variación, selección y retención de las rutinas y procesos organizativos, y la habilidad de *compartir* estas capacidades, interna y externamente, para utilizarlas antes de que el nuevo aprendizaje las haga obsoletas y para combinarlas con otras habilidades esenciales. De esta teoría se derivan tres consecuencias teóricas: a) la ventaja competitiva tiene una naturaleza dinámica, ya que se basa en la habilidad de crear, y no explotar, nuevas capacidades; b) el modo de entrada preferido suele ser a través de alianzas y asociaciones con otras organizaciones para adquirir nuevo conocimiento y combinarlo con las capacidades propias de la empresa; c) el desarrollo de redes internas y externas es básico tanto para facilitar el aprendizaje como para la transmisión del mismo. En la siguiente tabla se resumen las principales implicaciones económicas y estratégicas de las distintas perspectivas teóricas revisadas en este punto sobre las multinacionales.

¹⁰ El conocimiento se ha considerado, por tanto, como un bien público que puede ser transferido a un coste marginal igual a cero (Kogut y Zander, 1993).

Tabla 2-1. Perspectivas teóricas sobre las multinacionales

Modelo	Principales ideas e implicaciones
Modelo oligopólico de organización industrial	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia consiste en identificar y explotar sectores industriales rentables. • Las empresas en sectores rentables buscan el máximo poder de mercado en un mercado de bienes finales ineficiente y llevan a cabo prácticas colusivas para conseguir beneficios extraordinarios. • Las empresas multinacionales (EMN) utilizan la IED para propagar las estructuras industriales de oligopolio a los países foráneos donde se instalan.
Modelo de internalización basado en la teoría de los costes de transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas internalizan las transacciones de mercado hasta que la suma de los costes de transacción y gobierno se minimiza. La estrategia es irrelevante. • Los beneficios extraordinarios se obtienen de una combinación óptima de los costes de transacción y gobierno para controlar los activos únicos, dado un mercado de bienes finales eficiente. • Las EMN utilizan la IED cuando las transacciones internas a través de países son más eficientes que las transacciones de mercado externas.
Modelo basado en la explotación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia se basa en la identificación, explotación y protección de los recursos estratégicos capaces de generar rentas. • Los beneficios extraordinarios se logran cuando la estrategia de la empresa y la estructura de gobierno se adecua mejor a sus recursos estratégicos con relación al contexto. • Las EMN utilizan IED cuando se requiere una estructura que ofrezca mayor control de gestión para extraer mejor las rentas de los recursos específicos de la empresa en el mercado foráneo.
Modelo basado en el desarrollo de recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia se basa en el constante desarrollo, acumulación y transferencia de nuevos recursos y capacidades capaces de generar rentas. • Los beneficios extraordinarios se logran cuando la empresa es capaz de recombinar mejor y en menor tiempo el conocimiento propio y adquirido y desarrollar innovaciones generadoras de rentas • Las EMN utilizan IED cuando la transferencia de conocimiento tiene un carácter tácito y se necesita una estructura organizativa que facilite la comunicación interna. Asimismo, la IED tiene un carácter estratégico, ya que facilita el aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades y aumenta la ventaja competitiva de la EMN en el mercado internacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tallman (1992)

2.2 Estrategia en países emergentes

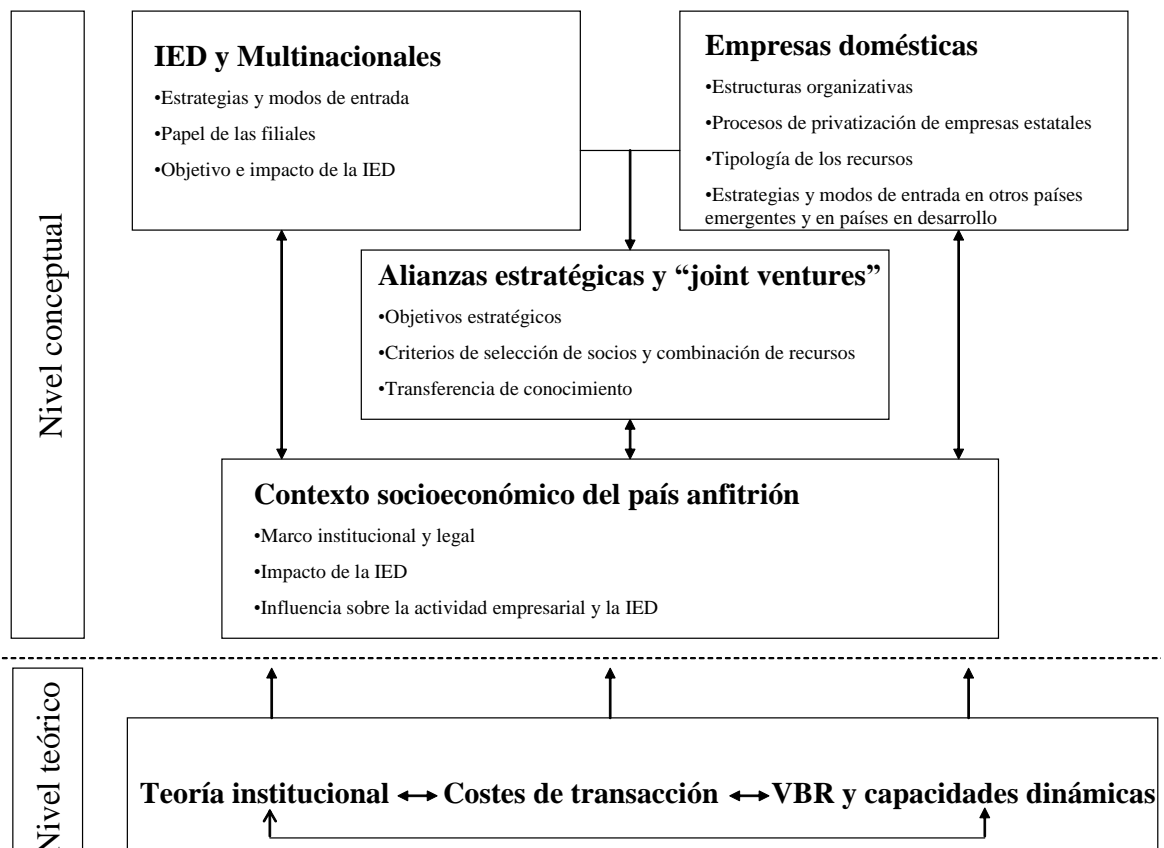
La estrategia en países emergentes es un campo de investigación bastante reciente, aunque desde los años 90 su interés es cada vez mayor en el mundo académico (Peng, 2001). Buena parte de la investigación realizada en esta disciplina tiene un enfoque económico y se centra en la relación entre la IED y su impacto sobre los países en desarrollo. En concreto, se han realizado enormes esfuerzos por averiguar y cuantificar cuál es la influencia de la IED en el crecimiento económico de estos países. Tal y como afirma Caves (1996: 237), tras hacer una extensa revisión de la literatura, los resultados son ambiguos y declara que sobre este asunto “carecemos totalmente de conclusiones fiables”. Si el impacto económico de la IED es todavía incierto, todavía se desconocen en mayor medida los efectos políticos y sociales de las multinacionales en los países en desarrollo (Wells, 1998). Por otro lado, también se han realizado bastantes estudios sobre las políticas económicas (por ejemplo, políticas fiscales, fijación de precios y aranceles, barreras a las importaciones, etc.) de distintos países con el fin de conocer cuáles son las más eficaces a la hora de atraer IED. No obstante, estos trabajos (y sus descorazonadores resultados) son de escaso interés para los gestores de las multinacionales, ya que no tratan temas relacionados con la propia estrategia de la empresa. Precisamente, Wells (1998) señala que uno de los vacíos más importantes de la literatura se refiere a la escasez de trabajos que traten aspectos específicos de la gestión y estrategia en los países en desarrollo. Por este motivo, en este apartado se pretende revisar las aportaciones realizadas en los últimos años con relación a la estrategia empresarial en los países emergentes en el ámbito de la dirección estratégica.

Tras haber revisado los distintos trabajos realizados, se propone un marco de estudio (ver **Figura 2-4**) que resume las distintas temáticas y objetos de investigación – nivel conceptual –, así como las principales teorías en los que se basan los distintos trabajos – nivel teórico –. Este marco plasma la situación actual de la literatura y, por lo tanto, no tiene un carácter definitivo. En esta disciplina los trabajos se concentran en tres grandes bloques: la IED y las multinacionales, las empresas locales y las alianzas

estratégicas. Todos ellos se estudian en relación con el contexto socioeconómico del país emergente. Este último aspecto tiene una gran importancia ya que las características propias del sistema institucional, sistema jurídico, culturas o valores en los países en desarrollo es lo que diferencia la estrategia en países emergentes de la estrategia internacional. Los temas más destacados de cada uno de estos bloques se pueden observar en la **Figura 2-1**. Por otro lado, tal y como señalan Hoskisson *et al.* (2000) las tres principales teorías utilizadas como sustento en la estrategia en países emergentes son la teoría institucional, la teoría de los costes de transacción y la visión basada en los recursos (VBR) y capacidades dinámicas. Aunque hay trabajos que se centran exclusivamente en la aplicación de una de estas teorías, podremos comprobar que también son frecuentes las interrelaciones entre las mismas.

En este apartado primero se explicará el concepto de economías emergentes y posteriormente se revisarán las principales aportaciones dentro de cada uno de estos bloques temáticos y teorías.

Figura 2-1. Marco de estudio de la estrategia en países emergentes.



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 ¿Qué son las economías emergentes?

En 1986 el "International Finance Corporation" (IFC), organismo del Banco Mundial, ayudó a crear el primer fondo de empresas en mercados emergentes para inversores institucionales. Desde entonces, el uso del término *país emergente* se ha popularizado sin que exista una definición comúnmente aceptada de este término. En 1999, el IFC 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 Soviética¹¹. Según

¹¹ Si se quiere consultar datos estadísticos sobre estos países, véase Hoskisson, Eden, Lau y Wright (2000).

esta clasificación, los países en desarrollo¹² con elevadas tasas de crecimiento se consideran economías emergentes.

En el apartado de las definiciones, Meyer (2004: 260) se aproxima a esta concepción. Según este autor, las economías emergentes son: “economías de renta baja o media con potencial de crecimiento que las hace atractivas para los inversores extranjeros”. En este sentido, los dos elementos fundamentales de las economías emergentes son el PIB per cápita y la tasa de crecimiento del PIB. Hoskisson, Eden, Lau y Wright (2000: 249) proponen una definición algo más completa: “una economía emergente puede definirse como un país que satisface dos criterios: un rápido desarrollo económico y la implantación de políticas gubernamentales que favorezcan la liberalización económica y la adopción de un sistema de mercado libre”. En este caso, además de los parámetros económicos, se menciona como condicionante la transición hacia un sistema económico semejante al de los países desarrollados, caracterizado por un proceso de liberalización económica, privatización de empresas públicas, sistemas jurídicos independientes, etc. Esto nos da, por tanto, un tercer criterio basado en el sistema de gobierno y funcionamiento del mercado, que asegura su estabilidad y es igualmente crítico para los inversores (Arnold & Quelch, 1998).

Por otra parte, Khanna y Palepu (1997) consideran que lo realmente importante a la hora de definir las economías emergentes no es su tasa de crecimiento económico o el PIB per cápita, sino conocer hasta qué punto las instituciones de la economía permiten el intercambio eficiente entre compradores y vendedores. Para estos autores, la principal diferencia entre una economía desarrollada y una emergente es que mientras en la primera las empresas disponen de un conjunto de instituciones que alivian y reducen diversos fallos de mercado (problemas de información, regulaciones inapropiadas, sistemas jurídicos ineficientes), en la segunda, en cambio, todavía

¹² Según la División de Estadística de las Naciones Unidas, los países en desarrollo son todos excepto veinticinco economías de mercado desarrolladas: Estados Unidos, Canadá, los quince países de la Unión Europea (antes de la ampliación de 2004), Islandia, Noruega, Suiza, Sudáfrica, Israel, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

existen “vacíos institucionales” y las empresas deben desarrollar las funciones básicas de las instituciones por sí mismas.

Por último, Ramamurti (2004a) expresa su preocupación por el término economías emergentes porque puede limitar la atención de los académicos a los pocos países en desarrollo (por ejemplo, China, Brasil, México o India) que reciben la mayoría de la inversión extranjera directa (IED)¹³ y ya han emprendido la senda del desarrollo. Si el objetivo de esta disciplina es analizar cómo influye la IED y el comportamiento de las multinacionales en el desarrollo, no hay que olvidar las docenas de países en desarrollo que apenas reciben IED porque los inversores no los encuentran todavía atractivos. En este sentido, la disciplina de la estrategia internacional tiene ante sí el reto de profundizar en el análisis del comportamiento de las multinacionales en países y segmentos de población de renta baja (Ricart, *et al.*, 2004).

2.2.2 *Perspectiva teórica de la estrategia en países emergentes*

Hoskisson *et al.* (2000), en un número especial de la *Academy of Management Journal* dedicado a la estrategia en mercados emergentes, examinan tres perspectivas teóricas que consideran especialmente adecuadas para analizar la dirección estratégica en este contexto: la teoría institucional, la teoría económica de los costes de transacción y la visión basada en los recursos (VBR). De igual modo, Wright, Filatotchev, Hoskisson y Peng (2005) en una revisión muy recomendable sobre la estrategia en economías emergentes, incluyen estas mismas tres perspectivas más la teoría de la agencia, que a efectos de esta revisión se integra dentro de la teoría de costes de transacción. La relevancia de estas perspectivas teóricas varía en función del grado de desarrollo del mercado:

“En la fase inicial de emergencia del mercado, la teoría institucional es la más adecuada para entender las estrategias empresariales porque las

¹³ Según el informe de la UNCTAD “World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives”, el 79% de la inversión extranjera directa se dirige a 10 países en desarrollo.

influencias sociales y gubernamentales son mayores en las economías emergentes que en los países desarrollados. A medida que los mercados maduran, la teoría de los costes de transacción y, posteriormente, la VBR adquieren mayor relevancia” (Hoskisson, *et al.*, 2000: 252).

Efectivamente, la revisión de la literatura realizada confirma que estas teorías son, sin duda, predominantes en los trabajos sobre economías emergentes, especialmente la teoría institucional y la teoría de los costes de transacción. Un número de trabajos más reducido ha aplicado la VBR y las capacidades dinámicas. Asimismo, es también destacable la interrelación e integración de estas teorías en las investigaciones sobre estrategia internacional (Wright, *et al.*, 2005), especialmente entre la teoría institucional y la teoría de los costes de transacción. Por otra parte, algunos trabajos también aplican la teoría de la dependencia de los recursos en este contexto (e.g., Davies & Walters, 2004; Luo, 2003a; Luo, 2003b), aunque son escasos. A continuación, se revisará la implicación de estas teorías en la comprensión de la estrategia en el contexto de los países emergentes.

2.2.2.1 La teoría institucional en el contexto de los países emergentes

La teoría institucional examina de qué modo el sistema institucional (marco social de normas y valores comúnmente aceptados como buen comportamiento) existente alrededor de las organizaciones afecta a su comportamiento y decisiones (Scott, 2001). La premisa básica de la teoría institucional es la *homogeneidad o isomorfismo* entre las estructuras y actividades de las empresas debido a la tendencia que muestran éstas hacia la conformidad con las influencias sociales, las tradiciones y normas predominantes del contexto externo (Oliver, 1997). Asimismo, esta conformidad contribuye al éxito y supervivencia de la empresa (DiMaggio & Powell, 1983). Las perspectivas derivadas de este estudio tienen una orientación económica y sociológica.

En el ámbito económico, la *nueva economía institucional*¹⁴ se centra en la interacción de instituciones y empresas como resultado de las imperfecciones del mercado. Se considera que las instituciones surgen automáticamente como respuesta a las necesidades económicas. El objetivo de las instituciones es reducir los costes de transacción e información y facilitar los intercambios y transacciones entre personas y organizaciones, reduciendo de forma notable la incertidumbre derivada de este proceso (North, 1990). Mientras en los países desarrollados el sistema institucional dispone de mecanismos y marcos legales que permiten cumplir relativamente bien esta función, en los países emergentes el funcionamiento de las instituciones suele ser bastante ineficiente, lo que aumenta la incertidumbre y el riesgo para empresas locales e inversores extranjeros (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas, & Svobodina, 2004; Hoskisson, *et al.*, 2000; Khanna & Palepu, 1997; Makhija, 2004; Meyer, 2001). Como consecuencia, las posibilidades de crecimiento de las empresas se ven limitadas por culpa de las restricciones institucionales (Peng & Heath, 1996). Ante esta situación, las empresas multinacionales ven aumentada su desventaja por su condición de foráneas (Peng, 2001). La recomendación básica que hacen los académicos para que los países emergentes atraigan IED es muy explícita: la construcción de un sistema institucional similar al de los países desarrollados¹⁵ (Hoskisson, *et al.*, 2000; Meyer, 2001). Alternativamente, las alianzas estratégicas con empresas locales pueden ser una forma de superar el desconocimiento institucional de los mercados emergentes por parte de las multinacionales (Hitt, *et al.*, 2000).

¹⁴ A principios del siglo XX surgió la economía institucional. Desde una perspectiva histórica, sociológica, política, legal y sin apenas utilizar la lógica económica, esta disciplina intentó explicar el amplio marco institucional en el que las transacciones económicas se llevan a cabo. En los años 60, un grupo de economistas encabezado por Gary Becker aplicó rigurosos argumentos neoclásicos y complejos modelos matemáticos para resolver los problemas planteados por los institucionalistas. Este movimiento, conocido como la nueva economía institucional, argumenta que las instituciones son consecuencia de las decisiones racionales de los individuos (por ejemplo, la expansión de las instituciones educativas se entiende como el resultado de la decisión de los individuos de invertir en sus propias capacidades).

¹⁵ Esta idea está especialmente dirigida a la labor gubernamental de los países emergentes y deja poco margen a la dirección estratégica.

Desde una perspectiva sociológica, se considera que las instituciones económicas no surgen de forma espontánea por una causa externa (fallos de mercado), sino que son “construidas socialmente” por individuos cuya acción está limitada y se ve, al mismo tiempo, beneficiada por la estructura y los recursos disponibles en las redes sociales en las que están inmersos (Berger & Luckmann, 1966; Granovetter, 1992a). En resumen, estos trabajos analizan cómo las normas, valores y características sociales de los países emergentes institucionalizan determinadas estructuras empresariales – por ejemplo, los grupos empresariales (Granovetter, 1992a)-; influyen en las estrategias de crecimiento, por ejemplo a través del desarrollo de redes personales entre directivos (Luo, 2003b; Peng & Heath, 1996); afectan al modo de entrada de empresas foráneas (Hitt, *et al.*, 2004); u otorgan ventajas competitivas a determinadas empresas multinacionales por su afinidad sociohistórica (Rangan & Drummond, 2004).

Como ya hemos dicho, una característica común de estos trabajos –especialmente los que tienen una vertiente más económica – es la asunción de que el contexto institucional en los países emergentes *limita el desarrollo y crecimiento de las empresas* y, por tanto, *es necesario que este contexto evolucione hacia uno similar al de occidente*, con derechos de propiedad bien definidos, un sistema jurídico eficiente, etc., que favorezca la entrada de inversión extranjera directa. Algunos autores consideran que esta visión de la investigación tiene un claro “sesgo occidental” y que, por el contrario, sería conveniente entender de qué modo las empresas multinacionales pueden adaptarse a un sistema institucional que les es ajeno y conseguir que éste sea visto más como una oportunidad que como una limitación (London & Hart, 2004).

2.2.2.2 La teoría de los costes de transacción y las economías emergentes

La teoría económica de los costes de transacción nace como una explicación de la existencia de la empresa. Según Coase (1937), el uso del sistema de precios de mercado tiene un coste para la empresa. Este coste, producto del proceso de

asignación del precio en cada transacción, puede ser mayor o menor en función de la existencia de fallos de mercado (por ejemplo, información asimétrica). En el momento en el que el coste de llevar a cabo esa transacción a través de un intercambio externo es superior al coste de realizar esa misma transacción internamente (es decir, mediante la producción propia), surge la creación de la empresa. Este mismo razonamiento ha servido para explicar la decisión de integración vertical y horizontal, la adopción de la estructura multidivisional y la aparición de la empresa multinacional (Williamson, 1975, 1981). Como vimos anteriormente, Buckley y Casson (1976) describieron un modelo en el que la decisión de expansión internacional está determinada por la existencia de fallos de mercado en el intercambio de bienes intermedios, conocida como la *teoría de la internalización*, que determina el *modo de entrada* en un país foráneo.

En el contexto de las economías emergentes, los fallos de mercado suelen ser mayores porque la economía de mercado está menos desarrollada y los mecanismos para facilitar los intercambios y hacer cumplir las leyes son más débiles (Choi, Lee, & Kim, 1999; Meyer, 2001). Estos “vacíos institucionales” (Khanna & Palepu, 1999) pueden causar costes de transacción elevados, de tal forma que las empresas prefieran “internalizar” sus transacciones en lugar de realizar transacciones de mercado, tal y como lo harían en economías desarrolladas. Ante esta situación, la teoría sugiere una preferencia por las estructuras de gobierno jerárquicas y diversificadas, ya que en este caso no se pueden transferir eficientemente los activos especializados y se produce la expansión de la empresa (Williamson, 1975)¹⁶.

Las características recién descritas provocan que los procesos de entrada por parte de las multinacionales en los países emergentes estén acompañados de una gran *incertidumbre*, que aumentan los costes de transacción y desmotivan la IED. Se han detectado tres factores que influyen en estos costes: el desarrollo institucional del país; la distancia cultural entre el país de origen de la empresa y el país de destino de

¹⁶ Posteriormente veremos cómo este es uno de los argumentos que se han utilizado para explicar la presencia multitudinaria de los llamados “grupos empresariales” en los países emergentes.

la inversión; y la experiencia previa de la empresa en los mercados internacionales (Kogut & Singh, 1988; Meyer, 2001). La teoría de los costes de transacción asume que en el caso de que los ingresos entre las distintas alternativas de entrada no varíen, los directivos escogerán aquél modo de entrada que minimice los costes percibidos a esta operación y a la subsiguiente gestión de la empresa. En este caso, se analiza cada entrada particular como una transacción específica y los costes están influidos en gran medida por el desarrollo institucional del país anfitrión (Meyer, 2001; Peng & Luo, 2000). En el caso de las adquisiciones también se han de tener en cuenta los costes de integración y reestructuración posteriores a la adquisición. Estos costes pueden estar influidos por la afinidad organizativa y estratégica entre las dos empresas (Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000; Kogut & Singh, 1988) o la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino de la inversión (Barkema, *et al.*, 1996).

La teoría de los costes de transacción presenta algunas limitaciones. Debido a su origen¹⁷, esta teoría únicamente intenta explicar qué forma de propiedad o gobierno es más apropiada en cada contexto con el fin de mitigar los costes asociados a comportamientos oportunistas. Por tanto, en el caso de la estrategia internacional su aplicación se limita únicamente a una evaluación de los costes en el momento en el que se decide invertir o entrar en un tercer país. Esto la convierte en una teoría de carácter estático en el que la estrategia de la empresa una vez está operando es prácticamente irrelevante (Tallman, 1992)¹⁸. Por otra parte, se han detectado otras causas, ajenas a los costes de transacción, que influyen en el proceso de internacionalización como, por ejemplo, la actuación de los competidores del mismo sector (Davidson, 1980). Asimismo, la entrada en un país emergente también puede deberse a razones estratégicas. Luo y Peng (1999) e Isobe, Makino y Montgomery (2000) han observado que en China existen ventajas asociadas a la entrada temprana

¹⁷ Recordemos que, en su origen, la teoría de los costes de transacción intenta explicar el porqué de la existencia de la empresa.

¹⁸ Similares críticas ha recibido cuando su aplicación se ha realizado en otros ámbitos como, por ejemplo, en la valoración a la hora de establecer una “*joint venture*” (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

en el mercado. Más importante es la crítica del influyente artículo de Kogut y Zander (1993), quienes consideran que la internacionalización de la empresa no se produce por los fallos de mercado, sino porque la empresa constituye un mecanismo más eficiente que el mercado para transferir conocimiento a través de distintas áreas geográficas. En este sentido, las empresas se especializan en transferir conocimiento difícil de entender y codificar. Su visión del proceso de internacionalización – que ellos llaman evolutivo – consta de dos fases: una fase inicial de entrada, que sirve de plataforma para recombinar el conocimiento de la empresa adquirido en su país de origen con el gradual conocimiento del mercado local; y una fase final en el que el aprendizaje adquirido en el mercado foráneo se transfiere internacionalmente e influye en la acumulación y recombinación de conocimiento a través de las subsidiarias de la empresa. Estos argumentos nos acercan a la tercera teoría utilizada en el ámbito de las economías emergentes en la literatura de estrategia internacional: la visión basada en los recursos (VBR) y las capacidades dinámicas.

2.2.2.3 La VBR y las capacidades dinámicas en los países emergentes

La VBR analiza las fuentes de la ventaja competitiva desde la perspectiva de los recursos internos de la empresa (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). La heterogeneidad en los recursos, su movilidad imperfecta, la restricción *ex post* de la competencia, y la restricción *ex ante* de la competencia son las piedras angulares sobre las que descansa la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva (Peteraf, 1993).

En el ámbito de las economías emergentes, la aplicación de esta perspectiva teórica ha sido limitada aunque se insiste en su validez e idoneidad para analizar distintos fenómenos en este contexto (Estrin & Meyer, 2004; Hoskisson, *et al.*, 2000; Peng, 2001). De hecho, Makhija (2003) ha comprobado que la capacidad competitiva de la empresa (es decir, la VBR) explica mejor su capacidad de crear valor que las causas sectoriales (es decir, la escuela del posicionamiento basada en la OI) en una economía en transición como la República Checa.

En las economías emergentes, la tradicional desventaja de la multinacional por su condición de foránea aumenta. Para superar esta circunstancia, la teoría de los costes de transacción y el modelo ecléctico sugieren que la multinacional debe proporcionar a sus subsidiarias algún tipo de ventaja específica de la empresa. La VBR extiende estas perspectivas especificando la naturaleza de esos recursos y capacidades. Los más citados son: la herencia administrativa (Bartlett & Ghoshal, 1989; Collis, 1991); las prácticas organizativas (Tallman, 1991, 1992; Zaheer & Mosakowski, 1997); y el poder de negociación (Moon & Lado, 2000). Asimismo, la VBR sugiere que el capital social existente en los lazos, redes y contactos puede verse como un recurso intangible difícil de replicar. Esto ofrece a aquellas empresas que posean estos lazos una ventaja significativa (Hitt, *et al.*, 2000; Peng & Luo, 2000). Con el fin de tener acceso a este capital social, las subsidiarias pueden desarrollar relaciones de colaboración con emprendedores locales (Peng, 2001). En el caso de las empresas locales se argumenta que ante un escenario más competitivo y global, éstas deben aprovechar sus recursos (conocimiento del mercado, contactos, canales de distribución) y desarrollar nuevas capacidades que les permitan sobrevivir (Dewar & Frost, 1999)

Por otro lado, la VBR ofrece una explicación alternativa a la preferencia en el modo de entrada. En este caso, el modo de entrada depende de dos factores: primero, de los recursos requeridos, que a su vez dependen de la motivación estratégica del proyecto; y segundo, de los recursos disponibles en el seno de la multinacional, en los mercados locales y en las empresas locales (Estrin & Meyer, 2004). En este caso, la decisión del modo de entrada tiene un carácter más estratégico y se considera la trayectoria y el carácter dinámico de la empresa, en la que cada entrada otorga nuevas capacidades y genera un aprendizaje organizativo derivado de la experiencia en el proceso de internacionalización y adquisición de empresas (Barkema, *et al.*, 1996; Delios & Henisz, 2000; Kogut, 1997). Esta visión parece más cercana a los resultados obtenidos por Estrin y Meyer (2004), ya que en los más de 600 casos que han observado, el inversor extranjero tiene una influencia dominante en la gestión, al menos en los aspectos estratégicos, a pesar de que este inversor no posea la totalidad del capital. Asimismo, estos autores, tras analizar la dinámica de las estrategias de

entrada, señalan que “los procesos de toma de decisión relativos a las estrategias de entrada en el extranjero no se realizan tan racionalmente como los modelos teóricos sugieren. Los inversores extranjeros suelen reaccionar ante las oportunidades y suelen diseñar las estrategias de entrada de forma simultánea” (Estrin y Meyer, 2004: 311). Por tanto, las estrategias observadas parecen ser ‘estrategias emergentes’ (Mintzberg & Waters, 1985), que divergen de las estrategias originalmente diseñadas a medida que los directivos disponen de nueva información sobre las condiciones del contexto local.

Este último resultado demuestra la validez de la perspectiva de la VBR y, más específicamente, de las capacidades dinámicas para analizar la estrategia de la empresa multinacional en los mercados emergentes. Debido a las diferencias sustanciales entre el contexto competitivo de Occidente y los países en desarrollo, la empresa foránea debe desarrollar nuevas capacidades que le permitan comprender el mercado, adaptarse al mismo y competir con éxito. Sin embargo, hasta la fecha, la aplicación de esta perspectiva ha sido puramente anecdótica (e.g., Uhlenbruck, 2004).

2.2.3 *Perspectiva conceptual de la estrategia en países emergentes*

2.2.3.1 La IED y las multinacionales

La mayoría de la literatura referida a la expansión internacional de las multinacionales se centra en la observación *ex ante* de los determinantes de la entrada en un país y, en cambio, no se presta tanta atención a los resultados *ex post* de la decisión de entrada (Uhlenbruck, 2004). Esta tendencia es todavía más acusada en los países emergentes, ya que los mayores riesgos e incertidumbres asociados a estos países han provocado que la mayoría de trabajos se centre en saber dónde, cuándo y cómo es mejor que una empresa entre en un país en desarrollo. Por este motivo, uno de los temas dominantes de la literatura se refiere a las *estrategias y modos de entrada* (e.g., Delios & Henisz, 2000; Estrin & Meyer, 2004; Isobe, *et al.*, 2000; Luo, 2001; Meyer & Estrin, 2001; Meyer, 2001). A continuación revisaremos este tema y posteriormente se tratará de forma más resumida otras cuestiones menos frecuentes de la literatura.

Se pueden distinguir tres *motivaciones estratégicas* y tres *modos de entrada*. Las motivaciones estratégicas de las empresas en los países emergentes son: a) la “búsqueda de mercados” – gracias al crecimiento de una clase media con mayor poder adquisitivo-; b) la “búsqueda de eficiencia” - gracias a la existencia de factores de producción a costes más asequibles –; y c) la “búsqueda de recursos” - por ejemplo, materias primas - (Dunning, 1993; Estrin & Meyer, 2004). Mientras que la primera es una inversión destinada a servir el mercado local, las dos últimas tienen como propósito exportar la producción a mercados en desarrollo. Los modos de entrada principales son: a) inversión propia¹⁹; b) adquisición (especialmente importante en los países en transición de Europa del Este debido al proceso de privatización de empresas públicas); y c) “*joint venture*” (participación compartida con una empresa local). Existen algunas variantes a estos modos de entrada, como son la inversión “*quasi propia*”²⁰ (Meyer & Estrin, 2001, 1999) o las adquisiciones parciales o graduales (Estrin & Meyer, 2004).

Mientras que en los países desarrollados el método de entrada principal es a través de adquisiciones, Estrin y Meyer (2004) han comprobado, tras revisar más de 600 inversiones en cuatro países emergentes, que los modos de entrada dominantes en estos países son la inversión propia y “*joint venture*”, mientras que las adquisiciones suelen ser parciales. Se aducen distintas razones a este resultado: la distancia cultural entre la empresa y el país anfitrión y un marco institucional inestable, débil y poco desarrollado pueden favorecer la búsqueda de un socio local que conozca mejor las peculiaridades del contexto local y permita operar en este contexto (Kogut & Singh, 1988; Luo, 2001; Meyer, 2001); la ausencia de activos (empresas) potencialmente interesantes para su compra favorece la creación de nuevas empresas (Estrin & Meyer, 2004); el interés estratégico y atractivo del mercado así como su afinidad con

¹⁹ En inglés se suele emplear el término “greenfield investment” para referirse a la creación de nuevas empresas mediante inversión propia.

²⁰ Meyer y Estrin emplean el término “brownfield investment” para referirse a las adquisiciones de empresas que requieren una reestructuración tan grande, que en la práctica se asemejan más a inversiones propias que a una adquisición.

la estrategia corporativa hacen preferibles las inversiones propias (De La Torre, 1981); el riesgo de expropiación pública o privada puede favorecer la búsqueda de socios locales con mejores relaciones con la administración o la compra gradual de empresas (De La Torre, 1981; Estrin & Meyer, 2004); o por regulaciones gubernamentales que impiden la compra completa de empresas nacionales.

En cuanto al momento de entrada, existen opiniones diversas. Arnold y Quelch (1998) consideran que existen ventajas claras de entrar en primer lugar como, por ejemplo, la obtención de relaciones favorables con los gobiernos, el acceso prioritario a los canales de distribución – realmente escasos en los países en desarrollo -, la posibilidad de cubrir la demanda latente o la posibilidad de crear marcas de forma asequible gracias a la existencia de costes publicitarios reducidos. En cambio, Nakata y Sivakumar (1997) consideran que la inestabilidad y riesgo de los mercados emergentes impiden una rápida comercialización y, por tanto, las inversiones realizadas no se pueden materializar rápidamente en beneficios. Según estos autores, no se puede generalizar, ya que hay condiciones del mercado que favorecen a los pioneros mientras que otras les desfavorecen. El único estudio empírico realizado hasta la fecha sobre esta temática ha encontrado una relación positiva entre la entrada temprana en el mercado y el rendimiento de las “*joint venture*” entre empresas japonesas y chinas en éste último país (Isobe, *et al.*, 2000).

Dentro de la estrategia global, el papel de las subsidiarias varía en función de la motivación estratégica de la inversión. Las actividades destinadas a la exportación suelen transferir técnicas de producción y favorecen la balanza comercial del país, con lo que cuentan con el apoyo de los gobernantes. En cambio, sus actividades suelen ser bastante aisladas y tienen escasas conexiones con la economía local. Por otro lado, la IED destinada a servir mercados locales suele transferir técnicas de producción y marketing y aumenta la oferta de productos de mayor calidad (Meyer, 2004). Dentro de este último grupo, Luo (2003a) analiza la relación entre la matriz y la filial, observando que aquellas filiales que han recibido mayores recursos por parte de la matriz y que disponen de mayor flexibilidad para adaptarse al contexto local consiguen un mejor resultado. No obstante, las interferencias regulatorias e

incertidumbres estructurales de la economía reducen los efectos positivos de esta relación en el resultado de la filial. En el caso de empresas adquiridas, Uhlenbruck (2004) señala que la experiencia de la matriz en adquisiciones y su experiencia regional en el lugar de la inversión, así como los recursos propios de la empresa adquirida influyen decisivamente en el crecimiento de la subsidiaria. No obstante, este autor observa que la distancia cultural reduce la capacidad de aprendizaje de la matriz en su experiencia internacional y atenúa el valor de sus capacidades.

Para acabar con este bloque, simplemente recordar que existe un número considerable de trabajos que intentan valorar el impacto de la IED en el contexto socioeconómico del país anfitrión. Como ya hemos explicado, no es el objeto de esta revisión adentrarnos en esta literatura. Existe una excelente revisión realizada por Meyer (2004), quien sugiere evaluar este impacto en cuatro ámbitos: el nivel sectorial (intra e intersectorial), el nivel empresarial (multinacionales y empresas locales), el contexto social y las instituciones.

2.2.3.2 Empresas domésticas

A la hora de analizar las empresas domésticas en países emergentes, la mayoría de académicos ha centrado su atención en tres grandes temas: la estructura organizativa de las organizaciones (en especial, los llamados grupos empresariales); las implicaciones del proceso de transición de una economía centralizada a una de mercado en las empresas estatales de los países de Europa del Este; y la diferente tipología de los recursos de las empresas locales respecto a organizaciones foráneas. Recientemente, debido al desarrollo de algunas economías emergentes, se postula la necesidad de examinar las estrategias y modos de entrada de las empresas de economías emergentes en otros países emergentes así como en países en desarrollo. No obstante, la literatura en este campo es muy escasa, ya que se requiere cambiar la corriente académica dominante y tradicional, que ha enfocado sus trabajos en las operaciones de las multinacionales de países desarrollados (Wright, *et al.*, 2005).

En los países emergentes se ha observado que la presencia de los llamados *grupos empresariales* es frecuente y su importancia en el tejido empresarial es sustancial (Khanna & Rivkin, 2001)²¹. Los grupos empresariales están formados por un conjunto de empresas legalmente independientes presentes en una amplia variedad de sectores y normalmente controlados por una única familia (Khanna & Palepu, 1999, 1997). Este tipo de organizaciones ha despertado gran interés entre los académicos, ya que su amplia diversificación en sectores no relacionados va en contra de las recomendaciones realizadas por la literatura en países desarrollados. Según estos estudios, la empresa debería *centrarse* en una actividad y la diversificación es preferible realizarla en actividades relacionadas con su negocio. En cambio, en los países emergentes la afiliación de una empresa a un grupo empresarial tiene efectos positivos sobre su rendimiento (Khanna & Rivkin, 2001), especialmente si se trata de grupos muy diversificados (Khanna & Palepu, 2000). Por tanto, la pregunta básica que se realizan los académicos es ¿por qué existen los grupos empresariales? o, en otras palabras, ¿por qué se dan este tipo de estructuras organizativas en los países emergentes?

Se ofrecen diferentes explicaciones que ponen el énfasis en tres teorías distintas: la teoría de los costes de transacción, la teoría institucional y la VBR. En primer lugar, siguiendo la idea de que la estructura organizativa óptima depende de su contexto institucional (Williamson, 1975), varios autores han visto los grupos empresariales como unos sustitutos funcionales de los mecanismos de asignación de factores productivos, que suelen ser ineficientes en las economías emergentes (Ghemawat & Khanna, 1998; Khanna & Palepu, 2000, 1999). Es decir, en una economía donde el mercado de capital y el mercado laboral están poco desarrollados, las empresas afiliadas a los grupos de negocio pueden beneficiarse del acceso a estas *instituciones internas* para mitigar los fallos de mercado externos. En este sentido, los grupos de negocio no son otra cosa que la interiorización de los fallos de mercado (Khanna & Palepu, 1997). En segundo lugar, la teoría institucional sugiere que las empresas son

²¹ Por ejemplo, en Latinoamérica reciben el nombre de *grupos económicos*, en India de “*business houses*” y en Corea del Sur de “*chaebol*”.

isomorfas respecto a la estructura social que les rodea (DiMaggio & Powell, 1983). En este caso, los grupos de negocio tendrán mayor importancia en aquellas sociedades donde las relaciones de autoridad sean más verticales (Guillen, 2000). Asimismo, Granovetter (1992a) señala que en los países emergentes la desconfianza es un gran obstáculo para el desarrollo y crecimiento de negocio. Por ello, los grupos de negocio pueden entenderse como una construcción social de relaciones interpersonales basadas en la confianza mutua. Con el tiempo, estas relaciones iniciales pueden institucionalizarse en holdings o participaciones cruzadas. En último lugar, algunos autores han considerado que la existencia de grupos empresariales se debe a la posesión de determinados recursos y capacidades ligados al grado de desarrollo del país, como, por ejemplo, la capacidad de entrada en mercados de distintos sectores (Guillen, 2000) o los contactos con la administración y el mundo empresarial (Kock & Guillén, 2001). Según esta visión, a medida que el país se desarrolla, las capacidades organizativas y tecnológicas se vuelven más necesarias y la importancia de los grupos empresariales debería disminuir (Kock & Guillén, 2001; Leff, 1979). Sin embargo, Khanna y Palepu (1999) han observado cómo en Chile y la India las políticas desreguladoras han provocado un aumento del alcance de los grupos empresariales, de la intermediación propia y también un incremento de los lazos sociales y económicos entre las empresas del grupo. Este efecto puede ser causado por el lento desarrollo de los intermediarios de mercado (Khanna & Palepu, 1999) o por el deseo de los grupos empresariales de influir en los gestores políticos (Ghemawat & Khanna, 1998).

El estudio de las empresas estatales ligado a los cambios acaecidos en el proceso de transición de las economías de planificación central también ha sido objeto de numerosos estudios. En concreto, se ha analizado cómo el proceso de cambio (desregulación y privatizaciones) derivado de la transición ha afectado el comportamiento organizativo y estratégico de las empresas, así como su rendimiento económico. Makhija (2004) ha observado que las distintas normas del juego del contexto institucional (North, 1990) tienen efectos distintos sobre el rendimiento de las empresas en la República Checa y en EE.UU. Mientras que en este último país los procesos de reestructuración suelen crear valor, en la República Checa han supuesto

una destrucción del valor debido a la pérdida de beneficios relacionados con el acceso a factores de producción escasos como el capital. En China, Liu, Luo y Shi (2003) han observado que aquellas empresas estatales que han adoptado una orientación estratégica de mercado y de aprendizaje suelen obtener un mejor rendimiento que las que siguen planes de producción y control fijados por el gobierno. No obstante, las empresas siguen manteniendo lazos estrechos con la administración, ya que ésta tiene un papel determinante en las decisiones de inversión privada (Child & Lu, 1996; Uhlenbruck & De Castro, 2000). En Rusia, el proceso de transición ha provocado un fenómeno tanto de adaptación como de selección de las empresas estatales. En este sentido, las empresas con una posición preferencial en el Estado y con mayor dependencia de sus recursos han tenido más dificultades para adaptarse y reestructurarse (Suhomlinova, 1999). En cambio, aquellas empresas estatales que han logrado adaptarse lo han hecho a través de cambios radicales: no sólo reestructurándose sino creando nuevas organizaciones independientes y deshaciéndose de aquellas unidades de negocio inviables. Estas transformaciones tan profundas pueden explicar que la semejanza histórica deje de tener importancia y, en contra de lo esperado, el acoplamiento estratégico entre la empresa compradora y la adquirida no esté positivamente relacionado con el rendimiento (Uhlenbruck & De Castro, 2000).

Por último, el desarrollo de capacidades que permita a la empresa competir en una economía cambiante y basada en el mercado, es visto en numerosos casos como un factor crítico para su éxito y supervivencia (Davies & Walters, 2004; Jarvenpaa & Leidner, 1998). Con el objetivo de ser más competitiva, la empresa local también puede desarrollar alianzas con empresas multinacionales de tal forma que le proporcione recursos escasos en su contexto competitivo (Dewar & Frost, 1999). Este último tema, las alianzas estratégicas, ha despertado un notable interés en la literatura y lo revisaremos a continuación.

2.2.3.3 Alianzas estratégicas y “joint ventures”

Como hemos visto, las “*joint ventures*” (JV) son un modo de entrada muy recurrido en países emergentes (Estrin & Meyer, 2004). Según el paradigma de los costes de transacción, la motivación de las alianzas estratégicas se explica por su capacidad de hacer más eficientes las transacciones (Hennart, 1991). En los países emergentes los costes de transacción suelen ser elevados y una JV permite reducirlos, a expensas de aumentar los costes de coordinación. Por tanto, la empresa foránea puede minimizar el riesgo de explotar sus activos al mismo tiempo que protege su potencial de generación de rentas (Anderson & Gatignon, 1986; Buckley & Casson, 1976). Sin embargo, buena parte de la literatura actual ha extendido el análisis de las alianzas estratégicas más allá de una valoración de los costes en el momento de entrada, y considera que estas alianzas se realizan por factores sociales y razones estratégicas, como la adquisición de recursos y capacidades críticas (p. ej., Delios & Henisz, 2000; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Hitt, *et al.*, 2000).

La empresa local y la empresa foránea tienen objetivos estratégicos distintos, lo que implica que cada una tenga unos criterios de selección distintos. Por lo general, las empresas locales pretenden conseguir ventaja competitiva sobre sus rivales domésticos (Fahy, Hooley, Cox, Beracs, Fonfara, & Snoj, 2000), mientras que las empresas foráneas pretenden acceder al mercado y obtener conocimiento sobre su funcionamiento (Estrin & Meyer, 2004; Hitt, *et al.*, 2000). La importancia del aprendizaje es incluso más importante que las regulaciones gubernamentales sobre propiedad (Lee & Beamish, 1995). En este sentido, las empresas locales proporcionan conocimiento, legitimidad y acceso a redes locales, mientras que la empresa foránea contribuye con activos financieros, recursos tecnológicos y capacidades directivas y organizativas (Hitt, *et al.*, 2000; Shenkar & Li, 1999). Asimismo, el contexto institucional del país también puede influir en los criterios de selección (Hitt, *et al.*, 2004).

Como se puede observar, en las alianzas estratégicas suele producirse una transferencia de conocimiento bidireccional. En este sentido, se han analizado los factores que influyen en la eficiencia de esta transferencia. Hay distintas posturas en

la literatura: por un lado, se postula que, aunque la multinacional contribuya de forma mayoritaria en el capital, una participación equitativa de la gestión –50/50– favorece el proceso de aprendizaje y asegura la supervivencia de la alianza (Steensma & Lyles, 2000); en cambio, por otro lado, un mayor control tiene un efecto positivo sobre el rendimiento (Lee & Beamish, 1995). No obstante, parece que la mayoría de empresas sólo están dispuestas a transferir aspectos clave de su conocimiento si tienen un control mayoritario de la gestión (Estrin & Meyer, 2004). Por otra parte, la capacidad de absorción²² por parte de la empresa local también influye en la adquisición de conocimiento (Meyer, 2004), siendo especialmente clave en este proceso el capital humano (Estrin & Meyer, 2004).

2.3 Estrategia en mercados de renta baja

En este apartado se concluye el proceso de concreción realizado en esta revisión de la literatura: primero se repasó la estrategia internacional, posteriormente se examinó la estrategia en economías emergentes y, por último, se analiza un aspecto todavía más específico: la estrategia en mercados de renta baja, que mayoritariamente se concentra en países emergentes y en desarrollo.

La disciplina de la estrategia empresarial en mercados de renta baja²³ se encuentra todavía en un estado embrionario. La mayoría de los artículos que han tratado el tema aportan interesantes ideas y el debate que han suscitado ha sido, sin duda, muy enriquecedor. No obstante, excepto contadas excepciones, estos trabajos no están realizados desde una perspectiva académica, por lo que esta revisión de la bibliografía

²² La capacidad de absorción se concibe como una capacidad dinámica que permite a la empresa adquirir, asimilar, transformar y utilizar el conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990)).

²³ Los primeros autores en referirse a este segmento lo denominaron “la base de la pirámide”, 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.

sobre la estrategia en mercados de renta baja tendrá una visión más práctica que teórica, sin olvidar las principales aportaciones teóricas.

En este apartado primero se revisarán los orígenes y la motivación de los trabajos que inspiraron la literatura sobre la estrategia en mercados de renta baja. Posteriormente, se detallarán sus principales prescripciones normativas y, en último lugar, se analizarán las implicaciones de esta nueva rama de la estrategia internacional desde una perspectiva académica.

2.3.1 Orígenes y motivación

A pesar de que la relación entre la actividad empresarial y la pobreza ha sido ampliamente debatida desde diversas ciencias, especialmente la economía, rara vez la interacción entre estas dos variables ha sido contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva (Steidlmeier, 1993). ¿Quiere decir esto que el hombre de negocios tiene poco interés por la pobreza? No necesariamente. Lo cierto es que hay varias motivaciones para que la empresa tenga en cuenta la pobreza. Primero, por una cuestión moral respecto al bienestar de los demás, pero también por una cuestión de interés mutuo, ya que los mercados compuestos por esta población representan una oportunidad de expansión y, al mismo tiempo, la actividad empresarial y su oferta de bienes y servicios pueden paliar las consecuencias de la pobreza (Prahalad & Hammond, 2002b; Prahalad & Hart, 2002; Steidlmeier, 1993). Para que esto último suceda influirá de forma decisiva *cómo* la empresa lleva a cabo su actividad. Este es uno de los aspectos centrales de la estrategia en los mercados de renta baja: averiguar cómo una empresa puede llevar a cabo su actividad de forma rentable al mismo tiempo que contribuye al desarrollo socioeconómico del contexto en el que está presente.

Prahalad y Lieberthal (1998a) fueron unos de los primeros autores que se hicieron eco de esta doble oportunidad en el campo de la dirección estratégica. En un principio, su propuesta se dirigía a la clase media de los países emergentes, pero en un posterior trabajo, Prahalad y Hart (2002) avanzaron la posibilidad de entrar en los mercados

compuestos por personas pobres con una renta per cápita anual menor a 2.000 dólares (en paridad de poder adquisitivo); esto es, dos tercios de la población mundial o, lo que estos autores llamaron, la base la pirámide. Pero ¿qué hay detrás de la idea de llevar a cabo negocios en estos mercados?

Las masivas protestas en contra de los efectos de la globalización y el libre comercio ponen de manifiesto un descontento con la actuación de algunas multinacionales y organismos multilaterales, que no han podido frenar procesos de degradación medioambiental y explotación económica en el Tercer Mundo (Prahalad & Hart, 2002). Por otro lado, muchas empresas han visto en países en desarrollo, como China, India o México, grandes mercados en potencia y, en consecuencia, se han establecido en los mismos; sin embargo, en líneas generales, lo que han hecho ha sido transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen, suficientes para atraer clientes de la clase más acaudalada, y esperar de forma pasiva a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir sus productos o servicios (Prahalad & Hart, 2002). Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir miles de millones de nuevos consumidores, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo que únicamente se consigue acceder a la punta del iceberg (Dawar & Chattopadhyay, 2002).

De esta doble frustración, social y empresarial, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo en la base de la pirámide a través de la participación de la empresa. Dadas las necesidades y singularidades del mercado de renta baja, se resaltan un conjunto de condicionantes necesarios para tener éxito en este contexto: la reformulación de las prácticas y asunciones de gestión y dirección tradicionales; 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 tanto, la motivación de la estrategia en la base de la pirámide es doble: *ética* y *utilitarista*. Por un lado, el acceso por primera vez de miles de millones de personas a

la economía de mercado y a bienes y servicios que satisfagan sus necesidades reales puede proporcionar una oportunidad única para aumentar sus aspiraciones y posibilidades de desarrollo. Por otro, acceder a un mercado desatendido ofrece a las empresas y multinacionales grandes oportunidades de expansión y crecimiento.

Cabría preguntarse por qué no se ha hablado de esta oportunidad mucho antes si realmente es tan evidente. En el libro de C.K. Prahalad, “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*”, se citan varios prejuicios derivadas de la lógica dominante que han impedido vislumbrar esta oportunidad. Según este autor, la principal presuposición que debe reconsiderarse es que los pobres no tienen dinero para gastar. Ciertamente, la población de bajos ingresos no puede adquirir los productos y servicios tal y como lo hacemos en los países desarrollados, pero la población de bajos ingresos tiene necesidades básicas que no siempre están cubiertas. Además, paradójicamente, en muchas ocasiones la población pobre paga una mayor cantidad o realiza un mayor esfuerzo que la población de renta alta para adquirir los mismos bienes y servicios, concepto que se conoce como “*poverty penalty*” (Mendoza, 2008). En términos agregados, según el informe *The Next 4 Billion*, el segmento de la base de la pirámide tiene una capacidad adquisitiva de 5 billones de dólares, una cifra inferior a los 12,5 billones de dólares que representa el segmento de población con ingresos anuales entre 3.000 y 20.000 dólares, pero nada desdeñable (Hammond, *et al.*, 2007). Otros prejuicios producto de la lógica dominante que cita Prahalad (2005) son la dificultad de distribuir los productos en estos mercados, la desconexión y dispersión de la población pobre, el recelo por parte de este segmento de la población hacia el uso de nuevas tecnologías y la incapacidad de este mercado para mantener un crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo. Este autor presenta ejemplos que permiten reflexionar sobre la validez de esta lógica dominante y considera necesario que las empresas se centren en crear capacidad de consumir entre la población del segmento de renta baja.

Esta visión ha suscitado algunas voces críticas, que temen que “convertir a los pobres en consumidores” sea una forma de imperialismo corporativo incapaz de contribuir a solucionar la raíz del problema de la pobreza y el desarrollo sostenible. Karnani

(2007) alerta que, en lugar de observar a los pobres como consumidores, es necesario ver a los pobres como *productores*, porque la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población pobre. Otros autores prefieren evitar esta dicotomía entre consumidores y productores y consideran que, en el ámbito empresarial, los pobres deben integrarse como *aliados* y *socios* comprometidos en la en la cocreación de nuevos negocios capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas (Hart, 2005; Wilson & Wilson, 2006). Este cambio de mentalidad requiere el desarrollo de nuevas habilidades directivas, llamadas “capacidades nativas”, que permitan diseñar productos y modelos de negocio que sirvan al conjunto de intereses económicos y sociales de todas las partes implicadas en las transacciones del modelo de negocio. Este enfoque de naturaleza humanista considera a los pobres como individuos que tienen el derecho a participar en los procesos de decisión que les conciernen y en los que la pobreza no limita sus derechos humanos ni libertades (Sen, 1999). No obstante, esta aproximación filosófica todavía no tiene un reflejo claro en la práctica empresarial, ya que la mayoría de empresas utilizan estrategias y técnicas de investigación de mercado tradicionales que impiden conocer en profundidad las necesidades implícitas de este segmento de población (Gradl & Sobhani, 2008).

Como vemos, desde un buen inicio se ha suscitado un interesante debate en la literatura sobre el papel de la empresa en el contexto de los mercados de renta baja. En esta tesis también se tratará este aspecto, analizando las diferencias entre los modelos de negocio de las empresas que tienen como fin contribuir al desarrollo socioeconómico a través de su actividad empresarial de aquellas cuyo único fin es la obtención de beneficios económicos.

2.3.2 *Prescripciones normativas de la estrategia en mercados de renta baja.*

La mayoría de las investigaciones realizadas hasta la fecha (Christensen, Craig, & Hart, 2001; Hart & Christensen, 2002b; Hart & Milstein, 1999; Prahalad & Hammond, 2002b; Prahalad & Hart, 2002) se han enfocado hacia la articulación de la lógica estratégica de las estrategias de negocio dirigidas a los cuatro mil millones de personas que componen la llamada base de la pirámide económica. Otros artículos

han tratado temas más específicos como pueden ser las estrategias de marketing e investigación de mercados (Dawar & Chattopadhyay, 2002; Krämer & Belz, 2008; Letelier, Flores, & Spinosa, 2003) o las características de la distribución minorista (D'Andrea, *et al.*, 2004). A continuación, se resumen las principales conclusiones y propuestas de los artículos e investigaciones que han tratado esta temática²⁴:

- La adaptación gradual de tecnologías y productos existentes no es efectiva en los mercados de bajo poder adquisitivo. Para entrar con éxito en este mercado se requiere un nuevo enfoque en el desarrollo de productos basado en un constante diálogo y codesarrollo con socios locales.
- Los mercados de renta baja fuerzan a las multinacionales a replantearse de forma profunda sus modelos de negocios. Aparentemente, las compañías necesitan transformar su concepción de escala de “cuanto mayor, mejor” a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como la I+D o la transferencia de aprendizaje.
- Competir en mercados de bajo poder adquisitivo también parece requerir un modelo de negocio basado 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.
- Dada la amplia distribución y pequeña escala de estos proyectos, parece más importante construir relaciones con los gobiernos locales, pequeños emprendedores y organizaciones sin ánimo de lucro, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño.

²⁴ Esta sección se basa en gran medida en el resumen elaborado dentro del número “New frontiers in International Strategy” de Joan Enric Ricart, Michael J. Enright, Pankaj Ghemawat, Stuart L. Hart y Tarun Khanna (*Journal of International Business Studies*, 35:175-200, 2004).

- Desarrollar relaciones directamente en el contexto local contribuye a la creación del capital social necesario para superar la ausencia de instituciones formales que protejan los derechos de propiedad intelectual y aseguren el respeto de las leyes.
- Dado que los mercados de renta baja son, en su mayoría, “mercados vírgenes” donde no existen tantos intereses creados ni infraestructuras con prolongados periodos de amortización, son el escenario ideal para crear nuevas y avanzadas tecnologías.
- La base de la pirámide parece reunir las condiciones adecuadas para el desarrollo de innovaciones disruptivas que, dada la gran cantidad de población implicada, puede reducir drásticamente la huella ecológica y aumentar los beneficios sociales (p. ej., energías renovables, generación distribuida, microcréditos, tecnologías de la información sin cables, biotecnologías).
- Los modelos de negocio forjados con éxito en estos mercados tienen el potencial de trasladarse de forma rentable a mercados de mayor poder adquisitivo, lo que proporciona un gran potencial de crecimiento. Parece más sencillo añadir costes a un modelo de negocio de bajo coste que eliminar costes a un modelo de negocio con elevados costes.

Como se desprende de estas prescripciones e ideas, tras la estrategia en mercados de renta baja hay tres elementos fundamentales interrelacionados entre sí: *el cambio, la innovación y el establecimiento de relaciones y alianzas.*

Competir en mercados de bajo poder adquisitivo implica *cambiar*. Cambiar los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos de desarrollo de productos, de producción, de venta, de distribución, la mentalidad de los directivos, etc. London y Hart (2004) afirman que el modelo tradicional de la empresa transnacional basado en la eficiencia global, aprendizaje global y aceptabilidad nacional puede no ser suficiente para competir en este contexto y apuestan por la necesidad de desarrollar una nueva capacidad en “imbricación social” que permita

obtener ventajas competitivas gracias a una profunda comprensión e integración de la empresa en el contexto local a través de alianzas con socios no tradicionales. Basándose en este trabajo, Vermeulen *et al.* (2008) han observado que el desarrollo de capacidades dinámicas para operar en el segmento de bajos ingresos varía en función de la historia organizativa, los factores contextuales y la propia experiencia de los individuos implicados en estas actividades. Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por Sánchez, Ricart y Rodríguez (2007), cuya contribución se detalla en el capítulo 5 de la presente tesis. De forma complementaria, Seelos y Mair (2007) consideran que los postulados básicos de la literatura – obtención de nuevos recursos y capacidades, reconfiguración de las cadenas de aprovisionamiento y desarrollo de alianzas con socios con diferentes objetivos– añaden complejidad y costes a las iniciativas empresariales en este contexto, impidiendo valorar los retornos financieros que justifiquen esta inversión. Utilizando como base teórica la VBR, estos autores consideran más eficiente y efectivo, dada la incertidumbre y la escasez de recursos disponibles en el segmento de bajos ingresos, combinar modelos de negocio de negocio existentes en el segmento de bajos ingresos –normalmente asociados a emprendedores sociales– con los recursos y capacidades disponibles por las grandes empresas para escalar las iniciativas que ya son operativas en este contexto.

Los procesos de cambio conllevan la generación de *innovaciones*. Entrar en los mercados de renta baja no implica exprimir aquellos productos o tecnologías ya obsoletos en Occidente, sino que implica crear nuevas tecnologías y/o adaptar productos existentes a las necesidades y requerimientos del segmento de la base de la pirámide. Esta innovación no sólo se reduce al desarrollo de productos y tecnologías, sino que se extiende a todos los ámbitos del modelo de negocio (Krämer & Belz, 2008). En especial, la innovación en modelos de negocio parece ser un elemento destacado en este contexto (Mutis & Ricart, 2008). En el capítulo 4 de la presente tesis se amplía el análisis sobre los factores influyentes en el grado de innovación de los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos.

El proceso de innovación tiene que estar sustentado en un profundo *conocimiento* y constante *aprendizaje* del mercado, que se puede obtener gracias al *establecimiento de relaciones y alianzas* con grupos, organizaciones, personas y administraciones a nivel local (London & Hart, 2004). Efectivamente, la literatura es recurrente a la hora de señalar la necesidad de establecer relaciones de colaboración entre los diferentes actores, especialmente los situados al margen de la economía formal (Hart & Sharma, 2004), dados los vacíos institucionales que existen en este mercado (Khanna & Palepu, 1999; Vachani & Smith, 2008) o el diferente funcionamiento y naturaleza de su marco institucional (Gradl & Sobhani, 2008). Además de ofrecer un conocimiento tácito sobre las costumbres, normas y funcionamiento del sistema institucional, estas relaciones pueden proporcionar la legitimidad necesaria para que los nuevos productos y tecnologías sean ampliamente aceptados y pueden permitir el acceso preferencial a los recursos y capacidades de las organizaciones locales que operan en este contexto (Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007).

En su conjunto, se puede observar que la literatura sobre estrategia en mercados de renta baja es todavía incipiente y existen grandes posibilidades de aprendizaje. El trabajo que se presenta en esta tesis pretende precisamente avanzar en el desarrollo teórico de esta disciplina y aportar nuevos conocimientos que estimulen el despliegue de iniciativas empresariales en los mercados de bajos ingresos.

3. Marco teórico y metodológico

3.1 ¿Un nuevo modelo teórico?

Como hemos visto, una de las premisas básicas de la estrategia en los segmentos de bajo poder adquisitivo es la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocio y de formular nuevas estrategias especialmente diseñadas para estos mercados. Algunos autores han sugerido que también es necesario un nuevo modelo teórico para la empresa multinacional en este contexto (London & Hart, 2004). En concreto, han argumentado que el modelo transnacional propuesto por Bartlett y Ghoshal (1989) no es suficiente para competir con éxito en los mercados de renta baja. Dada la importancia de este tema, vamos a revisar con más detalle el origen de estas ideas.

Al intensificarse el proceso de internacionalización a finales de los 80 se pudo observar que no sólo existían ventajas generadas por operar en un mercado mayor –es decir, la obtención de economías de escala y de alcance-, sino que también se producía un aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades que permitía identificar nuevas oportunidades de negocio (Kogut, 1989). En pocas palabras, la empresa multinacional dejaba de ser un único ente capaz de aumentar sus beneficios gracias a su mayor tamaño, y se convertía en una red de empresas gracias a la cual se obtenían nuevos recursos, capacidades y aprendizaje con los que competir en la escena internacional. Evidentemente, esta consideración tiene notables implicaciones desde el punto de vista de la gestión y estructura organizativa de la multinacional. Dos fuerzas opuestas determinan las características de esta estructura y de su estrategia: la globalización y la respuesta o adaptación local (Prahalad, 1975), citado en Tallman, 2001). Las presiones por lograr una mayor eficiencia llevan a las multinacionales a integrar sus procesos de producción entre países, mientras que las presiones de los mercados locales impulsan la producción local para responder a las demandas específicas de este mercado. Según Prahalad y Doz (1987), las estrategias exitosas

son aquellas que ajustan las capacidades principales de la empresa al requerimiento estratégico –eficiencia o adaptación- predominante en cada sector. El libro seminal de Barlett y Ghoshal (1989), “*Managing across Borders*”, en el que estos autores proponen el famoso *modelo transnacional*, añade una tercera dimensión a las dos anteriores: el aprendizaje organizativo. Para competir eficientemente, la empresa tiene que desarrollar tres capacidades estratégicas de forma simultánea: la competitividad y eficiencia global, la flexibilidad multinacional y el aprendizaje mundial. Esto implica desarrollar recursos que estén dispersos y sean interdependientes, dar un papel a las subsidiarias diferenciado y especializado, y desarrollar y compartir conjuntamente el conocimiento en todos los países donde opera la empresa.

No obstante, London y Hart (2004) consideran que estas teorías y modelos están basados en dos premisas básicas que no son aplicables al contexto de los mercados de renta baja y, por tanto, las prescripciones normativas de estas teorías son insuficientes. En primer lugar, se supone que las pautas de desarrollo de los países emergentes serán semejantes a la de los países desarrollados. En segundo lugar, también se presupone que el contexto institucional dentro de cada país es relativamente homogéneo. A pesar de que cada vez haya una mayor integración transfronteriza entre los mercados, todavía existen considerables diferencias que hacen de la especificidad de los mercados locales un elemento fundamental a la hora de estudiar la estrategia internacional (Ghemawat, 2003). Nicholas Stern, vicepresidente y economista jefe del Banco Mundial, opina que cada país sigue su propia senda de desarrollo y considera que “la diversidad es mucho más acusada de lo que popularmente se imagina” (World Bank, 2002: X). Por tanto, uno de los problemas del modelo transnacional es que, al intentar resolver los polos extremos que representan la globalización y la localización se olvida de la riqueza y complejidad existente en la ecología de sitios y empresas (Ricart, *et al.*, 2004). Por tanto, se argumenta que la entrada en los mercados de renta baja requiere una capacidad global que vaya más allá de la habilidad de adaptación, la respuesta local y el control centralizado y eficiencia global. En concreto, se propone que la empresa multinacional desarrolle una habilidad llamada “*imbricación social*”, cuyos

componentes principales son el desarrollo de relaciones con socios no tradicionales, la coinversión de soluciones con los clientes y la contribución al desarrollo local (London & Hart, 2004). Detrás de estas ideas existe el convencimiento de que las estrategias de entrada en los mercados de renta baja requieren una mayor *inclusión* de los distintos actores y elementos del contexto y una menor dependencia en proteger la tecnología y conocimiento de la empresa. En otras palabras, *la ventaja competitiva depende especialmente de la capacidad de aprendizaje e innovación, la generación de confianza, el fomento del capital social y la contribución al desarrollo local.*

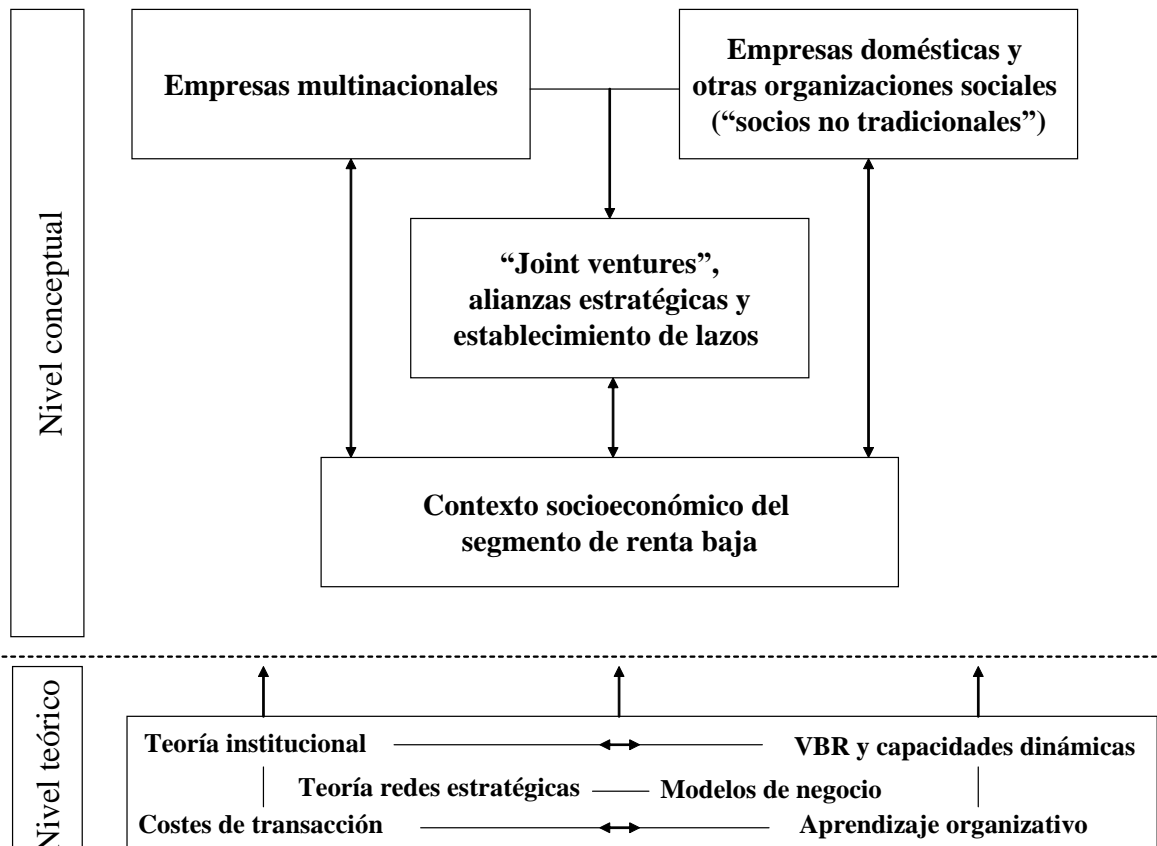
Dada la importancia de contrastar estos resultados y avanzar en el desarrollo de esta disciplina, considero necesario ofrecer un marco conceptual y teórico que permita desarrollar la investigación en este campo con rigor científico y, de este modo, consolidar la estrategia en mercados de renta baja como una nueva área de investigación. En el próximo punto, siguiendo el marco propuesto en la **Figura 2-1** del capítulo anterior, se ofrecen algunas sugerencias para poder avanzar en esta dirección desde una perspectiva teórica y temática.

3.2 Marco conceptual y teórico para la estrategia en mercados de renta baja

A lo largo de la revisión de la literatura en países emergentes, hemos visto que uno de los principales objetivos de los trabajos realizados en esta área es comprobar hasta qué punto las teorías desarrolladas en países desarrolladas son válidas en el contexto institucional de las economías emergentes. Hemos visto, por ejemplo, cómo el estudio de los grupos de negocio invalida la tesis, comúnmente aceptada en países desarrollados, de que las empresas deben diversificarse en actividades de negocio relacionadas entre sí (Khanna & Palepu, 1997). De forma similar, Makhija (2004) ha comprobado cómo los procesos de reestructuración tras la privatización de empresas en la República Checa han tenido efectos adversos para la creación de valor. También se ha comprobado cómo los modos de entrada mayoritarios en las economías emergentes son la inversión propia y las “*joint ventures*”, en lugar de la adquisición,

como sucede en los países desarrollados (Estrin & Meyer, 2004). Todos estos trabajos ponen de manifiesto la necesidad de validar en las economías emergentes las teorías desarrolladas en el contexto de los países desarrollados. Cuando los resultados no concuerdan con los esperados, se deben aportar nuevas explicaciones teóricas que justifiquen este resultado inesperado. En la mayoría de ocasiones, estas explicaciones giran alrededor de la singularidad de los elementos contextuales en las economías emergentes.

Figura 3-1. Marco de estudio de la estrategia en segmentos de renta baja.



Fuente: Elaboración propia

Dado que el contexto institucional en los segmentos de renta baja difiere todavía más del contexto de una economía emergente, parece todavía más necesario comprobar qué aportaciones teóricas pueden ser de más ayuda para comprender los diferentes aspectos de la estrategia empresarial en este mercado. Siguiendo como pauta el marco propuesto en la **Figura 2-1** (ver capítulo 2), se presenta un nuevo marco de estudio de

la estrategia en segmentos de renta baja en el que se añaden algunos componentes que se han identificado tras revisar la literatura de esta disciplina (ver **Figura 3-1**).

En el nivel conceptual tenemos prácticamente los mismos elementos con alguna pequeña variante. La principal novedad es la aparición de lo que se denomina *socios no tradicionales* (London & Hart, 2004). Para entrar en los mercados de renta baja, las empresas multinacionales no sólo realizan alianzas con empresas locales (las tradicionales “*joint ventures*”), sino que además se observa el desarrollo de un conjunto de alianzas con otro tipo de organizaciones o socios, como emprendedores locales, organismos multilaterales, organizaciones sin ánimo de lucro, agencias de desarrollo, emprendedores sociales, gobiernos regionales, etc. Aunque todavía es necesario analizar en mayor profundidad las causas de este fenómeno, una explicación plausible es que los distintos socios implicados contribuyen a suplir la existencia de “vacíos institucionales” típica de estos mercados y permiten fortalecer la cadena de valor de la empresa. Por tanto, el estudio de las alianzas excede a las tradicionales “*joint ventures*” entre empresas y se amplía a un mayor número de actores y organismos. Este hecho, evidentemente, añade una mayor complejidad, ya que se debe entender el valor concreto que cada una de estas alianzas aporta a la empresa así como a su entorno social. Asimismo, se ha visto que estas alianzas no siempre son formales (es decir, mediante contratos mercantiles), sino que se trata de relaciones estrechas que llevan implícitas un compromiso de colaboración entre las distintas partes. De este modo, también se pueden analizar las características de los lazos sociales y su contribución al desarrollo de la actividad empresarial. Evidentemente, como en toda disciplina nueva, existe un sinfín de temas de estudio que podrían incluirse en los distintos elementos de la **Figura 3-1**. Por ejemplo, qué ventajas tienen las multinacionales con relación a las empresas locales a la hora de competir en estos mercados, y viceversa; qué estrategias de entrada son más convenientes²⁵; qué capacidades globales y estrategias de las subsidiarias son más o

²⁵ Respecto a este tema, Prahalad (2004) sugiere que en estos mercados no es tan importante el estudio de las estrategias de entrada con relación a la *propiedad* (“*joint venture*”, inversión propia, adquisición”), sino que es más importante analizar este el *grado de acceso* al mercado que ofrecen las distintas estrategias de entrada.

menos adecuadas en estos mercados (Meyer, 2004); cómo afecta el contexto institucional al comportamiento de la multinacional (Ramamurti, 2004a); la valoración del impacto socioeconómico de la actividad de la multinacional en este contexto; la taxonomía de distintos clientes en los segmentos de renta baja, etc.

En el nivel teórico he incluido tres nuevas teorías que pueden ser especialmente útiles para analizar la estrategia en segmentos de renta baja y que además conforman el marco teórico de esta tesis: la teoría de los modelos de negocio, la teoría del aprendizaje organizativo, y la teoría de las redes estratégicas e imbricación social. En el siguiente punto vamos a justificar la conveniencia de cada una de estas contribuciones al estudio de la estrategia en mercados de renta baja.

3.3 Marco teórico de la tesis

La disciplina de la estrategia en mercados de renta baja se encuentra todavía en un estado embrionario y las aportaciones académicas a la misma son recientes y escasas (e.g., Anderson & Billou, 2007; D'Andrea, *et al.*, 2004; Gradl & Sobhani, 2008; Hart, 2005; Letelier, *et al.*, 2003; London & Hart, 2004; Prahalad, 2005; Reficco & Vernis, 2008; Sánchez, *et al.*, 2007; Seelos & Mair, 2007). Esta situación hace que sea especialmente relevante profundizar en el desarrollo de nuevos marcos teóricos que permitan explicar aspectos básicos de la estrategia como el origen y sostenibilidad de la ventaja competitiva (el marco conceptual y teórico ilustrado en la **Figura 3-1** ofrece una guía para facilitar estos avances). Para ello, creo que se debería complementar el uso de las principales teorías de carácter meramente económico hasta ahora utilizadas en la estrategia internacional – teoría de los costes de transacción, teoría institucional y VBR- con nuevas aportaciones como el marco conceptual de los modelos de negocio y teorías de cariz sociológico como la teoría del aprendizaje organizativo y la teoría de redes estratégicas e imbricación social.

3.3.1 Modelos de negocio

La estrategia en mercados de renta baja debe ampliar el enfoque tradicional de la economía internacional sobre el impacto de la inversión extranjera directa (IED) en países en desarrollo. Como hemos podido ver, este estudio se ha centrado tradicionalmente en el *impacto económico* y ha arrojado resultados diversos y no ha distinguido la motivación estratégica de la IED. Es necesario ampliar el estudio al impacto social y político (Wells, 1998). Este análisis es imprescindible en el campo de la estrategia en mercados de renta baja, ya que una de sus principales justificaciones es que la actuación de la empresa puede reducir la pobreza. Si esto es así, se deberá analizar en profundidad el valor creado por la empresa en su entorno socioeconómico. Este análisis también debe hacerse de forma diferente al que tradicionalmente se ha utilizado en economía. No parece especialmente útil analizar este fenómeno exclusivamente en términos macroeconómicos (por ejemplo, flujos agregados de IED, creación de empleo), sino que también conviene hacerlo en términos microeconómicos y sociales (Meyer, 2004). Asimismo, también se debería contemplar la influencia del contexto institucional en el comportamiento y evolución de la multinacional (Ramamurti, 2004a).

En este sentido, el ámbito de la dirección estratégica ha resaltado recientemente la importancia del modelo de negocio como factor determinante en el rendimiento de la empresa y la creación de valor (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Zott & Amit, 2007, 2008). El análisis del valor creado por los modelos de negocio se puede expresar como la suma del valor apropiado por cada uno de sus participantes (Amit & Zott, 2001) y, por tanto, excede las propias fronteras de la empresa e incluye la red estratégica de actores participantes en el modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Shafer, Smith, & Linder, 2005). De este modo, se puede analizar la intensidad de las interdependencias existentes entre los participantes de los modelos de negocio y comprender mejor la riqueza creada por y para ellos. Así, la naturaleza dinámica del concepto de modelo de negocio es especialmente indicada para el análisis de los mercados de renta baja, ya que permite comprender mejor las

relaciones causa-efecto y su impacto sobre la creación de valor (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007)²⁶.

3.3.2 *Teoría del aprendizaje organizativo*

Según la corriente académica, competir en los mercados de bajos ingresos implica un *cambio*. La empresa debe iniciar un proceso de aprendizaje que le permita desarrollar nuevas capacidades necesarias para obtener ventaja competitiva. En este sentido, la teoría del *aprendizaje organizativo* también puede complementar el análisis y estudio de esta materia. De este modo, el modelo de estrategia internacional basado en el desarrollo de recursos y capacidades parece apropiado para este caso, ya que la multinacional se entiende como un organismo capaz de transferir de forma más eficiente que el mercado su know-how y crear nuevo valor gracias a la acumulación, transferencia e integración de diferentes tipos de conocimientos, recursos y capacidades a través de su dispersa estructura organizativa (Kogut & Zander, 1993; Nohria & Ghoshal, 1997). Desde esta perspectiva, se pueden analizar distintos aspectos como: la tipología de los recursos y capacidades transferibles; el tipo de estructura organizativa que facilite la adquisición de conocimiento externo y su posterior transferencia interna; el papel de las subsidiarias; o las nuevas capacidades generadas tras la entrada en los mercados de renta baja que puedan ser transferidas a la matriz.

Asimismo, el modelo de la multinacional basado en el desarrollo de recursos y capacidades puede ser apropiado para analizar aspectos relacionados con el proceso de internacionalización en mercados de renta baja.

²⁶ En el apartado 3.4.1 de este capítulo se amplían los motivos por los cuales se considera especialmente apropiado el uso del modelo de negocio como unidad de análisis para la realización de esta investigación.

3.3.3 Teoría de las redes estratégicas²⁷ e imbricación social

En el segmento de bajos ingresos abundan las relaciones informales y los contratos sociales; son sociedades donde el capital social es vital y en las que las organizaciones con mayor experiencia en estos mercados –gobiernos, sociedad civil, ONGs- tienen una fuerte orientación social (De Soto, 2000; Sen, 1999). De igual modo, en los trabajos académicos sobre estrategia en mercados de renta baja se ha concedido especial importancia a la formación de alianzas y a la inclusión de distintos actores en las actividades y decisiones de la empresa (Letelier, *et al.*, 2003; London & Hart, 2004; Prahalad, 2005; Reficco & Vernis, 2008; Singer, 2006). Teniendo en cuenta estos factores, hemos ampliado la concepción de las redes estratégicas a las *redes sociales* y a la *imbricación social*; es decir, incluyendo además de vínculos entre empresas, lazos entre la empresa y otros agentes sociales (ONGs, gobiernos regionales, comunidad local, clientes, agencias de desarrollo, etc.) para analizar su contribución a la creación de valor (Gulati, *et al.*, 2000) y comprender de qué forma la empresa puede arraigarse socialmente para conseguir reducir los riesgos e incertidumbres propias del contexto de los mercados de bajos ingresos.

Evidentemente, cada una de las teorías que conforman el marco teórico de la tesis (así como las ya consideradas en el estudio de la estrategia en países emergentes) tiene interesantes relaciones entre sí que deben analizarse. Sólo por citar algunos ejemplos, la formación de redes puede favorecer el proceso de aprendizaje organizativo o puede reducir los costes de transacción gracias al establecimiento de relaciones basadas en la confianza (Granovetter, 1992a). Asimismo, la propia red de alianzas puede ser un recurso estratégico en sí mismo y los beneficios derivados de la misma pueden proporcionar a la empresa una fuente de ventaja competitiva sostenible (Gulati, *et al.*, 2000). La conformación de una red estratégica de aliados también puede favorecer la innovación en el modelo de negocio y permitir la creación de nuevas oportunidades de negocio (Alvarez & Barney, 2007).

²⁷ Las redes estratégicas son “vínculos estables entre organizaciones que son estratégicamente importantes para las empresas participantes. Pueden tener la forma de alianzas estratégicas, “*joint ventures*”, asociaciones a largo plazo entre proveedores y compradores, u otros vínculos” (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000: 203).

3.4 Metodología

En un trabajo como el presente, enfocado a países emergentes y, más en concreto, en zonas de escaso desarrollo dentro de estos países, nos encontramos ante tres particularidades muy específicas:

- Un nuevo ámbito de estudio sin un marco teórico previo existente.
- Dificultades metodológicas en la recogida de datos, tiempos de respuesta, fiabilidad de bases de datos (Hoskisson, *et al.*, 2000)
- Se circunscribe dentro de fenómenos sociales complejos con múltiples participantes y sin unas claras delimitaciones respecto a su contexto.

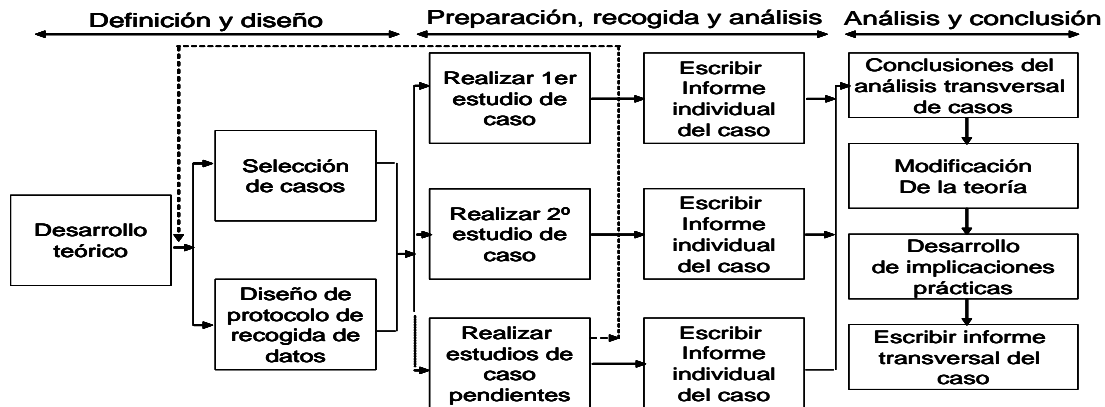
Estas características hacen más apropiado el uso de una metodología de carácter *interpretativo-racionalista* que empirista-positivista (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Por este motivo, el diseño de la investigación será de tipo *exploratorio e inductivo*. Concretamente, se ha escogido el método cualitativo de estudio de casos para llevar a cabo esta investigación por una serie de razones que detallo a continuación:

- La mayoría de los expertos coinciden en que una de sus principales finalidades es la de obtener un entendimiento en profundidad de un fenómeno complejo, tanto en sí mismo como en relación con su contexto más amplio (e.g., Patton, 2002; Yin, 1994). De hecho, Yin, uno de los más prominentes teóricos de la metodología de estudio de casos, define ésta como “una búsqueda empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de vida real, especialmente cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (op. cit.: 13).

- Esta metodología es especialmente útil para explorar asunciones implícitas así como para examinar nuevas relaciones y conceptos abstractos (Bettis, 1991; Weick, 1996). El estudio de casos permite, mediante un análisis comparativo, realizar análisis exploratorios y explicativos que faciliten la construcción de una teoría emergente (Yin, 1994).
- El análisis de múltiples casos permite realizar un conjunto de repeticiones lógicas para confirmar o refutar la teoría emergente.

El diseño de la investigación se basa, por tanto, en el estudio de múltiples casos que permiten el desarrollo de una teoría mediante la realización de un análisis comparativo y repeticiones lógicas. Cada caso se trata como una serie de experimentos; y cada uno de ellos sirve para confirmar o rechazar las inferencias extraídas de los demás casos (Yin, 1994). Este proceso de replicación permite el desarrollo de un marco teórico rico, que posibilita el desarrollo de constructos que, a su vez, facilita la comprobación en el futuro de hipótesis libres de cualquier tipo de sesgo (Eisenhardt, 1989). En la **Figura 3-2** se representa gráficamente el proceso de investigación basado en el método del caso. A la hora de aplicar esta metodología de investigación y para el desarrollo teórico, se han utilizado otras técnicas cualitativas comunes como el análisis de datos cualitativos y (Miles & Huberman, 1994) y la constitución de teoría sólida (“*grounded theory buiding*”) (Glaser & Strauss, 1967). Este último método se basa básicamente en una comparación constante entre los datos y la teoría emergente y es especialmente útil en las fases iniciales de una investigación cualitativa (Brown & Eisenhardt, 1997).

Figura 3-2. El método del caso de investigación



Fuente: Yin (1994)

Siguiendo la pauta propuesta por Eisenhardt (1989) las fases de la investigación fueron las siguientes:

1. Definición de la pregunta de investigación y especificaciones de formulaciones *a priori*
2. Selección de casos
3. Recogida de datos
4. Codificación y análisis de datos
5. Formulación de hipótesis o proposiciones (interpretación de los resultados)
6. Comparación de los resultados con la literatura (a favor y en contra)

3.4.1 Unidad de análisis

La *unidad de análisis* de la investigación será el *modelo de negocio*²⁸ de empresas multinacionales en sus proyectos en la base de la pirámide. Casadesus-Masanell y Ricart (2007) definen modelo de negocio como “un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones” (op. cit.:3). Las elecciones, realizadas por la dirección, definen cómo la empresa crea y captura valor. Estas

²⁸ En el capítulo 4 se revisa la literatura referente al estudio de los modelos de negocio y se detallan las contribuciones y aportaciones de Casadesus-Masanell y Ricart (2007) a este campo.

elecciones provocan consecuencias y éstas, a su vez, pueden permitir la adopción de elecciones, generando bucles que retroalimentan las elecciones y consecuencias del modelo de negocio. Las razones que me han llevado a considerar el modelo de negocio propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007) como unidad de análisis son las siguientes:

- Es uno de los primeros trabajos en los que se presenta el modelo de negocio desde una perspectiva académica y con un fundamento teórico. Amit y Zott (2001; Zott & Amit, 2008) también han realizado aportaciones significativas y han contribuido al desarrollo de un constructo teórico sobre modelos de negocio, pero sus aportaciones se centran en los negocios electrónicos.
- Ampliación del concepto tradicional de creación de valor. Tradicionalmente, la estrategia se ha preocupado por los mecanismos de apropiación de valor y la creación de valor se ha contemplado exclusivamente dentro de la estructura de la empresa. El trabajo de Casadesus-Masanell y Ricart permite analizar la intensidad y naturaleza de las interdependencias del modelo de negocio con los diferentes socios y participantes del modelo, con lo que se facilita la comprensión del valor creado por y para todos los participantes. Debido a la indiscutible necesidad de favorecer el desarrollo económico y social en los países en desarrollo, este enfoque es fundamental a la hora de analizar los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos.
- Naturaleza dinámica del concepto de modelo de negocio. El marco conceptual elaborado por Casadesus-Masanell y Ricart permite analizar la relación entre las elecciones y consecuencias a lo largo del tiempo y conocer en qué condiciones la dinámica de estas relaciones puede acabar generando círculos virtuosos o viciosos. Esta atributo es especialmente útil en los mercados en desarrollo, donde la incertidumbre, dinamismo y falta de información (Prahalad & Hart, 2002) dificultan la comprensión de las relaciones causa-efecto y su impacto sobre la creación de valor (Sirmon, *et al.*, 2007).

3.4.2 Muestra

La muestra principal de este estudio está formada por siete empresas multinacionales de diferentes países y distintos sectores. Esta muestra no es aleatoria y se ha elaborado un marco que permitiera la selección de empresas (Simon, 1978) y respondiera al propósito principal de la tesis (Glaser & Strauss, 1967). Uno de los condicionantes básicos para la selección de los casos fue el hecho de que la empresa concibiera el desarrollo de negocios en mercados de renta baja como una actividad prioritaria y estratégica. De este modo, el caso ofrecía mayores posibilidades de aprendizaje. Por otro lado, se buscó que hubiera variedad geográfica y sectorial para conseguir una perspectiva más amplia que permitiera generar una mayor riqueza de resultados. Estamos, por tanto, ante una muestra teórica –no estadística– que permite descubrir las categorías y sus propiedades, y sugerir interrelaciones de la teoría emergente (Glaser & Strauss, 1967).

La muestra que compone el núcleo de la tesis está formada por las siguientes empresas (en los **Anexos 2 al 8** se halla el estudio de caso para cada una de estas organizaciones):

- Star²⁹. Esta multinacional española es una de las principales empresas del sector de la alimentación.
- Hindustan Unilever Ltd. Filial de Unilever, opera en India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país.
- Nike. Fundada en 1964, la multinacional norteamericana Nike es una de las mayores empresas de calzado y complementos deportivos del mundo.

²⁹ Star corresponde a un nombre ficticio, ya que por deseo expreso de la empresa no se reproduce su auténtico nombre.

- CEMEX. Esta compañía mexicana fundada en 1906 es una de las principales empresas de la industria del cemento a nivel mundial.
- Amanco Guatemala (Grupo Nueva). Grupo Nueva es un holding con sede en Santiago de Chile. Entre sus empresas, se halla Amanco, que produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción.
- Tetra Pak. Fundada a principios de los 50, la empresa familiar sueca Tetra Pak es hoy una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de procesado para alimentos líquido y máquinas de llenado y equipos de distribución.
- Philips India. Subsidiaria de la compañía holandesa Royal Philips Electronics N.V., es líder en Iluminación, Electrónica de Consumo, Semiconductores, Electrodomésticos, Cuidado Personal y Sistemas Médicos.

Además del análisis y estudio de estos siete casos, a lo largo de mi labor de investigación realizada en la escuela de negocios IESE, he consultado y leído numerosos casos y ejemplos de empresas que han iniciado negocios en mercados de renta baja. Sin lugar a dudas, la lectura y conocimiento de todos estos casos también han contribuido a configurar los principales resultados que se ofrecen en la tesis. Aunque en estos casos no he realizado un análisis tan exhaustivo como en los principales casos de la muestra, su conocimiento ha contribuido de forma decisiva a la hora de inferir, contrastar, validar o cuestionar los diferentes resultados obtenidos. Los principales casos a los que hago referencia son: The Russian Standard Bank, Doublestar, Cobega, Smart, Hewlett Packard, Free Energy, Procter & Gamble, Grameen Bank, Grameen Telecom, nLogue, Casas Bahia, eChoupal, E+Co, Tarahaat, Freeplay, Worldwater, Selco, Seawater Farms y Tiviski.

De igual modo, durante el periodo de realización de la tesis colaboré en la elaboración del informe “*La cadena de suministro en la base de la pirámide*”³⁰, lo que también fue de vital importancia para ir conociendo con mayor precisión el fenómeno de la estrategia empresarial en los mercados de renta baja. Para llevar a cabo este estudio se estableció una colaboración con cinco escuelas de negocio de Latinoamérica: IPADE (México), ESE (Chile), INALDE (Colombia), Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú) e IAE (Argentina). Gracias a esta colaboración se pudieron desarrollar un conjunto de casos que sirvieron de base para el análisis y posterior elaboración de resultados y conclusiones. Estos casos, además de los ya citados Cemex, Tetra Pak e Hindustan Lever, fueron: La Pampeana, Leddel, SC Johnson Argentina, SisCom de Argentina, Tia Maruca, CMPC, Loncoleche, Procter & Gamble, Productos Alimenticios Alpina, Caricia, Protela, Grupo Bimbo, Blanqueadora Mexicana, Almacenes Coppel, Elektra, Kola Real, Unique Yanbal, Topy Top, Universal Textil, Cobega y Santander Central Hispano.

3.4.3 *Recogida de datos*

La recogida de datos se ha realizado en distintas etapas a lo largo de la tesis. Desde septiembre de 2002 hasta agosto de 2006 he realizado una búsqueda de información y datos a través de diversas fuentes. Conviene aclarar que la presente tesis se enmarca dentro del trabajo que durante tres años realicé en el *Center for Business in Society* del IESE Business School, lo que me ha permitido un acceso preferente a las distintas empresas objeto de estudio.

Las principales fuentes de información han sido documentos de archivo, incluyendo toda la información disponible en las páginas web (informes públicos, noticias de medios de comunicación especializados, etc.), entrevistas semi-estructuradas a diferentes participantes de los proyectos y aliados de los proyectos analizados y la observación *in situ* de algunos proyectos. De este modo, he podido hacer una triangulación metodológica y de las fuentes de información para dar mayor robustez y

³⁰ Rodríguez, M.A., Sebrià, F. y Sánchez, P. 2004. *La Cadena de Suministro en la Base de la Pirámide*. CIIL – IESE Business School, Barcelona.

generalidad a los resultados obtenidos (Jick, 1979; Patton, 2002). A continuación, en la **Tabla 3-1** se detallan las fuentes consultadas para la obtención de datos en cada uno de los casos.

Tabla 3-1. Fuentes de información para la obtención de datos

Caso	Documentos de archivo	Entrevistas y actos públicos
Star	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna de Star sobre las actividades de la compañía en África. • El Exportador (revista del ICEX). Febrero 2002. • Expansión Directo. Febrero 2003. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el director general de Star (enero 2003). • Entrevista con el director general de Star en China (octubre 2003) • Entrevista telefónica con el director general de Star Rusia (noviembre 2003). • Entrevista con el director general de Star Kenia (noviembre 2004)
Hindustan Lever Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> • Hindustan Lever Re-Invents the Wheel (Ellison, Moller, & Rodriguez, 2003). • Rekha Balu, 2001 “Strategic Innovation: Hindustan Lever”, Fast Company, LLC • The Complex Business of Serving the Poor: Insights from Unilever’s Project Shakti in India (Rangan, Rajan, & Sehgal, 2005) • Informes de sostenibilidad 2003 y 2004 (www.unilever.com) • Documentación interna de Unilever (informes, presentaciones y videos) sobre la estrategia corporativa en el segmento de renta baja. • Proyecto Shakti 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a la presentación de Rohit Rajan, Market Development Project de Hindustan Lever, en la conferencia Global Poverty (2005) de Harvard Business School.
Nike	<ul style="list-style-type: none"> • Expanding the Playing Field: Nike’s The World Shoe Project (McDonald, London, & Hart, 2004) • Nota técnica del caso citado arriba. • Informe 2003 y 2004 de sostenibilidad de Nike. • Página web de Nike (www.nike.com) 	

<p>CEMEX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio Hoy. (Miroslava López & Arenas Ballester, 2003). • Patrimonio Hoy: A Groundbreaking Corporate Program to Alleviate Mexico's Housing Program (Segel & Meghji, 2005). • Informes anuales de sostenibilidad de CEMEX 2003 y 2004 (www.cemex.com) • Página web www.patrimoniohoy.com • Softec, "Mexican Housing Overview 2005" 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con Israel Moreno. Director del proyecto Patrimonio Hoy de Cemex. • Asistencia a la presentación de Israel Moreno en el Diálogo "El papel de la empresa en el siglo XXI" realizado en el Fòrum Barcelona 2004.
<p>Amanco Guatemala (Grupo Nueva)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Nueva: proyecto Todos Ganamos (Sánchez & Rodríguez, 2005). • Documentación interna (informes, presentación y videos) sobre el proyecto: de Amanco "Comunidades agrícolas sostenibles al alcance de un mundo globalizado" • Plan de acción para los proyectos de Amanco en Brasil y México (doc. interna). • Informe de Amanco "Developing new business opportunities in the low-income segment" • Nota de prensa del WBCSD: "A new frontier in responsibility" (noviembre 2004). • Informe de sostenibilidad 2004 de Grupo Nueva (www.gruponueva.com) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista (videoconferencia) con Miguel Martí, vicepresidente de Comunicación Corporativa, y M^a Emilia Correa, vicepresidente de Responsabilidad Social y Ambiental. (marzo 2005). • Entrevista telefónica con Andreas Eggenberg, Gerente General Amanco Guatemala (abril 2005) <p><i>Entrevistas realizadas en el viaje de trabajo (mayo 2005):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lorena Mancía, directora del proyecto Todos Ganamos • César Cisneros, gerente segmento agrícola Latinoamérica de Amanco • David Saravia, gerente Amanco Guatemala. • Patricia Sosa, gerente de RRHH Amanco Guatemala. • Ronaldo Sánchez, gerente de la división de Ingeniería Agrícola. • René Villagrín, promotor del proyecto Todos Ganamos. • Entrevista con Roberto McOlaugh, director de producción de Amanco Guatemala. • Alberto Monterrosso, gerente-fundador de Opción-Aj Ticonel. • Edgar García, gerente de Siesa (empresa comercializadora). • Reginaldo, presidente cooperativa de Tecún-Uman. • Hipólito Hernando, agricultor. • Juan Carlos Yax, agricultor y comercializador. • Entrevista telefónica con César Cisneros (julio 2006).

<p>Tetra Pak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación interna de Tetra Pak (informes y presentaciones) sobre el programa de alimentación y desarrollo de Tetra Pak. • Documentación interna de Tetra Pak sobre diferentes envases e iniciativas desarrolladas para mercados emergentes. • Notas de prensa de Tetra Pak Food for Development Office • Tetra Pak Food for Development Office (www.tetrapak.com/ffdo) • Informes anuales y medioambientales de Tetra Pak (2002, 2003 y 2004) (www.tetrapak.com) • Expansión. 2 de junio de 2004. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista telefónica con Peter Salmon, Business Development TFA • Entrevista con Jaime Santafé, director general de Tetra Pak en España. • Asistencia a la presentación de Nicolas Schreiber, consejero delegado de Tetra Pak, en el IESE el 19/03/2004.
<p>Philips India</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual de Philips India 2002 • Informe de sostenibilidad de Philips 2004 • Documentación interna sobre el proyecto DISHA. • Presentación del proyecto DISHA por parte de Apollo Hospitals (socio del proyecto). • Presentación de Dhan Foundation (socio del proyecto) • Página web de Philips. www.philips.com • Presentación y estudio de ACNielsen ORG-MARG “<i>Feasibility Study on Diagnostic Health Care Services in Rural Areas of Gujarat & Tamil Nadu</i>” • Chennai Online, “<i>DISHA project launched in Madurai</i>”, 25 agosto. • Artículo de G. Madhayan Nair, Secretario del Departamento de Comunicación Espacial, “<i>Telemedicine for bridging the health divide</i>”. • Estudio de caso: “<i>Bringing healthcare services to rural communities</i>”, WBCSD, 2005. 	<p><i>Entrevistas realizadas en el viaje de trabajo (agosto 2005):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • R.A. Desai, Sr. General Manager. Disha Project • L. Sridhar, Site Manager – Disha Project • Dr. Rohini Sridhar, Medical Superintendent, Apollo Hospitals – Madurai. • R. Rajapandian, Managing, director de Kadamalai Kalanjia Vattara Sangay (Federación perteneciente a la Fundación DHAN). • N. Kharthiyekan, project executive Dhan Foundation. • Entrevista telefónica con R.A. Desai, Sr. General Manager Disha Project (septiembre 2006)

Otras fuentes:

Aparte de las fuentes detalladas en la tabla anterior, tuve la oportunidad de realizar un viaje de trabajo para estudiar *in situ* los proyectos de dos de las empresas estudiadas:

- Viaje de trabajo en mayo de 2005 (10 días). Visita a las instalaciones productivas de Amanco Guatemala, las cooperativas agrícolas, las empresas de exportación y los cultivos de pequeños agricultores.
- Viaje de trabajo en agosto de 2005 (10 días). Visita a las oficinas de Philips en Mumbai, el proyecto piloto en Madurai (Tamil Nadu), los hospitales y centros médicos, el vehículo DISHA y las oficinas de la Fundación DHAN.

Asimismo, he realizado entrevistas a otros directivos de empresas que han sido objeto de estudio para la realización de trabajos complementarios a la tesis. En concreto, se entrevistó a Alfonso Líbano Daurella, presidente de Cobega (marzo 2003) y Fernando Silva, director del proyecto International Express del BSCH (septiembre 2003).

3.4.3.1 Documentos de archivo

He recogido información pública en las páginas web de las compañías analizadas, especialmente informes anuales y otras publicaciones específicas. También he consultado información, videos y casos publicados por instituciones especializadas como el *Internacional Finance Corporation*, el *World Resources Institute* y el *World Business Council for Sustainable Development*. Por otro lado, he buscado en prensa internacional especializada artículos que hicieran referencia a los proyectos objeto de estudio. Por último, las propias empresas me han ofrecido la posibilidad de consultar documentos internos, en algunas ocasiones confidenciales, sobre sus proyectos en los mercados de renta baja.

3.4.3.2 Entrevistas

Como es típico de las investigaciones de carácter cualitativo, las entrevistas con los agentes clave conforman la principal fuente de recogida de información. En cada caso, he entrevistado al director del proyecto (en algunas ocasiones se trataba del director regional, en otras el director de una división de productos) y, en aquellos que ha sido posible, también he entrevistado a directivos de primer nivel para obtener una visión más general del impacto de la iniciativa en la estrategia y resultado de la compañía. Asimismo, en tres de los casos he realizado entrevistas a aliados, principalmente otras compañías participantes en la iniciativa y organizaciones sin ánimo de lucro. Por último, también he tenido la oportunidad de conocer la opinión de los propios usuarios o clientes sobre los productos o servicios prestados por dos de las compañías analizadas. De este modo, se ha conseguido obtener una amplia diversidad de opiniones y perspectivas, que reducen en gran medida la existencia de sesgos. En total, he realizado 30 entrevistas, la mayoría de ellas personales, de una duración aproximada de 60-100 minutos. Exceptuando aquellas entrevistas realizadas por teléfono, el resto las he grabado para poder posteriormente realizar una transcripción conceptual de las mismas.

Las entrevistas seguían una estructura flexible que permitía recoger la información deseada y, al mismo tiempo, dejaban espacio a la obtención de datos no previstos inicialmente. Este tipo de entrevistas son especialmente indicadas para la investigación de tipo exploratorio, ya que permite adquirir un mayor aprendizaje de fenómenos poco conocidos. La estructura de la entrevista estaba formada por cuatro grandes bloques: en el primer bloque se preguntaba por el origen de la iniciativa y su motivación. Estas preguntas permitían conocer quiénes habían sido los impulsores de la idea y las razones de carácter estratégico que motivaban el desarrollo de los proyectos. Asimismo, revisando estos conceptos se obtenían datos generales sobre la empresa, como, por ejemplo, su estructura organizativa, sus áreas de negocio y sus objetivos estratégicos. En el segundo bloque se preguntaba sobre las características del modelo de negocio para obtener una visión global sobre el mismo. Un tercer bloque se centraba en conocer los diferentes aliados, si los había, y examinar el papel

que cada uno de ellos desempeñaba en el modelo de negocio. Asimismo, se preguntaba por las razones que habían motivado la selección de los aliados y se revisaba el proceso de gestación y desarrollo de la alianza. En este apartado también se preguntaba sobre el valor específico que cada uno de ellos aportaba al modelo de negocio. En el último bloque se hacía una valoración actual del resultado obtenido hasta la fecha por el proyecto y se preguntaba sobre los principales aprendizajes obtenidos, la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa, así como los principales retos presentes en el momento de la entrevista.

Esta estructura ha permitido la recogida de datos específica sobre la motivación, evolución, características y resultado del modelo de negocio en los proyectos en mercados de renta baja, así como la recogida de información de tipo narrativo.

3.4.3.3 Observaciones

A la hora de analizar fenómenos sociales complejos, la involucración y observación directa del investigador es una de las estrategias más apropiadas (Simon, 1978). En dos de las siete empresas (Philips India y Amanco Guatemala) he tenido la oportunidad de estudiar sus proyectos *in situ* y conocer directamente a los diferentes socios participantes de estas iniciativas. Gracias a dos estancias de aproximadamente diez días, he podido observar directamente el resultado de estos proyectos, asistir a presentaciones públicas y estar presente en el proceso de comercialización. De este modo, he obtenido una visión global de la evolución y funcionamiento del modelo de negocio y he conocido en detalle el proceso de aprendizaje, los retos, dificultades y oportunidades ante los que se han ido encontrando estas empresas, así como el contexto socioeconómico e institucional de las regiones en las que se llevan a cabo los proyectos.

3.4.4 Análisis de datos

El análisis cualitativo de datos se compone principalmente de tres actividades que se realizan de forma iterativa: la reducción de datos, la visualización de datos y la elaboración y verificación de las conclusiones (Miles & Huberman, 1994). La

reducción de datos se refiere al proceso de seleccionar, centrar, abstraer y transformar la información que se ha recogido mediante observaciones, casos, informes, transcripciones o noticias. Para llevar a cabo este proceso, los expertos en estudio de casos recomiendan que el investigador cree una base de datos formal y presentable, que organice y documente toda la información recogida (Yin, 1994). Con este objetivo y con el ánimo de comprender mejor la estrategia y modelo de negocio de la empresa, se diseñó, en colaboración con la escuela de negocios de Kenan-Flager³¹, una guía estructurada para recoger, seleccionar y ordenar la información (en el **Anexo 1** se detalla el contenido de esta guía). De forma genérica, esta guía dispone de los siguientes puntos: 1) introducción; 2) orígenes del negocio en el segmento de renta baja; 3) visión general del mercado; 4) socios y alianzas; 5) competencia; 6) visión general del producto o servicio para el segmento de renta baja; 7) modelo de negocio; 8) retos; 9) naturaleza de la ventaja competitiva; 10) valoración de la triple cuenta de resultados; y 11) principales aprendizajes y oportunidades.

Esta guía fue la base para realizar los casos de estudio individuales (Eisenhardt, 1989). El núcleo analítico se centró en conocer las elecciones, consecuencias y componentes del modelo de negocio, ya que su análisis permite conocer las distintas partes que intervienen en los intercambios y la forma en que éstas se relacionan (Amit & Zott, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2007). Después se realizó un análisis comparativo entre el modelo de negocio desarrollado para servir los mercados de renta baja con el modelo diseñado en los mercados de renta alta. Este proceso permitió identificar las principales diferencias y similitudes en las elecciones, consecuencias y componentes del modelo de negocio y construir explicaciones para las razones subyacentes a estas diferencias y similitudes (Yin, 1994). Al mismo tiempo, se analizó el desarrollo de lazos y alianzas en diferentes actividades de negocio (por ejemplo, marketing, distribución, producción, aprovisionamiento, etc.)

³¹ IESE Business School estableció una colaboración con la escuela de negocios Kenan-Flager para llevar a cabo distintos trabajos relacionados con el estudio de empresas que están operando en mercados de renta baja. En la escuela de negocios Kenan-Flager estaba en el momento de realizar esta tesis el profesor Stuart Hart, uno de los pioneros en el campo de la estrategia en mercados de renta baja.

con el objetivo de identificar posibles patrones comunes. Una vez finalizados los casos individuales, se inició el análisis cruzado de los casos para profundizar en el entendimiento y explicación de las pautas y relaciones observadas (Glaser & Strauss, 1967) y aumentar la generalización analítica de los resultados (Miles & Huberman, 1994). Mediante el uso de tablas, se compararon los casos para encontrar las similitudes y diferencias e identificar las variables potencialmente interesantes. Los resultados obtenidos se contrastaron mediante la identificación de esos factores en cada uno de los casos individuales (Glaser & Strauss, 1967). Como resultado de este proceso iterativo, se fue construyendo la teoría emergente mediante la elaboración de conclusiones. Como se deduce de esta explicación, aunque este proceso se realiza teóricamente en último lugar, desde el inicio de la investigación se empiezan a observar conductas, pautas y flujos causales que se van verificando o rechazando a lo largo de todo proceso de recogida y análisis de datos.

4. Modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos: una evaluación empírica

4.1 Introducción

El término *modelo de negocio* es relativamente reciente y su uso se ha extendido en la segunda mitad de la década de los 90, coincidiendo con el auge de las tecnologías de la información y la burbuja de los negocios en Internet, tal y como se puede desprender de los artículos publicados y las revisiones de literatura realizadas en esta disciplina (e.g., Amit & Zott, 2001; Ghaziani & Ventresca, 2002; Pateli & Giaglis, 2004; Timmers, 1998). A pesar de la amplia aceptación del concepto de modelo de negocio, éste es todavía un concepto vago, sin una definición ampliamente aceptada, lo cual provoca algunas dificultades a la hora de comparar los resultados de diferentes trabajos (Shafer, *et al.*, 2005).

El ámbito de la dirección estratégica también ha empezado a adoptar el modelo de negocio como unidad de análisis y factor determinante en el rendimiento de la empresa y la creación de valor (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Zott & Amit, 2007, 2008). En el círculo empresarial, los directivos son cada vez más conscientes de la necesidad de innovar en sus modelos de negocio como vía para conseguir crear valor y apropiárselo (IBM Global Business Services, 2006). Este creciente interés puede explicarse en buena medida por las repercusiones de la globalización y los avances en las tecnologías de la información y comunicación, que han acelerado el ritmo de los cambios socioeconómicos y comportan la necesidad de diseñar nuevas estrategias y modelos de negocio que se adapten o anticipen a los efectos de estos nuevos escenarios.

Igualmente, en los trabajos sobre estrategia en mercados de renta baja se estudian de forma sistemática los modelos de negocio dirigidos a servir a la población con menor

renta per cápita. En ellos se insiste en la necesidad de desarrollar nuevas estrategias y capacidades (London & Hart, 2004), reformular prácticas empresariales y concebir modelos de negocio innovadores (D'Andrea, *et al.*, 2004; Prahalad & Hammond, 2002a) como vía para conseguir resultados exitosos en un contexto dinámico, incierto y carente de las infraestructuras básicas y los recursos de mercado típicos de los países desarrollados. Esta aseveración se fundamenta en la asunción que contempla la entrada en los mercados de renta baja como una *senda de crecimiento disruptiva* (i.e., entrar en nuevos mercados que, por su distinta fisonomía, requieren la creación de nuevas capacidades). Por tanto, la empresa no puede apalancarse sobre sus actuales capacidades ni recursos específicos del contexto, sino que debe desarrollar nuevas estrategias, capacidades y modelos de negocio (London, 2005; London & Hart, 2004) en conjunción con socios no tradicionales situados, en muchos ocasiones, al margen de la corriente de negocio principal de la empresa (Hart & Sharma, 2004). Por otra parte, Seelos y Mair (2007) consideran más eficiente combinar e integrar las capacidades actuales de la empresa con recursos y capacidades de emprendedores sociales que ya estén operando en el mercado de bajos ingresos con el fin de disminuir los riesgos asociados a la inversión en un contexto incierto y, de este forma, acelerar la escalabilidad del negocio.

Los trabajos realizados hasta la fecha en esta disciplina han contribuido de forma positiva a generar una mayor comprensión sobre los elementos diferenciadores de la estrategia en mercados de renta baja y a despertar un mayor interés sobre las oportunidades de crear riqueza en contextos desfavorecidos. No obstante, como es lógico en una disciplina joven, el análisis de los modelos de negocio se ha confundido en varias ocasiones con la propia estrategia empresarial³² (Shafer, *et al.*, 2005; Yip, 2004) y se ha realizado sin utilizar un marco teórico consistente, lo cual no ha permitido establecer unas bases comunes que permitan determinar cuáles son los

³². Mientras que la estrategia intenta responder a cómo una empresa puede conseguir y mantener una posición o ventaja competitiva respecto a sus competidores que le permita obtener rentas superiores a éstos, el modelo de negocio se centra en cómo llevar a cabo las acciones empresariales que le permitan crear valor para el conjunto de actores implicados. Por tanto, el modelo de negocio no es otra cosa que el reflejo de la estrategia

constituyentes de un modelo de negocio superior y cuáles son los factores subyacentes a los mismos. Con este objetivo en mente, en este capítulo se examinan las diferencias entre los modelos de negocio en mercados desarrollados de siete empresas y sus modelos de negocio en mercados de renta baja. Este análisis se realiza utilizando el marco conceptual de modelo de negocio propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007), en el que se incluyen dos elementos fundamentales: las *elecciones* escogidas por los directivos y las *consecuencias* derivadas de estas elecciones. Por tanto, este marco nos permite analizar hasta qué punto el contexto de los mercados de renta baja altera la naturaleza de las elecciones de los directivos y cómo este contexto influye en las consecuencias derivadas de estas elecciones. De este modo, se pretende contribuir al actual debate sobre las estrategias de entrada y el grado de innovación necesaria en los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos desde una perspectiva que permita contemplar el conjunto de interacciones que se producen en la actividad de negocio de la empresa. Este aspecto cobra especial relevancia al examinar los modelos de negocio en los mercados de renta baja, ya que el entorno o ecosistema de la empresa puede influir de forma decisiva en la configuración de su modelo de negocio.

El análisis de los siete casos empresariales nos ha permitido identificar unos factores de contingencia que explican el distinto grado de innovación de los modelos de negocio observados. Estos factores están interrelacionados entre sí y se pueden dividir en dos categorías: factores exógenos – grado de munificencia y grado de incertidumbre del contexto; y factores endógenos – extensión de la cadena de valor, gaps de recursos y capacidades y tipología del producto o servicio. A partir de este análisis, se distinguen dos tipos de modelo de negocio: *aislados e interactivos*. Los *modelos de negocio aislados* amplían su presencia en nuevos mercados a través de un proceso de explotación que permite a la empresa utilizar de forma individual sus principales recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades existentes. Los *modelos de negocio interactivos* basan su entrada en los mercados de renta baja a través de un proceso de exploración en el que la interacción entre dos o más constituyentes permite crear nuevas oportunidades y cuyo efecto global es superior a la suma de los efectos individuales.

El siguiente capítulo se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se revisarán las aportaciones realizadas en el ámbito de estudio de los modelos de negocio y se justificará la utilización del marco conceptual propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007); posteriormente, se examinarán las contribuciones relacionadas con la teoría evolutiva de la empresa (Nelson & Winter, 1982a) y, en especial, la relación entre la empresa y su ecosistema; en tercer lugar, se presentarán los siete casos analizados y su correspondiente análisis; por último, se expondrán los resultados y las principales conclusiones de este estudio.

4.2 El campo de estudio de los modelos de negocio

El reciente interés por el concepto de “modelo de negocio” (estrechamente vinculado al fenómeno de la burbuja de Internet sucedido a finales de los 90) explica la inexistencia de una perspectiva académica y un fundamento teórico sólido sobre este tema. Algunas aportaciones destacadas son las de Venkatraman y Henderson (1998), que definen modelo de negocio como ‘un plan coordinado para diseñar la estrategia a través de tres vectores: interacción con el consumidor, configuración de activos y apoyo de conocimiento’; Prahalad y Ramaswamy (2000: 81), quienes afirman que la unidad de análisis estratégico ya no es la empresa, sino la red de proveedores, productores, socios, inversores y clientes; y Timmers (1998: 4), que define modelo de negocio como una ‘arquitectura para el flujo de productos, servicios y flujo de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores participantes en el negocio y su correspondiente papel, así como una descripción de las fuentes de ingresos’.

A estas contribuciones podemos añadir la de Magretta (2002), quien afirma que el modelo de negocio es ‘el relato que explica cómo funciona una empresa’, y define, basándose en las aportaciones de Drucker (1994), un buen modelo de negocio como aquel que es capaz de responder a las siguientes preguntas: ¿quién es el cliente y qué

valora éste?, y ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede ofrecer valor a los clientes a un coste apropiado? Esta visión del modelo de negocio, a pesar de su escasa fundamentación teórica, aporta dos cuestiones fundamentales: *cómo la empresa crea valor para su cliente y cómo consigue apropiarse parte de este valor.*

De un modo más preciso y fundamentado, Amit y Zott (2001) proponen el uso del ‘constructo’ de modelo de negocio como una unidad de análisis capaz de examinar la captura de la creación de valor, aunque su análisis se circunscribe al ámbito del *e-business*. Específicamente, observan que la creación de valor se explica en los negocios electrónicos a través de diferentes perspectivas teóricas como son: la cadena de valor (Porter, 1985); la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1942); la visión basada en los recursos (e.g., Barney, 1991; Peteraf, 1993); la teoría de redes estratégicas (e.g., Gulati, *et al.*, 2000); y los costes de transacción económicos (Williamson, 1975). Partiendo de estas teorías de creación de valor, Amit y Zott (2001) proponen la siguiente definición: “un modelo de negocio representa el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio” (*op. cit.*: 511). Esto es, “un modelo de negocio dilucida cómo una empresa se vincula con sus grupos de interés externos y cómo realiza intercambios económicos con éstos a fin de crear valor para todas las partes implicadas” (Zott & Amit, 2007: 181). El contenido de la transacción se refiere a los bienes e información intercambiada, así como a los recursos y capacidades requeridos. La estructura de la transacción describe los actores participantes, sus vinculaciones y el modo escogido para operar. Finalmente, el gobierno de la transacción se refiere al modo en que los flujos de información, recursos y bienes son controlados por cada uno de los actores relevantes, la forma legal de la organización y los incentivos establecidos para los participantes.

El análisis de Shafer *et al.* (2005), basado en un diagrama de afinidad, de los principales trabajos publicados sobre modelos de negocio de 1998 a 2002 permite sustraer los elementos comunes de un modelo de negocio tras identificar más de 42 elementos en 12 definiciones distintas. Estos son: *elecciones estratégicas, creación*

de valor, red de valor y apropiación de valor. De este modo, estos autores definen modelo de negocio como: “una representación de la lógica principal subyacente de la empresa y de sus elecciones estratégicas para crear y apropiar valor en el seno de una red de valor” (*op. cit.*: 202).

El posterior trabajo de Casadesus-Masanell y Ricart (2007) comparte estos elementos en su definición y añade nuevos conceptos que permiten entender el proceso de innovación en los modelos de negocio así como las interacciones que se producen entre modelos de negocio de diferentes actores. Estos autores definen modelo de negocio como “un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de estas elecciones” (*op. cit.*: 3). Las *elecciones*, adoptadas por la dirección, definen cómo la empresa crea y captura valor. Estas elecciones provocan *consecuencias*³³ y éstas, a su vez, pueden permitir la adopción de nuevas elecciones, generando bucles que retroalimentan las elecciones y consecuencias del modelo de negocio. Estos bucles pueden ser de dos tipos: círculos virtuosos o círculos viciosos. Los círculos virtuosos son bucles que consiguen reforzar el valor de los componentes del modelo de negocio en cada iteración³⁴.

A la hora de representar los modelos de negocio, estos autores sugieren distinguir entre tres elementos -elecciones, consecuencias y teorías- y ofrecen una clasificación de los mismos que se detalla en la **Tabla 4-1**.

³³ Como se puede deducir, entre las elecciones y las consecuencias hay una relación de causalidad, que, en su conjunto, explica la lógica subyacente de la empresa para crear y capturar valor (Shafer *et al.*, 2005).

³⁴ De forma simétrica, los círculos viciosos son bucles que disminuyen el valor de los componentes del modelo de negocio en cada iteración.

Tabla 4-1. Elementos de la representación de un modelo de negocio

Elementos		Definición
Elecciones	Políticas	Secuencia de actividades adoptadas por la empresa en relación a todos los aspectos de sus operaciones (e.g., elevada inversión en I+D, establecimiento de elevados incentivos, etc.)
	Activos	Recursos físicos y tangibles (e.g., plantas productivas, plataformas logísticas, sistemas de comunicación, etc.)
	Gobernanza	Estructura de acuerdos contractuales que confieren derechos de decisión sobre las políticas adoptadas o los activos de la empresa (e.g., contratos de leasing, adjudicaciones públicas de explotación, etc.)
Consecuencias	Flexibles	Aquella que es altamente sensible a las elecciones que la generan (e.g., una variación del precio puede producir un efecto inmediato sobre el volumen de ventas)
	Rígidas	Aquella que responde de forma paulatina a las elecciones que la generan (e.g., la reputación es consecuencia de un conjunto de elecciones que consiguen generar este activo intangible a lo largo del tiempo).
Teorías		Suposiciones sobre cómo se relacionan las elecciones y consecuencias

Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesus-Masanell y Ricart (2007)

Casadesus-Masanell y Ricart (2007) ofrecen también unos criterios para evaluar la efectividad de un modelo de negocio e identificar los componentes que constituyen un buen modelo de negocio. Para ello, distinguen entre un *análisis en aislamiento* y un *análisis en interacción*³⁵. Estos criterios se resumen en la **Tabla 4-2**.

³⁵ Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007), los modelos de negocio rara vez actúan de forma aislada y, por tanto, esta clasificación puede resultar artificial. No obstante, la complejidad del análisis en interacción justifica esta distinción.

Tabla 4-2. Criterios para evaluar la efectividad de un modelo de negocio

Criterios		Efectividad
Análisis en aislamiento	Alineamiento con los objetivos	Las elecciones del modelo de negocio deben provocar consecuencias que lleven a la organización a alcanzar sus objetivos.
	Refuerzo	La complementariedad entre las elecciones del modelo debe ser consistente para conseguir los objetivos de la empresa.
	Virtuosismo	La presencia de círculos virtuosos contribuye a reforzar la dinámica del modelo de negocio a lo largo del tiempo y favorece la creación y apropiación de valor.
	Robustez	El modelo de negocio debe estar configurado de tal modo que permita sostener su efectividad a lo largo del tiempo. La existencia de consecuencias rígidas que aceleren los círculos virtuosos supone una barrera a la imitación del modelo.
Análisis en interacción	Interacción táctica	Se refiere a cómo las organizaciones influyen unas en otras a través de cambios dentro de los propios límites de su modelo de negocio.
	Interacción estratégica	Se refiere a cómo las organizaciones influyen unas en otras a través de cambios en sus propios modelos de negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesus-Masanell y Ricart (2007)

La interacción entre dos modelos de negocio se produce cuando éstos comparten alguna de sus consecuencias. En este caso, los resultados de la empresa dependen no sólo de sus propias acciones, sino también de la presencia y actuación de la otra organización. Esta interacción se puede producir con competidores, proveedores, empresas complementarias o clientes. Es importante señalar que la intensidad de la interdependencia es endógena porque depende de cómo los actores hayan decidido configurar sus modelos de negocio. Las interacciones pueden ser positivas o negativas: dos modelos de negocio se pueden reforzar uno al otro (cooperativos) o pueden restarse valor mutuamente (competitivos). De este modo, una empresa puede buscar aumentar su interdependencia con otros actores si las interacciones refuerzan sus posiciones competitivas (Brandenburger & Nalebuff, 1996) o, de forma contraria, puede buscar reducir su interdependencia con un competidor variando, por ejemplo, su modelo de negocio trasladándose a espacios “vírgenes” u “océanos azules” donde haya menos puntos de contacto con otros actores (Kim & Mauborgne, 2005).

En definitiva, la contribución de Casadesus-Masanell y Ricart (2007) representa un avance en la literatura al ofrecer un marco conceptual que permite representar los elementos de un modelo de negocio y evaluar su efectividad. Este aspecto es cada vez más relevante, ya que el modelo de negocio es un elemento complementario a la estrategia de mercado capaz de explicar el rendimiento económico de la empresa (Zott & Amit, 2008). En el siguiente apartado, se argumenta por qué es especialmente relevante escoger el modelo de negocio como unidad de análisis a la hora de estudiar la estrategia en segmentos de bajos ingresos.

4.2.1 Aplicabilidad del concepto de modelo de negocio a la estrategia en mercados de bajos ingresos

Una vez revisados los elementos conceptuales que constituyen el modelo de negocio, podemos identificar dos razones que hacen especialmente apropiado su uso en el estudio de la estrategia empresarial en mercados de renta baja: la ampliación del concepto tradicional de creación de valor a través del análisis de las interacciones; y la naturaleza dinámica del concepto de modelo de negocio.

Tradicionalmente, la estrategia se ha preocupado por los mecanismos de apropiación de valor y la creación de valor se ha contemplado exclusivamente dentro de la estructura de la empresa. En cambio, el valor creado por un modelo de negocio puede expresarse como la suma del valor apropiado por cada uno de sus participantes (Amit & Zott, 2001). Por tanto, la creación de valor en el ámbito de los modelos de negocio se extiende más allá de las fronteras de la propia empresa, gracias al análisis en interacción en el que se incluye la red estratégica de actores participantes en el modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007; Shafer, *et al.*, 2005). Este es un aspecto crítico en los mercados de renta baja, donde se resalta la importancia de las alianzas con socios no tradicionales (emprendedores sociales, comunidades locales, organizaciones civiles, etc.) como un modo de acceder a recursos, generalmente escasos, necesarios para entrar en estos mercados y conseguir crear beneficios mutuos para los integrantes de la alianza (Hart & Sharma, 2004; London &

Hart, 2004; Seelos & Mair, 2007). En consecuencia, el uso del modelo de negocio como unidad de análisis es especialmente adecuado en este caso, ya que facilita la obtención de una mayor comprensión de la riqueza creada por todos los participantes gracias al análisis de la intensidad de las interdependencias existentes entre ellos.

En segundo lugar, los mercados de renta baja se caracterizan por su dinamismo, incertidumbre y falta de información (Prahalad & Hart, 2002), lo cual dificulta la comprensión de las relaciones causa-efecto y su impacto sobre la creación de valor (Sirmon, *et al.*, 2007). En este sentido, el marco conceptual elaborado por Casadesus-Masanell y Ricart (2007) permite analizar la relación entre las elecciones y las consecuencias a lo largo del tiempo y conocer en qué condiciones la dinámica de estas relaciones puede acabar generando círculos virtuosos. Por tanto, la naturaleza dinámica del concepto de modelo de negocio es especialmente indicada para el análisis de los mercados de renta baja, ya que permite examinar la dinámica de las interrelaciones variadas a las que se enfrenta una empresa en este contexto. En otras palabras, permite analizar el ecosistema de la empresa, aspecto al que le dedicaremos una especial atención en el próximo apartado.

4.3 Ecosistemas de negocios

En biología se comprendieron hace tiempo los límites de estudiar los órganos vivos de forma aislada y se comprobó que se obtenía un aprendizaje mucho más rico analizando las relaciones de los organismos en sus ecosistemas. De forma paralela, dentro de la economía de empresa existe una escuela de pensamiento, conocida como la *teoría evolutiva* de la economía (Nelson & Winter, 1982a), que establece paralelismos entre los procesos organizativos y los biológicos e intenta explicar a partir de estos últimos determinados fenómenos económicos y empresariales. Por ejemplo, el mecanismo de selección natural de las empresas (es decir, su supervivencia) se determina en función de la capacidad de adaptación de la empresa al entorno, condicionado por la existencia de unas rutinas que permiten a la empresa

comprender los cambios del contexto y anticiparse a ellos mediante procesos de innovación (Nelson & Winter, 1982a; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Estos paralelismos entre los sistemas biológicos y organizativos se ha extendido recientemente y sus proponentes recalcan la importancia de entender la complejidad y dinámica de las diferentes fuerzas que actúan en el ecosistema en el que se encuentra la empresa (Adner, 2006). Los trabajos existentes centran su atención básicamente en dos aspectos: la identificación de los componentes del ecosistema; y el papel que la empresa debe adoptar para obtener una ventaja competitiva a través de su adaptación, o modificación, al ecosistema en el que opera.

Un ecosistema empresarial se puede definir como una comunidad socioeconómica en la que interactúan y coevolucionan diferentes organizaciones con el objetivo de desarrollar un negocio en un determinado espacio (Moore, 1996, 1993)³⁶. Dentro de este espacio, las capacidades de cada uno de estos actores se complementan y estructuran bajo la batuta de una organización nodal que es capaz de alinear los diferentes intereses de sus miembros, coordinar sus acciones y fomentar procesos de innovación con el objetivo de alcanzar un objetivo común (Moore, 1996).

Los ecosistemas empresariales se componen básicamente de dos elementos: los actores (individuos y organizaciones) que participan conjuntamente en el diseño, fabricación y entrega de productos o servicios; y las condiciones contextuales (normas y sistema institucional) (Bloom & Dees, 2008; Prahalad & Hammond, 2002a). Ambos elementos están interrelacionados: cambios en las condiciones contextuales provocan variaciones en los incentivos de los actores y, como consecuencia, varían sus actuaciones. A su vez, sus acciones varían las condiciones contextuales y así sucesivamente.

³⁶ En este capítulo no se examina la densidad y profundidad de las relaciones entre los diferentes actores, sino que el análisis se centra en la configuración del modelo de negocio y la influencia del ecosistema en el mismo. En el capítulo 5 se detalla la distinta naturaleza de las relaciones existentes entre los actores y los factores determinantes de la misma.

Dentro de la amplia variedad de actores que componen un ecosistema podemos diferenciarlos en dos niveles: en primer lugar; aquellos que participan en el conjunto de actividades económicas que conforman la cadena de valor y sistema de valor de la empresa (proveedores, procesadores, distribuidores, comerciales o clientes, entre otros) (Porter, 1985); y en segundo lugar, se encuentran aquellos actores que influyen en las actividades de la empresa (reguladores, competidores, empresas complementarias, observadores o comunidad local, entre otros). Los primeros suelen conocerse como los *actores operativos* (son aquellos directamente implicados en las operaciones de la empresa), y los segundos acostumbran a ser *actores periféricos*. El comportamiento y las relaciones existentes entre estos actores están determinados por un conjunto de condicionantes del entorno, como son las costumbres culturales, las estructuras políticas y administrativas, la geografía e infraestructuras, y el desarrollo económico y de las instituciones de mercado (Ghemawat, 2001). Todos estos actores y factores condicionan la percepción de los directivos sobre el *grado de munificencia* del ecosistema, entendiendo por munificencia la disponibilidad de recursos que permiten el crecimiento empresarial en un determinado contexto competitivo (Sutcliffe & Huber, 1998).

En las economías emergentes la inexistencia de un contexto económico desarrollado se percibe en muchas ocasiones como un obstáculo al desarrollo y crecimiento de la actividad empresarial (Hoskisson, *et al.*, 2000). En el segmento de renta baja las carencias suelen agravarse y las restricciones del contexto se pueden resumir en cinco categorías: ausencia de información de mercado; marco regulatorio ineficaz; infraestructuras físicas inadecuadas; falta de conocimientos y habilidades para la producción y uso de determinados productos; y acceso restringido a productos y servicios financieros (Gradl & Sobhani, 2008; UNDP, 2008). Estos elementos afectan la percepción de los directivos sobre el *grado de dinamismo* del contexto, es decir, sobre el grado de dificultad de predecir eventos externos que afecten el entorno competitivo (Aldrich, 1979). El contexto de los mercados de renta baja presenta una serie de desafíos para las empresas, que deben entender y, en muchas ocasiones alterar, las interrelaciones causantes de las disfunciones mencionadas con el objetivo

de crear cambios sistémicos en las condiciones contextuales y crear un ecosistema más eficiente.

En este sentido, la estrategia se asemeja a un ecosistema, ya que el rendimiento de la empresa depende de su influencia sobre un conjunto de organizaciones y activos fuera de su control directo (Iansiti & Levien, 2004; Prahalad, 2005). El papel que la empresa adopte en este contexto será determinante para el bienestar del ecosistema. Cuando la empresa actúa como un agente integrador capaz de conectar a una red de participantes y alinear sus incentivos, el ecosistema permite crear valor de un modo que ninguna empresa de forma individual podría hacerlo (Dyer & Singh, 1998). Ser esta piedra angular del sistema puede conferir ventajas competitivas a la empresa, ya que le permite configurar el ecosistema según sus capacidades (Iansiti & Levien, 2004), aunque también tiene riesgos inherentes a las incertidumbres relacionadas con la innovación de ecosistemas (Adner, 2006).

En definitiva, la perspectiva basada en los ecosistemas destaca la *interdependencia* de diferentes organizaciones y actores en el rendimiento y productividad de la actividad empresarial. De igual modo, esta interdependencia lleva implícita la condición dinámica del ecosistema, dados los constantes cambios que se producen en el contexto debido a las acciones de los actores y viceversa. Como podemos observar, este enfoque comparte algunos elementos centrales con los modelos de negocio, ya que éstos analizan las interacciones entre modelos de negocio, es decir, examinan las consecuencias de las elecciones de la empresa en otros actores relevantes. Por tanto, la simbiosis de estas dos corrientes de investigación académica parece especialmente oportuna para avanzar en la comprensión de la estrategia en mercados de renta baja. Por un lado, es interesante saber cómo los ecosistemas en este contexto pueden alterar la naturaleza de las elecciones y consecuencias del modelo de negocio. Por otro lado, también es relevante conocer cómo las elecciones del modelo de negocio pueden alterar el comportamiento del ecosistema. Todo ello nos puede permitir tener un mejor conocimiento de las fuentes y orígenes de la creación de valor en los mercados de renta baja.

4.4 Descripción de los modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos³⁷

En esta sección se describen los siete modelos de negocio desarrollados por diferentes multinacionales en sus incursiones en los mercados de renta baja. Estos casos incluyen cuatro experiencias positivas (CEMEX, Tetra Pak, Hindustan Lever y Amanco), una experiencia de fracaso (Nike), otra con resultados dispares (Star, una multinacional española del sector alimentación) y Philips India, cuyo proyecto, tras la fase piloto, no ha prosperado.

En primer lugar, se revisarán las experiencias de Star y el de HUL. En ambos casos, su modelo de negocio se fundamenta en la *mejora del acceso a sus productos* por parte de la población de bajos ingresos. Esta mejora se produce gracias a la adaptación del producto, a una estructura de costes más reducida que permite fijar un precio asequible y, especialmente, al desarrollo de una red de distribución capilar que garantiza la disponibilidad del producto. En el caso de Star esta distribución es mayormente urbana y se realiza a través de distribuidores establecidos; en cambio, en el caso de HUL la distribución se adentra en aldeas rurales y se construye a través de redes sociales compuestas por mujeres pertenecientes a los “Self-Help groups”.

De forma similar, la estrategia de Nike también se centra en la mejora al acceso a sus zapatillas, especialmente a través de un diseño que reduce la estructura de costes de producción del modelo y permite reducir su precio de venta. No obstante, el análisis de esta empresa demuestra que reducir la estructura de costes y el precio no es una condición suficiente para competir con éxito en este mercado.

³⁷ En los siete primeros apéndices de este capítulo se halla el análisis de los siete modelos de negocio que componen la muestra de estudio. En cada apéndice se encuentra la representación de los modelos de negocio y su correspondiente evaluación. Para facilitar la comprensión de los gráficos que componen la representación de los modelos de negocio, éstos se han elaborado de forma gradual, construyéndolos a partir de los diferentes círculos virtuosos que existen en cada caso.

Posteriormente, explicaremos los casos de CEMEX, Amanco Guatemala, Tetra Pak y Philips India. Las diferencias de los modelos de negocio de estas empresas en el segmento de bajos ingresos respecto a sus respectivos modelos en mercados tradicionales son sustanciales e introducen interacciones con nuevos actores que producen cambios sistémicos en el ecosistema. En el caso de CEMEX, aunque su producto no varía, sí se introducen nuevos elementos (e.g., acceso al crédito, asistencia técnica, servicio de entrega, etc.) que permiten mejorar las condiciones del contexto y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores. Amanco Guatemala y Tetra Pak sí introducen una innovación en su producto para el mercado de bajos ingresos, destinada a mejorar la productividad de los pequeños agricultores y granjas lecheras respectivamente. Por último, la experiencia de Philips nos servirá de ejemplo para comprobar las dificultades que comporta desarrollar un ecosistema cuando se varían todos los componentes del modelo de negocio (producto, clientes, aliados, canales de comercialización, etc.).

A la hora de representar los modelos de negocio, las elecciones se identificarán en **negrita y subrayado**, las consecuencias rígidas se encuadrarán y las consecuencias flexibles se detallan en texto normal. Las flechas de mayor grosor indican la composición de un círculo virtuoso.

4.4.1 *Star*³⁸

Con operaciones en más de 70 países en desarrollo y 18 fábricas de producción, Star es una de las principales empresas españolas en el sector de alimentación. Sus ventas anuales en 2006 rondaban los 1.350 millones de euros (ventas correspondientes a todas las empresas del grupo) y su cuota de mercado global se situaba alrededor del 16-17%. En estos países, el cliente objetivo de la empresa pertenece al segmento medio-bajo y bajo, ya que sus principales productos (ayudas culinarias, pastas, sopas deshidratadas y sazónadores) son especialmente apropiados para este segmento de

³⁸ Star es un nombre ficticio de una multinacional española del sector de la alimentación y productos de higiene personal. Esta empresa está presente en más de 70 países en desarrollo.

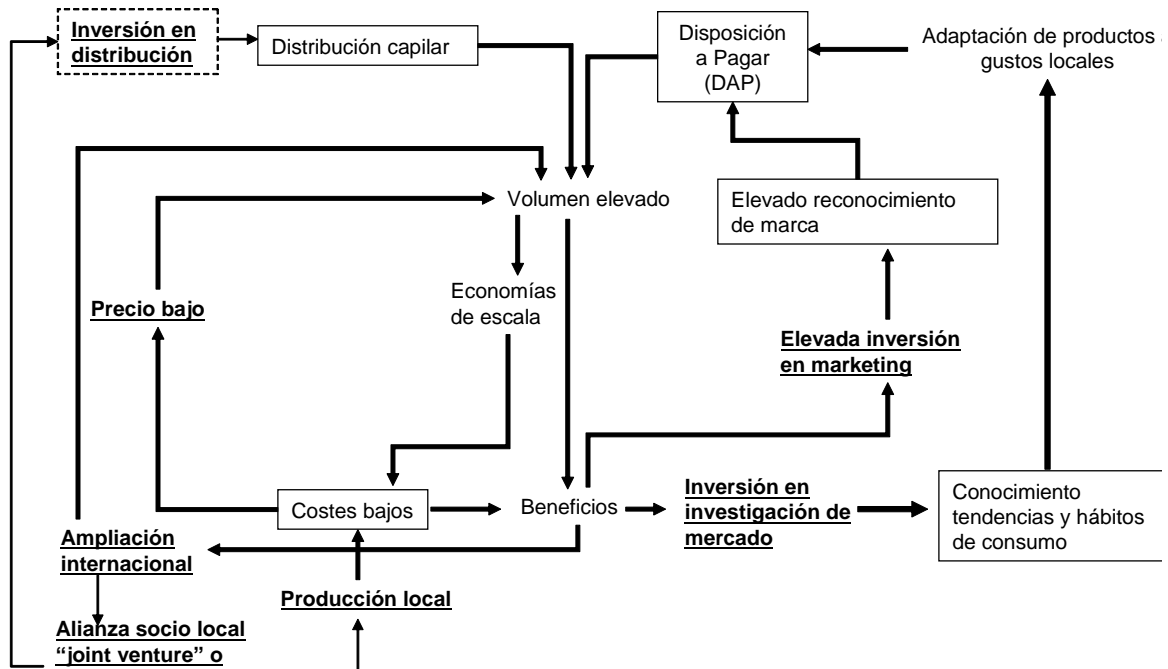
población. La entrada en países en desarrollo respondía, tal y como afirmaba uno de los directivos de la empresa, al convencimiento de que la empresa podía replicar fácilmente el modelo de negocio que tanto éxito le había dado en España cuando éste era todavía un país pobre. La expansión internacional de Star se fundamenta en una *estrategia de crecimiento*, basada en la obtención de una elevada cuota de mercado que le permita alcanzar un gran volumen de ventas. Si Star no puede estar entre los tres principales competidores en un mercado, no se plantea la entrada en el mismo.

Las características del país y su regulación determinan la estrategia de entrada de Star, que va desde la inversión propia hasta el establecimiento de “*joint ventures*” y licencias. En cualquiera de los casos, Star decide controlar dos áreas que considera básicas y que, a su vez, representan sus competencias principales: el marketing y la I+D. En el caso de realizar una inversión propia, Star también invierte en el desarrollo de una red de distribución propia. La distribución de sus productos se concentra especialmente en zonas urbanas, donde intenta llegar al máximo número de puntos de venta posible.

Las características de los productos de Star -precio bajo, composición sencilla y uso diario- facilitaban su introducción en el mercado. Las principales actividades que realizaba Star en sus operaciones internacionales se resumían en los siguientes aspectos: transferencia de know-how industrial y tecnológico, investigación de mercado, desarrollo de una red de distribución y adaptación de los productos a los hábitos culinarios y gustos locales.

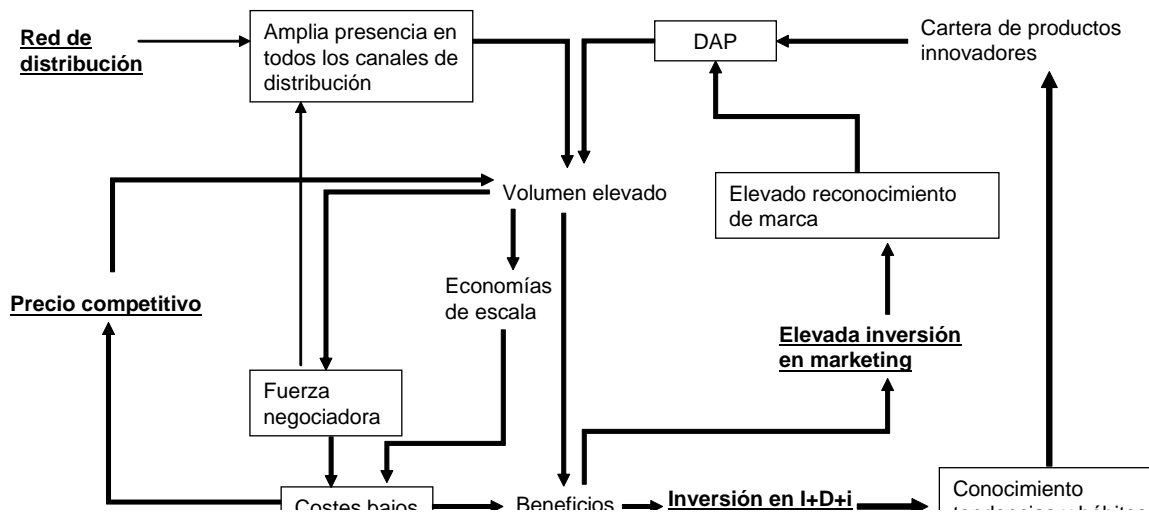
En la **Figura 4-1** se representa el modelo de negocio de Star en países en desarrollo y en la **Figura 4-2** se representa su modelo de negocio tradicional. Como se puede observar, entre ambos no existen diferencias sustanciales, siendo los componentes del modelo de negocio y la dinámica de sus círculos virtuosos muy similar.

Figura 4-1. Modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Figura 4-2. Modelo de negocio tradicional de Star



Fuente: Elaboración propia

En sus operaciones en países en desarrollo, Star realiza su actividad productiva aprovechando las industrias locales con el objetivo de reducir costes y facilitar la adaptación del producto a las características de la demanda. Para hacer más eficiente la producción, Star transfiere a sus plantas productivas su know-how industrial e innovaciones en proceso. En el caso de realizar una “joint-venture”, Star busca socios que ya tengan redes de distribución amplias para aumentar su presencia en el mercado rápidamente. Si la entrada se realiza a través de una inversión propia, Star desarrolla su propia red de distribución, normalmente a través de acuerdos contractuales preferentes con empresas de distribución. Complementariamente, las actividades de inteligencia de mercado permiten a Star conocer los hábitos y tendencias de consumo para adaptar sus productos y la inversión en marketing es básica para crear un reconocimiento de marca entre los consumidores. Todo ello, tiene como objetivo conseguir un elevado volumen de ventas (o cuota de mercado) que permita obtener economías de escala y, gracias a ellas, un coste de producción reducido con el que poder fijar un precio bajo por el producto que refuerce el volumen de ventas. Este círculo virtuoso genera beneficios con los que la empresa puede invertir tanto en I+D como en marketing.

En resumen, Star actúa en cada mercado aprovechando los recursos (producción) y actores (distribución) existentes y su actuación *no produce cambios sistémicos* en el ecosistema, sino que conllevan una *serie de mejoras incrementales* (transferencia tecnológica, investigación de mercado, marketing local, adaptación de productos y desarrollo de redes de distribución) que le permiten llegar hasta la demanda existente con un producto adaptado a sus necesidades a bajo precio.

4.4.2 *Hindustan Unilever Limited: el proyecto Shakti*

La subsidiaria de Unilever en India, Hindustan Unilever Limited (HUL), se había propuesto llevar sus productos –detergentes, jabones, productos de higiene personal, suplementos culinarios, etc.- a 500 millones de habitantes que vivían en zonas rurales tras comprobar el éxito de Nirma, un competidor local productor de detergentes, en el segmento de bajos ingresos. A pesar de disponer de una de las redes de distribución e

instalaciones logísticas más amplias de India, HUL se encontraba ante un conjunto de desafíos para entrar con éxito en este mercado. El primero de ellos, y quizás más complejo, era acceder a las zonas rurales, donde no existen redes de distribución ni infraestructuras viarias. Además, HUL también debía conseguir el reconocimiento de sus productos y hacerlos asequibles para una población de bajos ingresos.

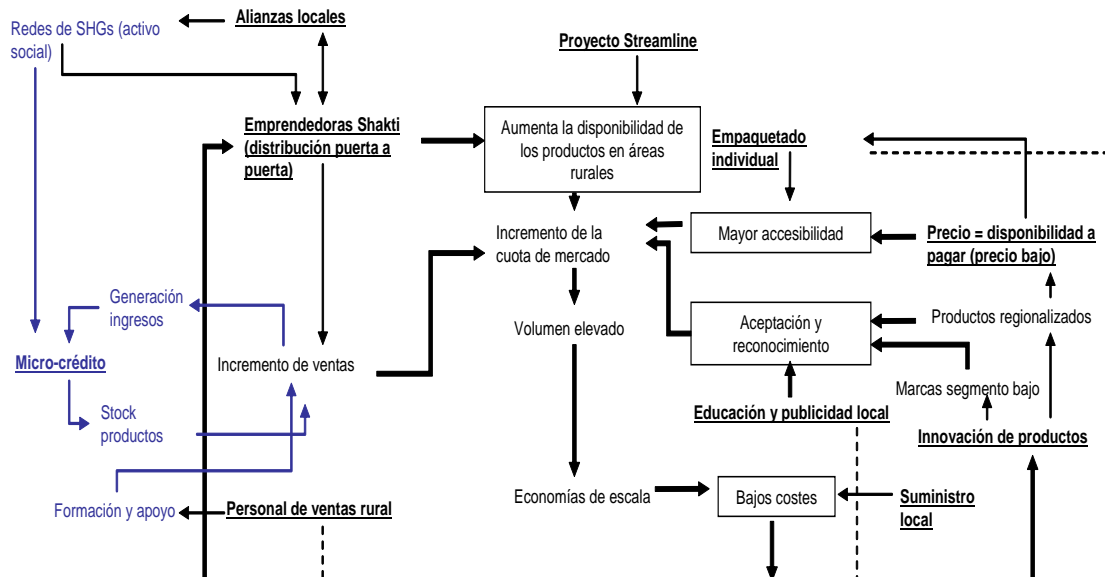
Ante este escenario, HUL tomó una serie de elecciones que comportaron algunos cambios en su modelo de negocio tradicional³⁹. Para llegar hasta la población rural, HUL utilizó dos programas complementarios: Shakti y Streamline. El núcleo del programa Shakti era el desarrollo de una red de ventas creada por mujeres que habitaban en las aldeas y actuaban como agentes de ventas, comercializando los productos de HUL puerta a puerta. Estas mujeres eran miembros de “Self-Help Groups”⁴⁰, con lo que tenían acceso a microcréditos, permitiéndoles realizar una inversión inicial en la compra de productos de HUL a coste de fábrica para luego comercializarlos. Con el objetivo de identificar a estas mujeres emprendedoras, HUL estableció alianzas con más de 350 ONGs y agencias estatales. Por otra parte, el programa Streamline servía de apoyo a la red de emprendoras Shakti. Este programa consistía en la ubicación de puntos logísticos que abastecían a los distribuidores en mercados rurales de mayor tamaño y a los que accedían los agentes rurales, que posteriormente abastecían y daban formación a las emprendoras Shakti. Con el objetivo de apoyar la labor comercial de éstas, una furgoneta - Shakti Vani - visitaba diferentes localidades explicando los beneficios de los productos de HUL y educando a los consumidores en temas de salud e higiene. Finalmente, se estableció un precio de venta acorde con la disponibilidad a pagar del consumidor y a partir del cual se

³⁹ El modelo de negocio tradicional de HUL es similar al modelo de negocio tradicional de Star. De hecho, ambas empresas compiten en cuota de mercado por la misma gama de productos.

⁴⁰ Los “Self-Help groups” son unas instituciones sociales muy arraigadas en India, especialmente en las zonas rurales. Son grupos de 10-20 personas, en su mayoría mujeres de bajos ingresos, que se agrupan con el objetivo de aportar unos ahorros de forma regular, con lo que se consigue crear un fondo para la comunidad. Este fondo sirve posteriormente para conceder micropréstamos a sus miembros. El fondo suele estar depositado en una entidad financiera local, que, de este modo, ofrece sus servicios a las comunidades pobres.

determinaba la estructura de costes. Para hacer más asequible el producto, HUL empaquetó las dosis de detergentes en saquitos individuales. En la siguiente figura se representa el modelo de negocio de HUL en los mercados rurales.

Figura 4-3. Modelo de negocio HUL – Proyecto Shakti



Nota: En azul se representa el modelo de negocio de las emprendedoras Shakti.

Fuente: Elaboración propia

Cinco años después de la puesta en marcha del proyecto Shakti, la penetración de los productos de higiene y salud de HUL en los mercados rurales era del 85-90%, lo cual favorece la obtención de una mayor cuota de mercado. El número de emprendedoras Shakti enroladas en este programa era superior a 30.000, consiguiendo acceder a unas 100.000 aldeas. Cada emprendedora generaba, de media, unas ventas mensuales de 227 US\$. Esto suponía que el programa Shakti generaba a HUL unas ventas anuales por un valor superior a 80 millones de dólares.

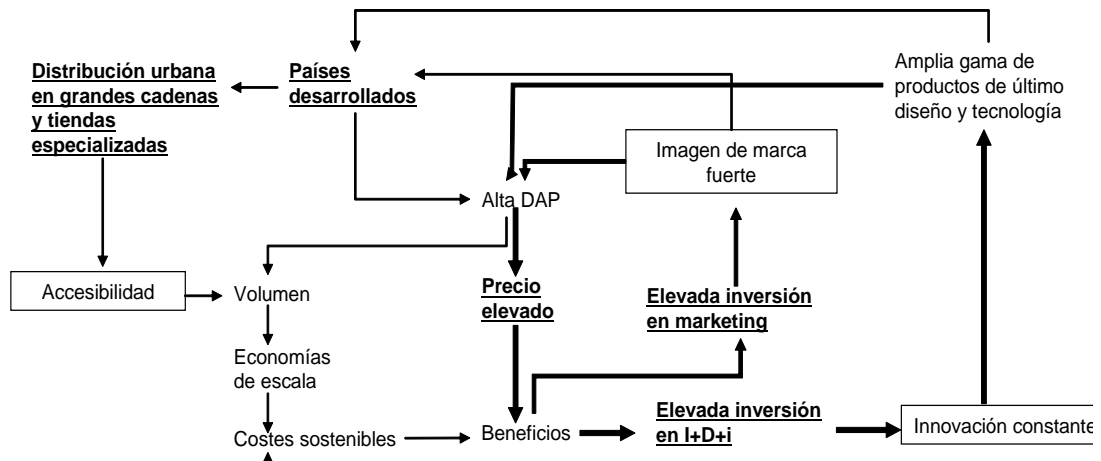
Se puede observar que los cambios principales del modelo de negocio de HUL se producen en el sistema de distribución, que deja de ser propio y pasa a depender de una red de emprendedoras que habita en las aldeas rurales y sobre la cual HUL establece una serie de incentivos para lograr su compromiso y dedicación. Por tanto, el modelo de HUL depende en buena medida del éxito de las emprendedoras Shakti, con quienes establece una interacción muy estrecha a través del incremento de ventas. La escalabilidad del programa Shakti depende fundamentalmente de la capacidad de HUL de lograr un verdadero impacto en la mejora de la condición socioeconómica de las mujeres participantes y de la gestión de las alianzas con gobiernos y ONGs locales.

4.4.3 Nike: el proyecto “World Shoe”

En 1998, tras dos años de ventas estancadas y un deterioro de su imagen corporativa, Nike decide desarrollar el proyecto “The World Shoe” con el objetivo de aumentar sus ventas en mercados emergentes y fortalecer su imagen. El proyecto se inicia en China con el objetivo de replicarlo posteriormente en otros mercados de gran potencial como India o Brasil.

Nike ha basado su crecimiento empresarial en una fuerte capacidad de inversión y desarrollo, una imagen muy fuerte de marca y operaciones de aprovisionamiento global para conseguir costes reducidos. En la siguiente figura, se representa el modelo de negocio tradicional de Nike, en el que se pueden observar los círculos virtuosos generados por su inversión en I+D y marketing.

Figura 4-4. Modelo de negocio tradicional de Nike



Fuente: Elaboración propia

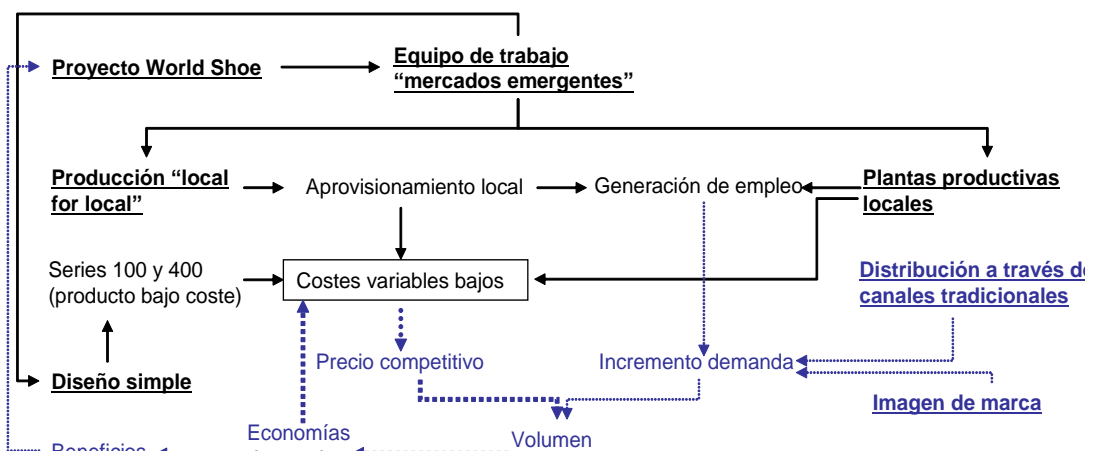
Este modelo se había mostrado muy robusto en los países desarrollados. De hecho, el 83% de las ventas de la empresa provenían de Estados Unidos y Europa. No obstante, los mercados emergentes presentaban unas características distintas y Nike decidió crear un grupo de trabajo que elaborara un plan de negocio específico para aumentar su participación en estos mercados.

Así se inicia el proyecto “The World Shoe”, que incluía tres conceptos básicos: la producción “local para locales”, es decir, la utilización de materiales y fuentes de aprovisionamiento locales para conseguir un coste lo más reducido posible y un mayor impacto económico; el codiseño del producto entre el equipo de investigación y desarrollo y el de producción con el fin de elaborar un modelo que maximizara la eficiencia productiva y mantuviera unos elevados estándares de calidad; y una segmentación del mercado según la cual este modelo se dirigía a los países o regiones definidos como “en desarrollo con gran potencial”, caracterizados por tener una población superior a 1.000 millones de habitantes y una renta per cápita media de 2.000 US\$ en paridad de poder adquisitivo.

Gracias a este plan de negocio, se desarrollaron los modelos Series 100 y 400, con unos precios que oscilaban entre 15-22 US\$ y 40-45 US\$ respectivamente. El coste se había conseguido reducir de forma significativa y mientras que una zapatilla estándar tenía un coste de fábrica de 16,25 US\$, la zapatilla del modelo Series 100 tenía un coste de 5,19 US\$. La distribución de los productos se realizaba a través de los canales tradicionales que Nike ya utilizaba para sus zapatillas dirigidas al segmento urbano de alto poder adquisitivo. Igualmente, se esperaba que la fuerte imagen de marca de Nike favoreciera el incremento de la demanda de sus zapatillas de la Series 100 y 400.

Según las perspectivas de los directivos del grupo de trabajo, la combinación de estos factores –coste reducido e imagen fuerte de marca- debía permitir aumentar el volumen de ventas de Nike en el mercado chino, tal y como se representa en la siguiente figura.

Figura 4-5. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe. Perspectivas iniciales.



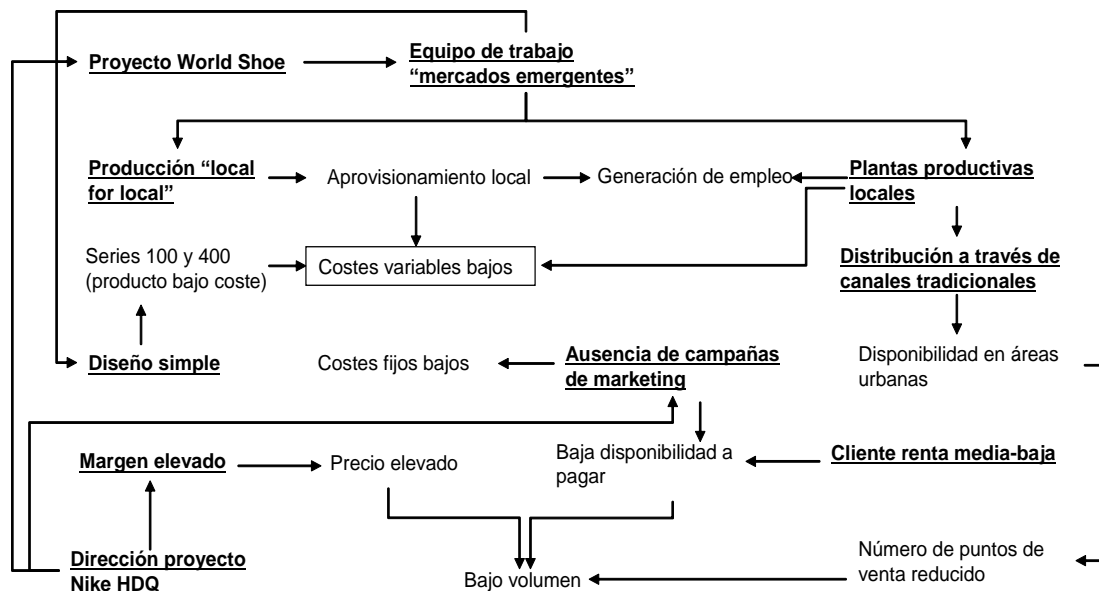
Nota: En azul y en línea punteada se representan las consecuencias esperadas por parte de los directivos del equipo de trabajo de Nike, pero que posteriormente no se produjeron.

Fuente: Elaboración propia

No obstante, en enero de 2001, Nike había vendido únicamente 404.520 pares de zapatillas, un número muy por debajo de las expectativas iniciales. La causa de este pobre resultado se podía explicar por dos factores: en primer lugar, la dirección de

Nike prefirió mantener los márgenes habituales de sus productos, del 35 al 50%, con lo cual las zapatillas Series 100 y 400 tenían un precio superior al de Li-Ning, el principal competidor local, a quien probablemente Nike había infravalorado; en segundo lugar, los grandes almacenes urbanos y las tiendas especializadas no eran los lugares habituales de compra del segmento de bajos ingresos, con lo cual los productos de Nike no habían conseguido una elevada penetración en este segmento. Por tanto, la falta de *disponibilidad* del producto y el hecho de no ser *asequible* en relación a otros productos de la competencia limitaba las posibilidades de crecimiento de las ventas de Nike, tal y como se representa en la siguiente figura.

Figura 4-6. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe. Resultado final.



Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio de Nike en China no genera ningún círculo virtuoso ya que presenta una serie de inconsistencias internas explicadas anteriormente. A pesar de generar una serie de mejoras incrementales –especialmente enfocadas a obtener una mayor eficiencia productiva–, éstas no son suficientes para competir con éxito en el mercado de bajos ingresos. La experiencia de Nike nos permite ver cómo las restricciones del contexto –inexistencia de una red de distribución amplia– condicionan su fracaso. Su incapacidad para construir esta parte del ecosistema –por ejemplo, a través de alianzas con plataformas de distribución locales– se acaba

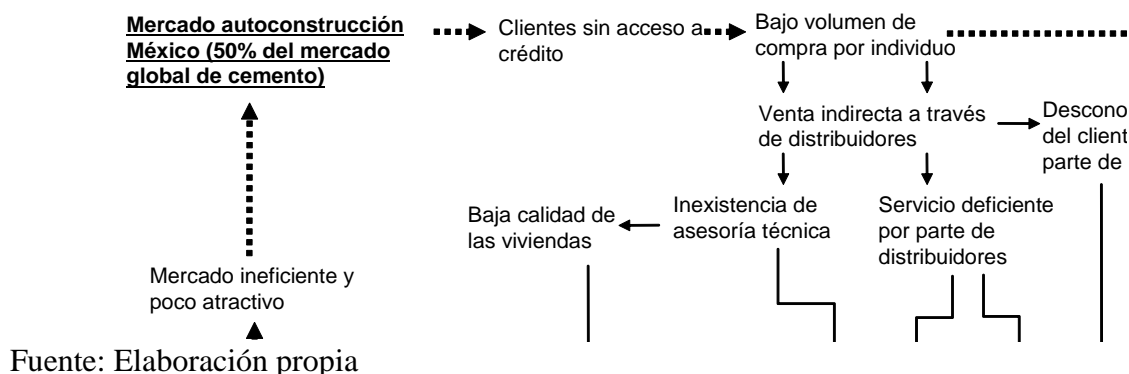
traduciendo en un modelo de negocio poco efectivo y robusto, que provocó el abandono del proyecto “The World Shoe” por parte de la dirección de Nike.

4.4.4 CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy

CEMEX es la tercera empresa de materiales de construcción a nivel mundial con una cifra de ventas global en el año 2007 superior a los 21.000 millones de dólares. A finales de los 90, CEMEX lanzó ‘Patrimonio Hoy’, un programa de ahorro, distribución y venta dirigido al segmento de autoconstrucción en México. El objetivo de CEMEX era doble: aumentar su cuota de mercado en el segmento de autoconstrucción; e impulsar y optimizar la autoconstrucción con un fuerte componente comunitario, haciendo más accesible la vivienda al segmento de renta baja. Con este último objetivo, CEMEX pretendía posicionarse como una empresa responsable.

De acuerdo con las estimaciones de CEMEX, el segmento de autoconstrucción representaba casi el 50% del consumo de cemento en México y el tamaño de mercado era de unos 500-600 millones de dólares anuales. A pesar de este potencial, el mercado de autoconstrucción presentaba una serie de deficiencias que lo habían hecho poco atractivo para la mayoría de empresas de cemento. En primer lugar, los autoconstructores no disponían de recursos financieros para realizar la compra de cemento de forma constante durante el periodo de construcción, lo cual provocaba que sus compras fueran esporádicas y de bajo volumen. Esta situación alargaba innecesariamente el periodo de construcción de las viviendas, aspecto que también provocaba un aumento del coste de construcción. Además, los distribuidores no ofrecían servicio de entrega ni asesoría de calidad a estos clientes debido a su escasa capacidad de compra. Estas interacciones negativas provocaban un círculo vicioso, tal y como se representa en la siguiente figura.

Figura 4-7. Interacciones existentes en el mercado de la autoconstrucción



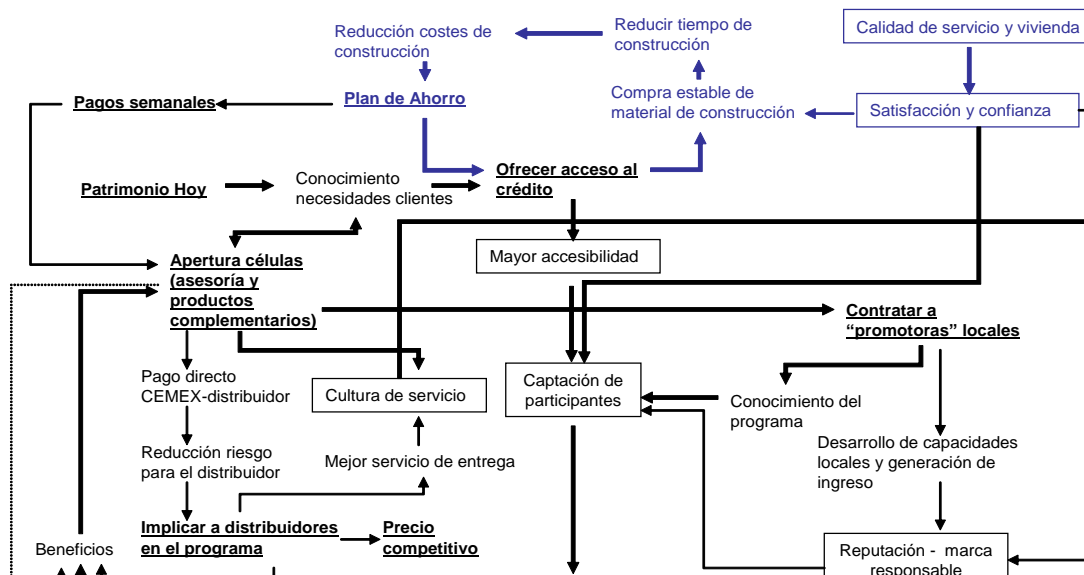
Tras llevar a cabo una investigación etnográfica en la población de Mesa Colorada, la dirección de CEMEX planteó la introducción de nuevos elementos para reforzar su posición en el segmento de autoconstrucción. En concreto, las principales acciones fueron: ofrecer acceso al crédito; abrir células en la comunidad a través de las cuales se canalizaran los pagos y se ofreciera asistencia técnica; implicar a los distribuidores locales; y contratar a promotoras en el municipio para que difundieran el programa.

CEMEX ayudaba a los clientes a iniciar un plan de ahorro colectivo (en grupos de tres personas, normalmente familiares, en los que todos son co-responsables del pago de la cuota semanal) para poder acceder al programa. Cada familia debe ingresar un importe semanal fijo de 13 dólares durante 70 semanas. En cada ciclo de 10 semanas, CEMEX ofrece servicios de asistencia y materiales correspondientes a 10 semanas después del pago de 2 semanas. Durante las restantes 8 semanas, las familias liquidaban su deuda de forma colectiva a través de pagos semanales. De este modo, se permitía a los autoconstructores realizar una compra estable de materiales, reduciendo el tiempo y coste de construcción. Los pagos se realizan a través de la célula Patrimonio Hoy de CEMEX, que también ofrece asistencia técnica en construcción, servicio de almacenaje, formación, etc. La célula de Patrimonio Hoy paga directamente a los distribuidores implicados en el programa, a los cuales CEMEX les exige que mejoren su servicio de entrega y les solicita que fijen un precio de venta competitivo. Los distribuidores, por su parte, tienen un claro incentivo en participar

en el programa ya que representa un nuevo canal de ventas sin riesgo porque es CEMEX quien realiza los pagos. Por último, CEMEX contrata y ofrece formación a mujeres de la comunidad, conocidas como promotoras locales, que son, en su mayoría, clientes que ya han participado en el programa que contribuyen a difundir el programa en la comunidad local y captar nuevos participantes. Estas elecciones configuran el modelo de negocio de Patrimonio Hoy (Figura 4-8).

Es interesante observar la presencia de círculos virtuosos del modelo de negocio de CEMEX imbricados con el círculo virtuoso que genera en los autoconstructores. Las elecciones del modelo de negocio de CEMEX tienen como objetivo último aumentar la captación de participantes a través de acceso al crédito y la mejora del servicio prestado al cliente. Como se observa en la **Figura 4-8** estos elementos del modelo de negocio de CEMEX están unidos al modelo del autoconstructor y, por tanto, ambos modelos son interdependientes y del buen funcionamiento del modelo del autoconstructor depende el éxito del modelo de CEMEX.

Figura 4-8. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (CEMEX)



Notas: 1) En azul se representan las elecciones y consecuencias relacionadas con el autoconstructor. 2) Las líneas punteadas representan un efecto inverso (e.g., costes operativos reducen los beneficios)

Fuente: Elaboración propia.

El programa Patrimonio Hoy lleva ya 10 años en funcionamiento y ha resultado un notable éxito. Este programa ha sido capaz de atender las necesidades del autoconstructor aportándole sustanciosos beneficios: una reducción del 60% del periodo de edificación y un 35% de ahorro en costes. Gracias a ello, en 2007 el programa ya había atendido a más de 200.000 familias, habiendo concedido desde su inicio 83 millones de dólares en créditos con una tasa de retorno superior al 99%.

Estos resultados se habían conseguido gracias a la decisión de ampliar territorial e internacionalmente el programa Patrimonio Hoy. Para ello, se había establecido una alianza con Ashoka, que, gracias a su extensa red de emprendedores sociales, proporcionaba a CEMEX emprendedores reconocidos capaces de gestionar eficientemente las células. Igualmente, la alianza con Sedesol, el Instituto de la Vivienda, permitía obtener a CEMEX un mayor reconocimiento, atrayendo, de este modo, a más participantes a su programa.

La experiencia del programa Patrimonio Hoy demuestra cómo la introducción de nuevos elementos en el modelo de negocio –acceso al crédito, asistencia técnica, servicio de entrega de calidad– y la generación de incentivos –reducción de costes y tiempos de construcción para el autoconstructor, fuente de ingresos adicional sin riesgo para los distribuidores, desarrollo de capacidades y generación de ingresos para las promotoras– permiten transformar el ecosistema y crear un modelo de negocio efectivo. Con Patrimonio Hoy, CEMEX entra en un mercado existente sin desarrollar un nuevo producto, pero con una visión de conjunto que le permite ofrecer servicios complementarios estableciendo interacciones con nuevos actores con el fin de reforzar su modelo de negocio y posición en el segmento de bajos ingresos. Además, CEMEX se erige como *la piedra angular* del sistema a través del establecimiento de las células en las comunidades, que son el “corazón” del modelo, ya que desde allí se ofrecen los servicios de asistencia técnica, se conceden los créditos, se realizan sesiones formativas en la comunidad, se realizan los pagos a los distribuidores y se convierten en el punto de reunión de las promotoras. Esta posición nodal ha permitido

a CEMEX triplicar sus ventas en los lugares donde ha abierto una célula al mismo tiempo que ha mejorado su reputación.

4.4.5 *Amanco Guatemala: Proyecto “Todos Ganamos”*

Amanco es una de las compañías líderes latinoamericanas en la producción y comercialización de sistemas públicos de conducción de fluidos, materiales de canalización hidráulicos y riego agrícola. Dispone de 21 plantas de producción en 12 países, todos ellos en América Latina. En 2005 sus ventas fueron de 668 millones de US\$.

Los clientes de Amanco eran principalmente clientes industriales, contratas, arquitectos, grandes explotaciones agrarias y el sector público. Los rasgos diferenciadores de Amanco respecto a su competencia se basaban en una elevada capacidad tecnológica y de innovación y una nutrida red de distribuidores especializados que ofrecían diseños de instalaciones de riego y canalización personalizadas. La oferta de Amanco, por tanto, se caracterizaba por su elevado valor añadido: productos avanzados tecnológicamente y soluciones diseñadas a medida del cliente.

En el año 2003, GrupoNueva⁴¹ ideó un concurso bajo el título “Todos ganamos: imagina negocios inimaginables”, en el que se invitaba a los empleados a pensar en negocios dirigidos a los sectores de bajos ingresos que promovieran su desarrollo y contribuyeran a la generación de beneficios para la empresa. De este modo, se pretendía avanzar hacia el objetivo de obtener un 10% de las ventas del segmento de bajos ingresos en 2008 y un 15% en 2015. Después de recibir más de 246 propuestas, la vencedora fue “Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado” en Guatemala. El proyecto se implantó como prueba piloto y tenía por objetivo aumentar la competitividad del pequeño agricultor mediante el cultivo de productos no

⁴¹ GrupoNueva es un holding de empresas que incluía a Amanco y Masisa. En el año 2007 la empresa mexicana Mexichem adquirió Amanco.

tradicionales y la incorporación de tecnologías de riego que aumentaran su productividad y favorecieran la conservación los recursos de agua y suelo.

En Guatemala, la agricultura es la principal fuente de ingresos y empleo para el 87% de la población de bajos ingresos. Los pequeños agricultores disponen de una superficie cultivable de entre media y cinco hectáreas y suelen sembrar cultivos tradicionales, generalmente de poco valor añadido, que comercializan a través de canales domésticos. Sólo el 3% de estos agricultores recibe asistencia tecnológica, con lo cual la productividad de su trabajo es reducida. El riego depende del ciclo natural de lluvias, lo que permitía dos cosechas anuales. Todos estos aspectos restringen la capacidad de los pequeños agricultores para obtener unos ingresos por encima de la renta de subsistencia, tal y como se puede observar en la **Figura 4-9**.

Figura 4-9. Modelo de negocio del pequeño agricultor en Guatemala

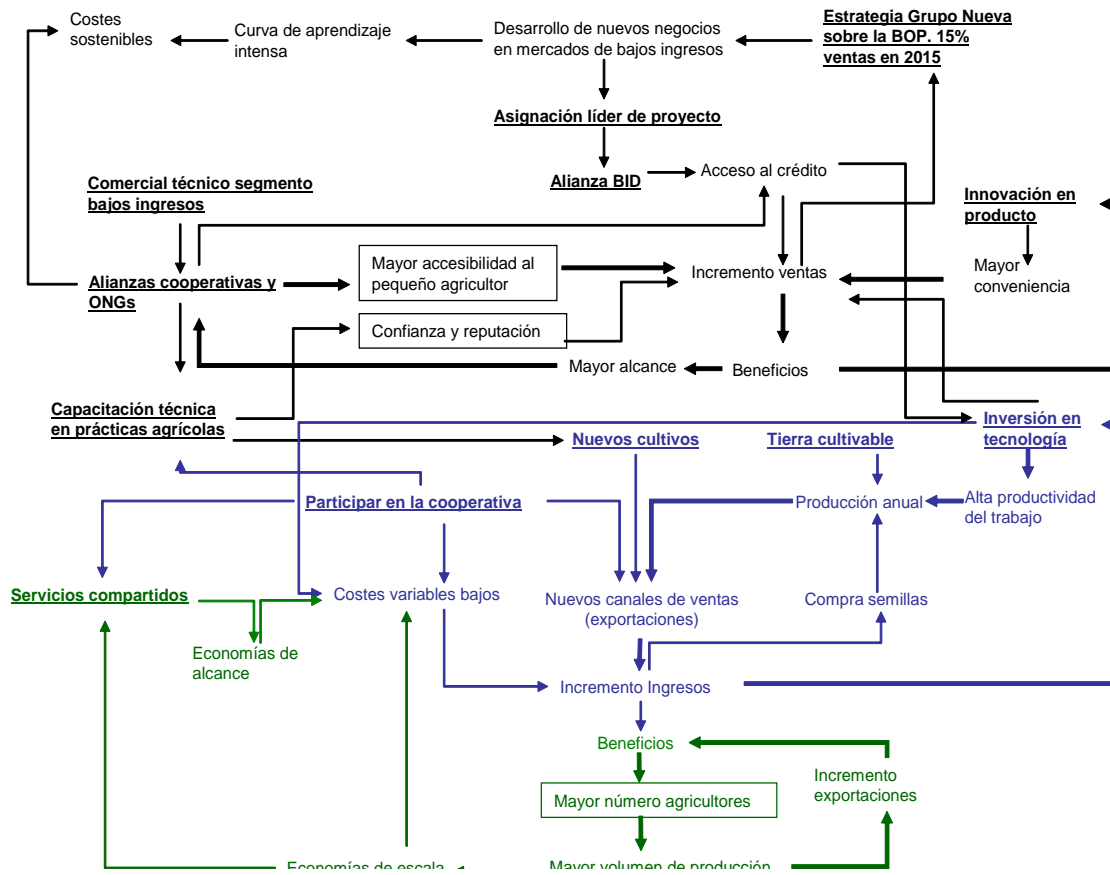
Fuente: Elaboración propia

El proyecto de Amanco pretendía mejorar la capacidad tecnológica del pequeño agricultor a través de un sistema de irrigación por goteo que le permitiera doblar el número de cosechas anuales y el volumen de las mismas. Este era un producto realmente innovador en Guatemala y en su diseño se habían contemplado las necesidades del pequeño agricultor. El sistema de irrigación recibió el nombre de “Modelo todo terreno 4x4: 4 estaciones, 4 cosechas anuales”. No obstante, para poder comercializar este sistema de riego, Amanco debía dar respuesta a una serie de retos, entre los que se encontraban: falta de liquidez por parte del agricultor para adquirir el

sistema de riego; alta percepción de riesgo por parte del agricultor a la hora de variar el tipo de cosecha; y dificultad para acceder hasta los 800.000 granjeros del país.

Para dar respuesta a estos desafíos, Amanco estableció un conjunto de alianzas con diferentes instituciones. En primer lugar, consiguió un préstamo de 1 millón de US\$ del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para permitir el acceso al crédito a los pequeños agricultores. Por otro lado, se establecieron acuerdos con cooperativas agrícolas y ONGs con un doble objetivo: tener una mayor accesibilidad al pequeño agricultor; y llevar a cabo tareas de formación y capacitación técnica que permitieran superar las barreras culturales relacionadas con la siembra de nuevos cultivos y el uso de nuevas tecnologías. Además, las cooperativas tenían otras funciones básicas como asegurar la comercialización de los productos de los pequeños agricultores en los mercados internacionales, facilitar la certificación de los productos y gestionar la devolución de los créditos que Amanco concedía. Todos estos elementos configuraban el modelo de negocio del proyecto “Todos Ganamos” de Amanco, que se representa a continuación y en el que también se detallan las interdependencias con los agricultores y las cooperativas.

Figura 4-10. Modelo de negocio Todos Ganamos – Amanco



Notas: En azul se representa el modelo de negocio del agricultor y en verde el de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, Amanco no sólo era responsable de proveer la tecnología de riego, sino que su función principal *era la de conectar a diferentes actores gracias a los cuales podía articular las diferentes actividades del modelo de negocio* (acceso al crédito, capacitación técnica, certificación de productos y exportación de la producción). El valor de estas alianzas era reconocido por Andreas Eggenberg, director general de Amanco en Guatemala, quien afirmaba: *“el aspecto más significativo de estas alianzas es que nos están permitiendo abrir nuevos mercados y beneficiar a la empresa; pero todavía es más gratificante comprobar cómo estos negocios están ayudando a los pequeños agricultores a integrarse en la economía formal”*. Efectivamente, tal y como se muestra en la **Figura 4-10**, la articulación de los diferentes actores que intermediaba Amanco no sólo genera círculos virtuosos para la propia empresa, sino que también genera un círculo virtuoso para los pequeños

agricultores y la cooperativa agrícola. De hecho, del dinamismo del círculo virtuoso del pequeño agricultor depende en buena medida el funcionamiento del modelo de negocio de Amanco.

El caso del proyecto “Todos Ganamos” en Guatemala permite observar cómo los cambios originados por Amanco –el acceso al crédito, la introducción de un nuevo producto y tecnología, la capacitación y formación dirigida a los agricultores, la creación de nuevos canales de venta y la conexión de actores previamente inconexos– han modificado sustancialmente las condiciones del ecosistema y, en consecuencia, el comportamiento de los actores. El respaldo ofrecido a los agricultores ha permitido que éstos inviertan en la tecnología de riego, varíen sus cultivos y obtengan un excedente de renta. Tal y como afirmaba Hipólito Hernando, uno de los agricultores que había adquirido el sistema de riego, *“con el riego por goteo ahora puedo regar el doble de superficie con la misma cantidad de agua y obtengo un mayor rendimiento. Los ingresos adicionales que consigo los destino a la devolución del crédito y a la educación de mis hijos”*.

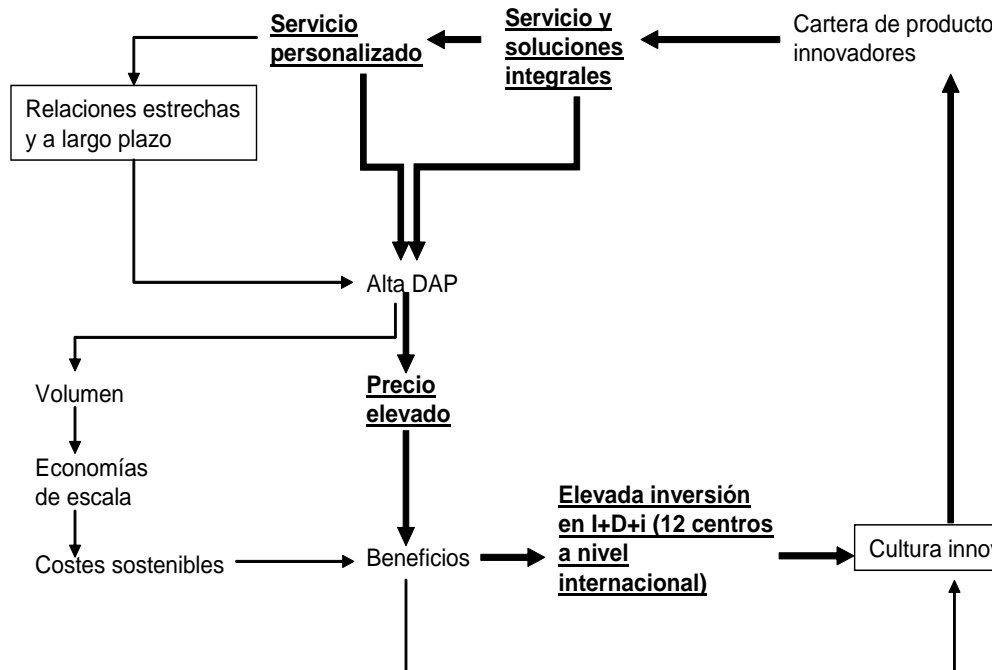
Una vez comprobado el buen funcionamiento del modelo de negocio en Guatemala, Amanco decidió ampliar internacionalmente su experiencia dirigiendo sus soluciones de riego a los pequeños agricultores de México y Brasil. Se realizaron algunas adaptaciones, pero los componentes principales del modelo eran básicamente los mismos. En México, Amanco estableció una alianza con Ashoka que le permitió identificar a emprendedores sociales especialmente sensibilizados en la mejora de las condiciones de vida de los pequeños agricultores y en la conservación de los recursos hídricos. Gracias a esta expansión y a la introducción de nuevas actividades de negocio en el segmento de bajos ingresos, Amanco espera alcanzar los objetivos de ventas establecidos para estos mercados.

4.4.6 *Tetra Pak*

Fundada a principios de la década de los 50, la empresa familiar sueca Tetra Pak es una de las mayores compañías de envasado aséptico, equipos de procesado, máquinas de llenado y equipos de distribución para alimentos líquidos. En el año 2007, sus ventas fueron de US\$ 8.160 millones y estaba presente en más de 165 países.

Desde sus orígenes, su crecimiento se basó en una clara apuesta por la innovación, aspecto que le ha permitido desarrollar una amplia gama de productos de envasado y conseguir una cuota de mercado global superior al 80% en envasado aséptico. El desarrollo continuo de nuevos productos ha permitido a Tetra Pak ofrecer a sus clientes soluciones integrales para el procesamiento, envasado y distribución de productos líquidos. Asimismo, su orientación al cliente es patente desde el nacimiento de la empresa, siendo todavía vigente el lema de su fundador, Ruben Rausing, quien postulaba que “un envase debe ahorrar más de lo que cuesta”. De forma simplificada, se representa el modelo de negocio tradicional de Tetra Pak en la siguiente figura.

Figura 4-11. Modelo de negocio tradicional de Tetra Pak



Fuente: Elaboración propia

En 1999, Tetra Pak decidió invertir en la entrada en mercados emergentes como China, Indonesia o India, donde sólo una tercera parte de los productos líquidos se consume de forma envasada. Las dos terceras partes restantes se venden a granel y sin tratamiento alguno. Ante esta situación y teniendo en cuenta que en los mercados desarrollados era difícil crecer más con una cuota de mercado cercana al 80%, Nicholas Schreiber, CEO de Tetra Pak, argumentaba: “no podemos crecer más con adquisiciones, pero podemos crecer en volumen si hacemos el pastel mayor”. Por tanto, el objetivo de Tetra Pak era atraer nuevos clientes y los mercados emergentes suponían, según estimaciones de la compañía, un potencial de 150.000 millones de envases asépticos anuales.

A pesar de estas perspectivas favorables, la posición competitiva de Tetra Pak en los mercados emergentes no era excesivamente sólida, ya que sus patentes y maquinaria de alta tecnología no eran asequibles para la mayoría de granjas de leche y procesado

de estos países. Además, el precio superior del producto envasado frenaba las ventas de leche, tal y como afirmaba el director de Tetra Pak en India: “el precio es un factor crítico que impide a la gente optar por un producto envasado y seguro”. Por tanto, el modelo de negocio tradicional de Tetra Pak debía ser reformulado para entrar en los países emergentes, ya que sus principales clientes –cooperativas o granjas- tenían restricciones financieras para adquirir su tecnología y la demanda era muy sensible a las alteraciones del precio del producto final.

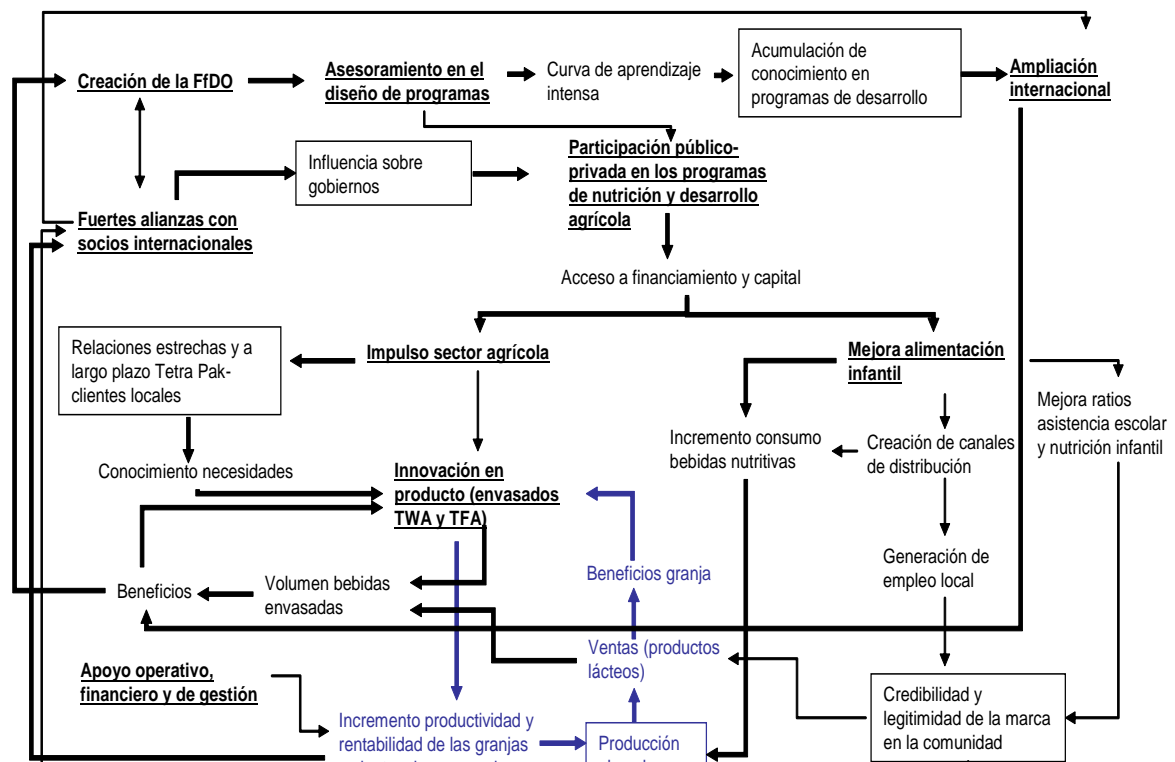
Ante esta situación, Tetra Pak decide crear en el año 2000 la “Food for Development Office” (FfDO) con la intención de sistematizar y gestionar los programas de alimentación y desarrollo agrícola que la misma compañía impulsaba con la colaboración de organismos públicos y agencias de desarrollo. Estos programas promovían el consumo de leche en las escuelas y actuaban como catalizadores del mercado. Gracias a esta iniciativa, Tetra Pak había desarrollado el modelo “de la vaca al consumidor”, contribuyendo a la creación de valor a lo largo de toda la cadena de valor: las granjas lecheras recibían formación en prácticas agrícolas sostenibles y financiamiento; las plantas de procesado obtenían financiamiento para la compra de maquinaria y formación técnica en gestión empresarial; se creaban nuevos canales de distribución gracias al desarrollo del mercado; se conseguía mejorar la tasa de asistencia escolar y la nutrición infantil; y, por último, se implantaban sistemas de gestión de residuos para la conservación del medio ambiente.

Los elementos básicos de la estrategia de Tetra Pak en los mercados emergentes eran básicamente dos: la introducción de tecnología de envasado de alimentos líquidos (los envases escogidos para entrar en este mercado eran Tetra Fino Aseptic y Tetra Wedge Aseptic); y el desarrollo de alianzas público-privadas, incluyendo la participación de ONGs locales, que permitiera la puesta en marcha y ejecución de los programas de nutrición y desarrollo agrícola. Tal y como exponía Ulla Holm, directora de la FfDO, *“nuestros programas de nutrición y desarrollo agrícola van más allá de nuestra actividad de negocio corriente, pero no son actividades de caridad. Estos programas representan un esfuerzo de desarrollo a largo plazo para mejorar la nutrición de los niños y contribuir al impulso del sector agrícola en los países en desarrollo, al*

mismo tiempo que se establecen las bases para la creación de los nuevos mercados para Tetra Pak". Las cifras avalaban estas palabras; por ejemplo, en Vietnam, Bangladesh e Indonesia, estos programas habían atendido a 500.000, 700.000 y 850.000 niños respectivamente.

Efectivamente, Tetra Pak no realizaba estas acciones por caridad, sino porque su modelo de negocio era interdependiente del modelo de negocio de sus clientes. Si las cooperativas aumentaban la producción y las ventas, obtenían mayores beneficios que podían reinvertir en la tecnificación de sus procesos y, al mismo tiempo, se incrementaban las ventas de productos envasados, favoreciendo de este modo el negocio de Tetra Pak (ver **Figura 4-12**)

Figura 4-12. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO



Nota: En azul se representa el modelo de negocio de la cooperativa o granja lechera (cliente de Tetra Pak)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura anterior, la innovación en producto influye en el dinamismo del círculo virtuoso de la cooperativa, el cual se ve reforzado por el aumento de la demanda generado gracias a los programas de nutrición escolar.

La creación de la FfDO había permitido a Tetra Pak sistematizar los aprendizajes derivados de la implantación de los programas de nutrición y desarrollo agrícola en diferentes países, permitiéndole obtener una posición privilegiada para asesorar a gobiernos en el diseño de los programas. Igualmente, la creación de esta oficina facilitaba el establecimiento de alianzas con organismos internacionales con el fin de impulsar y obtener financiamiento para la implantación de nuevos programas, lo que permitía a Tetra Pak ampliar su presencia internacional en el segmento de bajos ingresos.

En definitiva, la apuesta de Tetra Pak en su incursión en los países en desarrollo era a largo plazo con el objetivo de *crear un nuevo mercado y conseguir una posición preferente en el mismo*. Esta apuesta requería la configuración de un ecosistema completamente nuevo en el que la introducción de nuevos elementos –tecnología de envasado aséptico-, la incorporación de nuevos actores –apoyo de las administraciones públicas, las escuelas como beneficiarios de los programas de nutrición infantil, las ONGs como ejecutoras y supervisoras del funcionamiento del programa- y el establecimiento de nuevos incentivos –acceso a financiamiento, capacitación técnica y creación de nuevos canales de distribución –permitían de forma gradual mejorar las condiciones del contexto y favorecían la actividad y posicionamiento de Tetra Pak.

4.4.7 *Philips India: el proyecto DISHA*

Philips India es una empresa filial de la compañía holandesa Royal Philips Electronics, una multinacional líder en iluminación, electrónica de consumo, semiconductores y tecnología médica. Philips lleva operando en India desde 1930 y emplea a más de 4.000 trabajadores en sus 7 fábricas productivas y múltiples oficinas comerciales. En 2002, sus ventas fueron de 16.019 millones de rupias (€ 320,4 millones). Sus productos se caracterizan por una alta calidad, avanzada tecnología y elevadas prestaciones como consecuencia de las importantes inversiones que realiza la empresa en I+D+i. En consecuencia, su posicionamiento de marca se dirige al segmento de renta alta, dispuesto a pagar un precio elevado por unos productos de última tecnología.

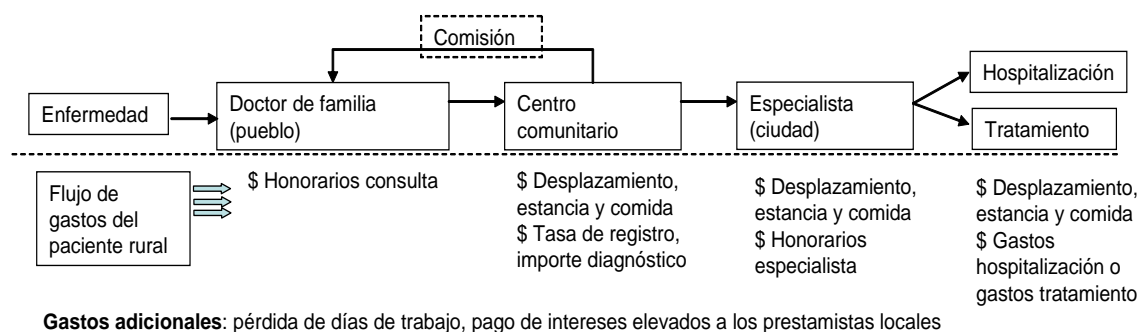
En 2003, el presidente de Philips lanzó un concurso interno con el objetivo de generar ideas sobre el desarrollo de negocios en un segmento de población ‘desconocido’ para Philips: el segmento de bajos ingresos. La intención de Philips era ampliar su demanda de productos más allá del actual 10% de la población mundial que podía permitirse adquirirlos. Este proceso concluyó con la aprobación de dos proyectos piloto. Uno de ellos era el proyecto DISHA (Distance Healthcare Advancement), presentado por directivos de Philips India, que tenía por objetivo ofrecer asistencia sanitaria de calidad a precios asequibles en las zonas rurales, donde la infraestructura médica era escasa y deficiente. Con ello, se pretendía generar una actividad de negocio a largo plazo y fortalecer la marca de Philips en las zonas rurales. Así lo manifestaba K. Ramachandran, director general de Philips India: “queremos que DISHA sea un modelo económicamente viable en un periodo de 18 meses”.

La intención de DISHA era ofrecer cobertura médica de calidad a 275 millones de personas que vivían con una renta anual de entre 1.000 y 2.000 US\$. Para conseguir este objetivo, Philips India diseñó un vehículo equipado con un completo equipo de diagnóstico médico y con sistemas de conexión por satélite que le permitieran ofrecer teleasistencia sanitaria. Esta idea representaba un giro radical en el modelo de negocio de Philips, ya que implicaba pasaba de vender tecnología médica a hospitales

(sus clientes tradicionales) a ofrecer un servicio integral de asistencia sanitaria para la población rural (clientes de DISHA).

El proceso de atención médica en las zonas rurales es costoso, debido a los viajes y desplazamientos que debe realizar la población rural para ser atendida en centros especializados, normalmente situados en poblaciones más importantes o ciudades. Se calcula que las familias pobres del ámbito rural dedican un 12% de sus ingresos a la atención médica y destinan el 80% de este gasto a gastos de desplazamiento y alojamiento. Además, el 60% de la población debe acudir a prestamistas para poder hacer frente a los gastos de tratamiento médico, lo que aumenta el coste global debido a los elevados intereses, del 60 al 120 % anual, que deben pagar por estos préstamos (en la **Figura 4-13** se detalla el flujo de gastos relacionado con la atención médica).

Figura 4-13. Proceso de atención médica tradicional en la India rural



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de esta situación, caer enfermo en la India rural es un severo contratiempo para la familia, que ve deteriorada su situación económica por la falta de ingresos y por el elevado coste del tratamiento médico. Por este motivo, la asistencia al médico suele retrasarse hasta que es inevitable, provocando un deterioro de la salud del paciente y, en el mejor de los casos, una dilatación del tiempo de recuperación. Como se puede observar en la **Figura 4-14**, esta situación crea un círculo vicioso de nefastas consecuencias para la población rural.

Figura 4-14. La enfermedad en India rural: un círculo letal

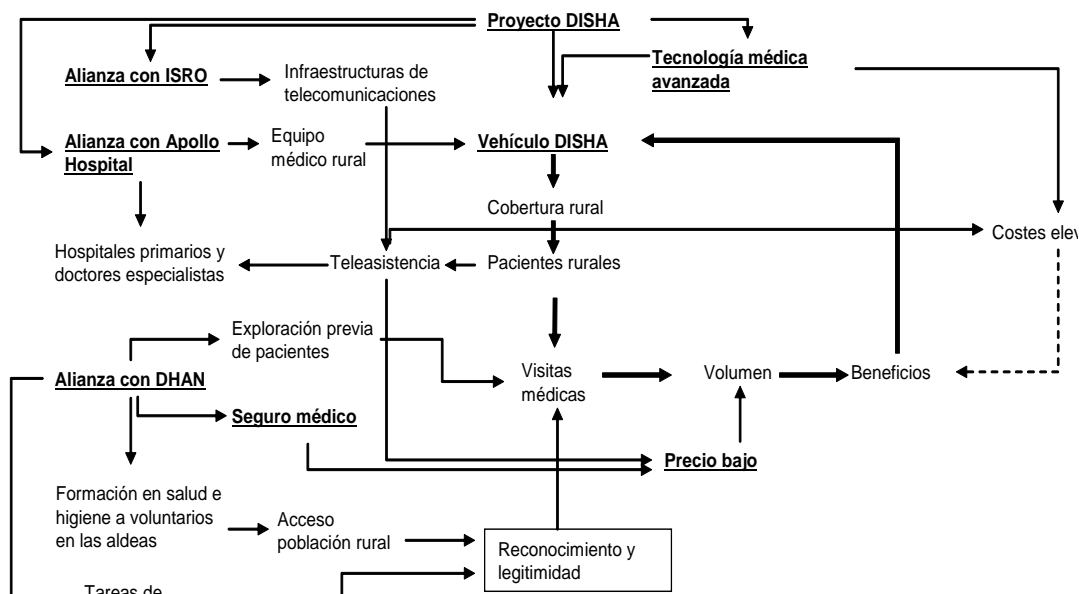
Fuente: Elaboración propia

En julio de 2005 se inicia la prueba piloto de DISHA en el distrito de Tamil Nadu con el objetivo de romper esta dinámica y permitir ahorrar a las familias pobres parte de su gasto en tratamiento médico. Dada la amplitud del proyecto, desde un buen principio Philips India consideró imprescindible establecer un conjunto de alianzas que permitieran hacer realidad el proyecto DISHA. En primer lugar, la agencia gubernamental ISRO (Indian Space Research Organization) garantizaba la conexión vía satélite (V-SAT) entre el vehículo médico y el hospital de Madurai; otro aliado clave era la cadena de hospitales Apollo, que aportaba la infraestructura médica, tanto física como humana, para ofrecer la cobertura médica; y, por último, la fundación DHAN permitía el acceso a la población rural, gracias al prolongado tiempo que llevaba trabajando esta fundación en las áreas rurales en temas de salud y microcréditos. De hecho, los médicos de cabecera asociados a la fundación DHAN eran quienes realizaban una exploración médica previa de los habitantes y enviaban a Philips el listado de los pacientes que debían ser atendidos en el vehículo DISHA. Además, aquellos pacientes que habían contratado el seguro médico de la fundación, tenían un descuento sobre el precio del diagnóstico (el precio de la consulta médica era inicialmente gratuita).

El modelo de negocio de Philips se basaba en conseguir en un número elevado de visitas médicas diarias que le permitiera obtener un ingreso por vehículo diario de 250 euros. Igualmente, Philips concentraba sus esfuerzos en mejorar la eficiencia operativa del vehículo para conseguir un coste global diario de 200 euros. Por tanto,

el modelo de DISHA está basado en márgenes reducidos y un amplio volumen de visitas médicas, lo que, teóricamente, debía llevar a la consecución de beneficios y ampliación del número de vehículos en funcionamiento (ver **Figura 4-15**).

Figura 4-15. Modelo de negocio de DISHA. Planteamiento teórico.

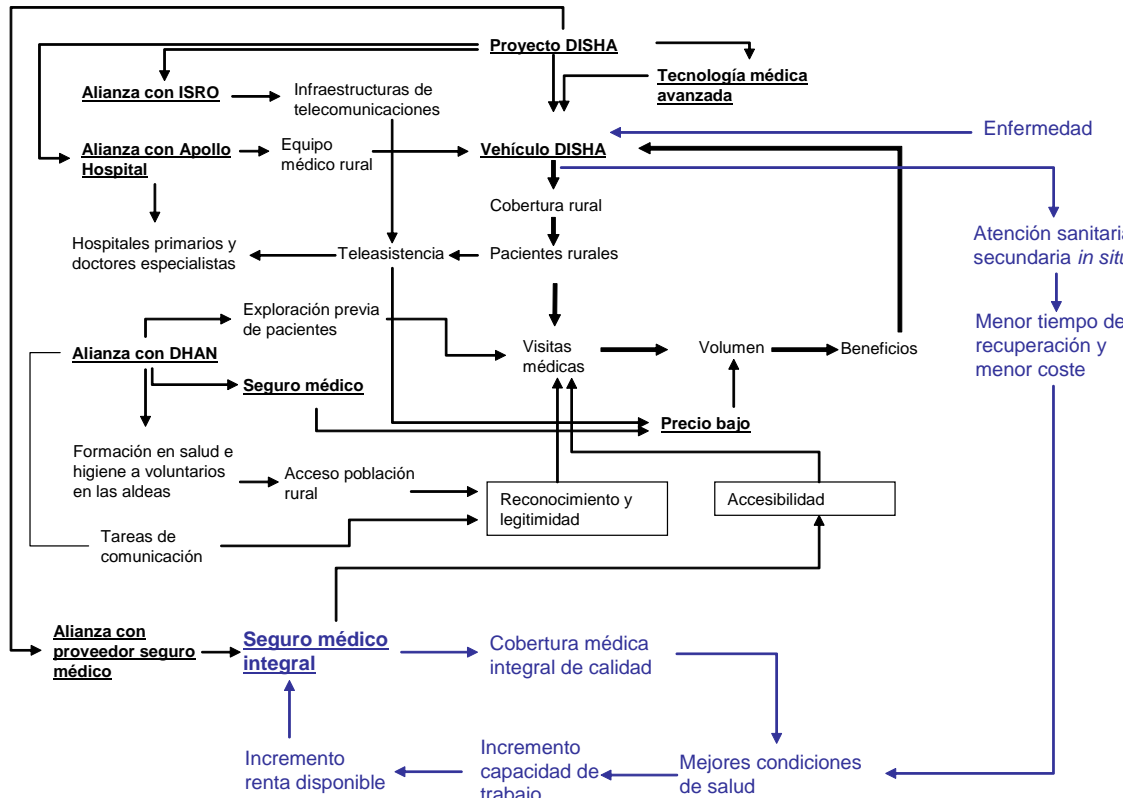


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, tras superar la fase inicial de prueba piloto, el modelo de negocio de DISHA requería algunos ajustes para ser viable económicamente. En primer lugar, no se había conseguido optimizar el coste del equipamiento médico y de la tecnología de telecomunicaciones, con lo cual el umbral de costes estaba todavía por encima del deseado, lo que repercutía negativamente en la obtención de beneficios (ver Figura 4-15). Más importante todavía para la escalabilidad del modelo de DISHA era conseguir una mayor accesibilidad al servicio médico terciario (asistencia especializada y hospitalización). La oferta de DISHA cubría la asistencia secundaria (diagnóstico médico especializado más tratamiento), pero no ofrecía alternativas para la asistencia terciaria. En este sentido, los responsables del proyecto DISHA señalaban la importancia de encontrar un nuevo socio especializado en la provisión de seguros médicos con el objetivo de garantizar una cobertura médica integral que favoreciera la accesibilidad al servicio y aumentara el número de visitas al vehículo

DISHA y, al mismo tiempo, mejorara las condiciones de salud de la población rural (en la **Figura 4-16** se detallan estas interacciones).

Figura 4-16. Modelo de negocio de DISHA en interacción.



Nota: En azul se representan las interacciones existentes con el paciente rural.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, Philips India no ha encontrado ninguna compañía especializada en la oferta de seguros médicos en zonas rurales, ya que la población de estas zonas no tiene por costumbre contratar este tipo de seguros. Este aspecto ha dificultado el proceso de escalabilidad de DISHA, ya que previamente se requiere un largo proceso de educación y sensibilización.

El caso de Philips India muestra cómo el desarrollo de un ecosistema también comporta riesgos y dificultades. Ser el agente integrador de los diferentes elementos y actores del ecosistema puede comportar beneficios porque permite su configuración de acuerdo con las propias capacidades de la empresa. No obstante, Philips India no

ha sido capaz de conseguir los suficientes cambios sistémicos en el ecosistema para hacer viable el proyecto DISHA debido a las dificultades técnicas (reducción de los costes de diseño y operativos del vehículo DISHA) y a la dificultad de encontrar un socio que ofrezca un seguro médico integral. Estos impedimentos han supuesto que el mercado no se desarrollara en el periodo previsto y, con ello, se demuestra que el desarrollo de innovaciones en el ecosistema puede requerir, en ocasiones, la inversión de cuantiosos recursos durante largos periodos de tiempo antes de conocer si la oportunidad de negocio es real. En el caso de DISHA, Philips India ha desestimado continuar con sus inversiones en este proyecto.

4.5 Naturaleza de los modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos

Una vez examinados los siete casos que componen la muestra, en este apartado presentamos, en primer lugar, el análisis cruzado de los mismos con el objetivo de profundizar a través de una estrategia de replicación en la comprensión y explicación de las razones subyacentes a las diferencias observadas entre los distintos casos (Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Tras este análisis inductivo, se propone una clasificación de los modelos de negocio según su naturaleza, en la que distinguimos los *modelos de negocio aislados* de los *modelos de negocio interactivos*, y explicamos sus diferentes características. Posteriormente, examinaremos las características de las interdependencias de estos modelos de negocio y sus respectivos efectos sobre el ecosistema. Por último, presentaremos un análisis conclusivo sobre los mecanismos de creación de valor en cada uno de los escenarios presentados. Con todo ello se pretende conseguir una mayor comprensión del efecto de los ecosistemas en la naturaleza de los modelos de negocio y los efectos de los mismos en la transformación de los ecosistemas.

4.5.1 *Actividades del sistema de valor y los recursos y capacidades de la empresa.*

Para entender las diferencias entre los modelos de negocio e identificar pautas de conducta, el análisis cruzado se centra en la relación entre el conjunto de factores disponibles en el ecosistema y los recursos y capacidades de la empresa. De este modo, podemos identificar “*gaps de capacidades*”, es decir, la ausencia de capacidades críticas para el funcionamiento del modelo de negocio que no pueden ser obtenidas a través de los agentes tradicionales del ecosistema. Por ejemplo, cuando Hindustan Unilever decidió introducir sus productos de limpieza en los mercados rurales, la empresa no tenía una red de distribución que le permitiera acceder a los poblados y tampoco existía en el ecosistema ningún agente distribuidor especializado en áreas rurales a quien pudiera contratar para realizar esta labor. De igual modo, Nike tampoco pudo penetrar en los mercados rurales, ya que los agentes de distribución con los que la compañía trabajaba servían las zonas urbanas y cadenas especializadas y no tenían acceso a las regiones del interior. En estos casos, el grado de munificencia del contexto afecta a las opciones iniciales de las operaciones de la empresa, influyendo en su habilidad para llevar a cabo una serie de estrategias y limitando sus elecciones (Porter, 1991).

A la hora de realizar el análisis del ecosistema, hemos distinguido entre los factores estructurales y los factores operativos, siendo estos últimos los más relacionados con las actividades del sistema de valor. Los factores estructurales son propios de los mercados de bajos ingresos y afectan, por tanto, a todas las empresas que inician su actividad en este segmento. Entre los más comunes, encontramos la baja renta disponible de los clientes, la ausencia de información sobre el mercado, el desconocimiento del cliente y la desconfianza mutua entre éste y la empresa, un contexto regulatorio opaco, las dificultades de acceso al crédito, y las infraestructuras físicas inadecuadas (Gradl & Sobhani, 2008; London & Hart, 2004; Prahalad & Hart, 2002). Estos factores condicionan la actividad empresarial y, en consecuencia, las organizaciones suelen realizar algunas adaptaciones a sus estrategias y modelos de negocio cuando entran en este mercado. No obstante, los factores operativos del ecosistema tienen una mayor relevancia en la configuración del modelo de negocio, es decir, en las elecciones empresariales, ya que afectan decisivamente a las

condiciones iniciales de la operación de la empresa. Por este motivo, nuestro análisis se ha centrado prioritariamente en los factores operativos. En la **Tabla 4-3** se presenta el análisis de los siete casos que componen la muestra con el fin de comprender las causas subyacentes que explican el diferente grado de innovación de los modelos de negocio en este contexto.

Tabla 4-3. Análisis de las actividades del sistema de valor junto con los recursos y capacidades propias de la empresa.

Casos		Actividades del sistema de valor del modelo de negocio							
		I+D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida (distribución)	Marketing		Financiamiento	Servicio post-venta
						Formación	Publicidad y ventas		
Star - Productos alimenticios	Actividades	+++	+	++	+++	X	+++	X	X
	Recursos y capacidades	+++	+	+++	+	X	+++	X	X
	Actores externos participantes	SPE	Operativos	Operativos	Operativos	SPE	SPE	SPE	SPE
Hindustan Unilever- Productos de higiene y limpieza	Actividades	+++	+	++	+++	++	+++	X	X
	Recursos y capacidades	+++	+	+++	+	+	+++	X	X
	Actores externos participantes	SPE/Periféricos	Operativos	Operativos	Periféricos	Periféricos	Periféricos	SPE	SPE

Casos		Actividades del sistema de valor del modelo de negocio							
		I+D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida (distribución)	Marketing		Financiamiento	Servicio post-venta
						Formación	Publicidad y ventas		
Nike – Calzado deportivo	Actividades	+++	++	++	+++	X	+	X	X
	Recursos y capacidades	+++	+++	+++	+	X	+++	X	X
	Actores externos participantes	SPE	Operativos	Operativos	Operativos	SPE	SPE	SPE	SPE
CEMEX – Materiales de construcción y servicios de vivienda	Actividades	++	+	++	+++	+++	++	+++	++
	Recursos y capacidades	+	++	+++	+	+	+	X	X
	Actores externos participantes	Periféricos	Operativos	SPE	Operativos	SPE	Periféricos	Periféricos	SPE

Casos		Actividades del sistema de valor del modelo de negocio							
		I+D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida (distribución)	Marketing		Financiamiento	Servicio post-venta
						Formación	Publicidad y ventas		
Amanco – Sistemas de irrigación	Actividades	+++	+	++	+	+++	+++	+++	+++
	Recursos y capacidades	+++	+	+++	+	+	+	+	+
	Actores externos participantes	Periféricos	Operativos	SPE	Operativos	Periféricos	Periféricos	Periféricos	Periféricos
Tetra Pak – Procesado y envasado de productos líquidos	Actividades	+++	+	++	+	+++	++	+++	+++
	Recursos y capacidades	+++	+	+++	+	+	+	+	+
	Actores externos participantes	Periféricos	Operativos	SPE	Operativos	Periféricos	Periféricos	Periféricos	Periféricos

Casos		Actividades del sistema de valor del modelo de negocio							
		I+D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida (distribución)	Marketing		Financiamiento	Servicio post-venta
						Formación	Publicidad y ventas		
Philips – Teleasistencia médica	Actividades	+++	++	+++	+	+++	+++	+++	+++
	Recursos y capacidades	+++	+	+	+	+	+	+	+
	Actores externos participantes	Periféricos	Periféricos	Periféricos	Operativos	Periféricos	Periféricos	Periféricos	Periféricos

Leyenda de la tabla:

Actividades:

Críticas: +++

Moderadas: ++

Neutras: +

Sin relevancia: X

Recursos y capacidades:

Elevadas: +++

Bajas: +

Inexistentes: X

Actores externos participantes:

Operativos: proveedores, procesadores, distribuidores, etc. tradicionales del ecosistema.

Periféricos: emprendedores, comunidad local, organizaciones civiles, etc. del ecosistema

SPE: Sin participación externa en esa actividad.

Casillas sombreadas: actividad en la que la empresa tiene un “gap” de capacidad

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de la exposición de los diferentes casos mostrados en este capítulo hemos comprobado que en los países en desarrollo la ausencia de mercados efectivos es la norma y, en cambio, predominan las estructuras institucionales informales (De Soto, 2000). De este modo, es relativamente común que las actividades económicas de una empresa comprendidas en su sistema o cadena de valor (I+D, distribución, producción, marketing y ventas, servicio post-venta, etc.) se vean influidas por las ineficiencias de mercado existentes: sistemas de distribución poco extendidos, sistemas productivos tecnológicamente poco avanzados, escaso alcance de los canales de comunicación tradicionales, bajo desarrollo de los sistemas financieros, etc.

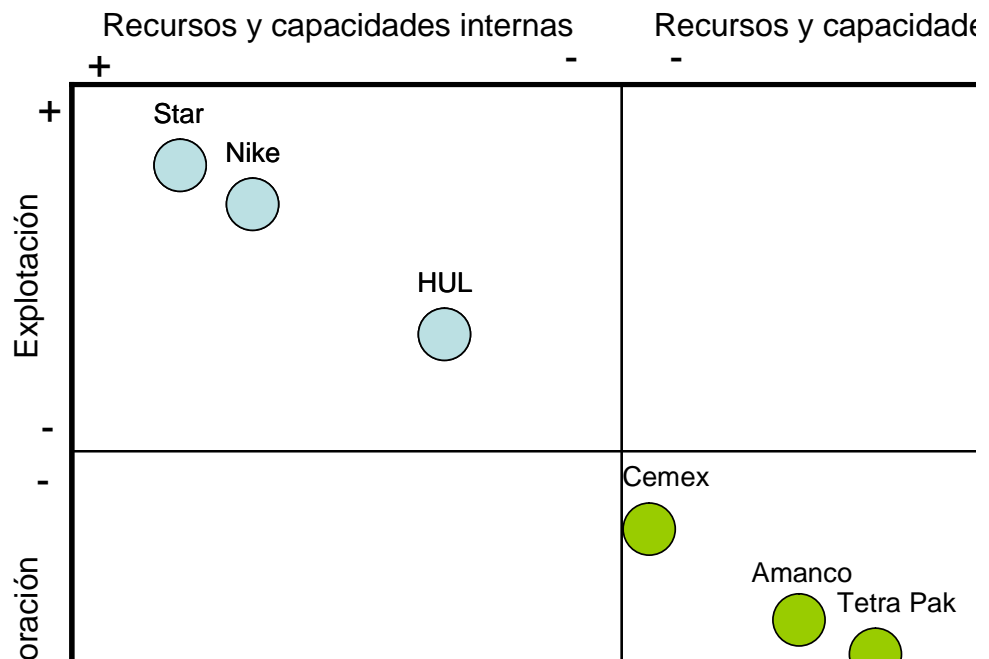
Como se puede observar en la **Tabla 4-3**, estas ineficiencias de mercado no afectan por igual a todas las organizaciones, sino que su influencia varía en función de la interrelación entre la extensión de las actividades de la cadena de valor, las capacidades propias⁴² de la empresa y el grado de desarrollo de los factores externos necesarios para satisfacer las actividades críticas del modelo de negocio. Este último aspecto vendrá determinado, en buena medida, por la complejidad y tipología del producto o servicio ofrecido por la empresa.

Gracias al análisis comparado de los modelos de negocio realizado en el anterior apartado y el análisis cruzado de las actividades del sistema de valor, hemos podido identificar dos pautas de actuación y tipologías de modelos de negocio: *los modelos de negocio aislados* y *los modelos de negocio interactivos*. Los primeros se caracterizan por una estrategia de explotación apalancada en recursos y capacidades propias en la que predomina la búsqueda de la *eficiencia*. Los segundos se caracterizan por una estrategia de exploración apalancada en recursos y capacidades externas en la que predominan los procesos de *aprendizaje e innovación*. En la siguiente figura, se puede observar la citada clasificación para las empresas de

⁴² La evaluación de los recursos y capacidades de la empresa se ha realizado *en el momento inicial de entrada* en el mercado de bajos ingresos. Es decir, cuando la empresa adopta una serie de elecciones que configuran su modelo de negocio. En algunos casos, la experiencia y recorrido de la empresa en este segmento ha significado la obtención de unos recursos y capacidades de que inicialmente no disponía y que ha facilitado su escalabilidad.

la muestra, correspondiendo a la columna izquierda los modelos de negocio aislados, y a la columna derecha los modelos de negocio interactivos.

Figura 4-17. Modelos de negocio aislados e interactivos



Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Modelos de negocio aislados

Los modelos de negocio aislados están basados en un proceso de explotación en el que la empresa persigue crear valor apalancándose sobre sus competencias principales y activos propios. En este caso, la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una *estrategia de crecimiento* motivada por las posibilidades de aumentar su cuota de mercado a través de la adaptación de productos y optimización de procesos operativos. Por tanto, la empresa *de forma individual* replica y extiende su modelo de negocio tradicional adaptándolo a las condiciones contextuales del ecosistema con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible en sus operaciones.

En este escenario, los *recursos internos* de la empresa se erigen como el origen de la creación de valor (Barney, 1991) y, por ello, el control de los activos y capacidades críticas de la empresa resulta esencial para la obtención de ventaja competitiva (Tallman, 1992).

La experiencia de Star nos permite ilustrar las premisas de los modelos de negocio aislados. En su entrada en nuevos mercados, Star siempre acuerda mantener con su socio local el control de las áreas de I+D y marketing porque las considera sus competencias principales (esto sucede en el caso de entrar a través de una *joint venture*). De igual modo, la transferencia de know-how industrial le permite mejorar la eficiencia de los procesos productivos. La única actividad crítica de la cadena de valor para la cual Star no dispone de recursos propios para llevarla a cabo es la distribución. En este caso, si Star entra a través de una *joint venture*, busca una empresa local que disponga de una extensa red de distribución. Si la entrada se realiza a través de una inversión propia, Star invierte en el desarrollo de la distribución junto con distribuidores locales. Dado que el producto de Star es un producto alimenticio, en el mercado ya existen canales de distribución y, por tanto, Star no tiene en su cadena de valor ninguna actividad para la que requiera realizar una transformación del ecosistema. De este modo, Star extiende su actividad de negocio replicando su modelo de negocio tradicional. Tal y como afirma el director general de Star en China: “Cuando un modelo de negocio está bien hecho, vale para todos los sitios”.

Dentro de los modelos de negocio aislados también observamos casos en los que alguna de las actividades de la cadena de valor es realizada por algún socio no tradicional o periférico. De este modo, se configuran cadenas de valor híbridas (Budinich, Kimberly, & Schmidt, 2007), que permiten fortalecer las debilidades identificadas en la cadena de valor. Estas alianzas acostumbran a concentrarse en los extremos de la cadena de valor, es decir en los procesos de I+D y análisis de mercado y en las actividades de entrega y ventas (Keating & Schmidt, 2008). A pesar de que en estos casos se producen cambios respecto al modelo de negocio tradicional, éstos

son de carácter operativo (e.g., únicamente afectan a una actividad de la cadena de valor) y no implican una transformación del modelo de negocio⁴³.

El caso de Hindustan Unilever (HUL) nos permite ejemplificar este aspecto. A pesar de que HUL es reconocida como una de las empresas con mejores instalaciones logísticas en India, éstas no llegan a los poblados rurales. Por este motivo, HUL tuvo que diseñar un sistema de distribución innovador basado en el establecimiento de acuerdos con mujeres emprendedoras de los mismos poblados en que actuaban como agente de ventas. La actividad de estas mujeres estaba respaldada por la actuación de las Shakti Communicator, mujeres que llevaban a cabo tareas de comunicación y demostración de los productos de HUL en los mismos poblados (los medios de comunicación y publicidad habituales no son tan efectivos en este contexto). Este ejemplo muestra cómo HUL ha combinado el uso de capacidades y recursos propios con activos del ecosistema de las propias comunidades pobres (London & Hart, 2004), como son las mujeres pertenecientes a los Self Help Groups. El gobierno de esta red está basado en un compromiso mutuo y en el establecimiento de unos incentivos que permiten realizar las transacciones de forma transparente reduciendo los costes de transacción asociados a contextos de elevada incertidumbre (Prahalad, 2005). Además, HUL ha aprovechado el desarrollo de esta red para introducir nuevos productos, generando no sólo economías de escala, sino también economías de alcance.

Así, los modelos de negocio en aislamiento resultan efectivos cuando existe un mercado con un suficiente grado de munificencia para el desarrollo de la actividad económica de la empresa y un bajo grado de dinamismo que permite predecir las consecuencias de las elecciones del modelo de negocio. Dicho de otro modo, los modelos de negocio aislados serán efectivos cuando las teorías del modelo subyacentes tengan *efectos predecibles* y los recursos y capacidades de la empresa

⁴³ Una transformación del modelo de negocio vendría ocasionada por otros motivos, como, por ejemplo: la definición de unos objetivos estratégicos diferentes, el desarrollo de un nuevo producto, cambios sustanciales en la forma en que se ofrece ese producto o la configuración de una cadena de valor totalmente distinta. .

sean lo suficientemente heterogéneos para que resulten *valiosos* y *suficientes* para operar en este mercado. Según lo observado en los modelos de negocio aislados, se desprenden las siguientes proposiciones.

Proposición 1: *A mayor grado de munificencia y menor grado de dinamismo del ecosistema, más efectivos resultan los modelos de negocio en aislamiento.*

Proposición 2. *A menor extensión de la cadena de valor y simplicidad del producto, menor número de gaps de capacidades y, en consecuencia, más efectivos resultan los modelos de negocio en aislamiento.*

No obstante, existe el riesgo de asumir que el segmento de bajos ingresos es un mercado en su amplia concepción del término y, basándose en esta premisa, aplicar el conjunto de estrategias tradicionales que resultan efectivas *sólo cuando realmente existe un mercado*⁴⁴ (Simanis, Hart, & Duke, 2008). Ciertamente, el contexto de la base de la pirámide carece en muchas ocasiones de las infraestructuras básicas e instituciones que permitan a su población acceder a los productos y servicios que ofrece la empresa y, por tanto, no siempre existe un mercado como tal. Como hemos visto, las condiciones para aplicar estrategias de explotación son ciertamente

⁴⁴ Sarasvathy (2001) distingue entre dos acepciones de mercado que resultan de interés para la explicación de este punto. En primer lugar y siguiendo las premisas de Kotler, padre del marketing, el mercado se puede definir como el universo de “todos los potenciales consumidores que comparten una determinada necesidad o deseo, y que están dispuestos y *son capaces* de llevar a cabo un intercambio para satisfacer esa necesidad” [el subrayado es mío] (Kotler: 1991:63, citado en Sarasvathy, 2001). Según esta acepción, se asume la existencia del mercado con independencia de la empresa, y la tarea de la organización es arañar la máxima cuota de mercado posible. Igualmente, se asume la existencia de una red en la que vendedores y compradores *disponen de los medios y están capacitados* para intercambiar bienes por dinero. En segundo lugar, un mercado puede definirse como una “comunidad de personas dispuestas y capaces de comprometer suficientes recursos y talento para sostener una empresa determinada” (Sarasvathy, 2001: 252). En este caso, la empresa o emprendedor, junto con otros actores, *crea* el mercado al unir a diferentes grupos que comparten las motivaciones e intereses y, por tanto, “compran” la idea de sostener la empresa.

restrictivas. En otras palabras, existe el riesgo de asumir las consecuencias del modelo de negocio como dadas y, por tanto, considerar las teorías del modelo de negocio (las suposiciones sobre cómo se relacionan elecciones y consecuencias) como válidas y predecibles en cualquier contexto.

Este riesgo se hizo patente en el caso de Nike, que confió exclusivamente en sus activos y capacidades para llevar a cabo su proyecto *The World Shoe* en China. Nike quiso replicar su modelo de negocio aprovechando su experiencia en aprovisionamiento y diseño para lograr un producto más asequible. Incluso, renunció a utilizar una de sus capacidades esenciales, el marketing, en pos de una reducción de costes. De igual modo, Nike utilizó sus canales de distribución habituales para introducir sus zapatillas de gama baja en el mercado. Estas elecciones implicaron que los potenciales clientes de Nike desconocieran los atributos de valor de esta gama de zapatillas y que éstas no estuvieran disponibles en los lugares de compra habituales de la población de bajos ingresos. Además, como ya se ha explicado, errores en decisiones estratégicas, como el establecimiento de un margen elevado, provocaron que el volumen de ventas no respondiera a las expectativas generadas.

En resumen, los modelos de negocio aislados siguen la fórmula tradicional en la que se basan las empresas multinacionales para conseguir ventajas competitivas: la obtención de economías de escala y alcance gracias al amplio número de activos y recursos disponibles. De este modo, las estrategias basadas en la explotación implican la extensión de las ventajas competitivas de la empresa en sus mercados tradicionales a los mercados de renta baja (Tallman, 2001). Como se ha argumentado, esta estrategia puede ser efectiva siempre y cuando las teorías que sustentan las relaciones entre las elecciones y consecuencias funcionen en cualquier contexto y, por tanto, se produzca el deseado dinamismo de los círculos virtuosos del modelo de negocio. Los modelos de negocio aislados observan los nuevos mercados compuestos por la población de bajos ingresos como una oportunidad para aumentar las ventas de sus productos tradicionales, actuación que algunos han calificado, en el contexto de las economías emergentes, de ‘imperialismo corporativo’ (Prahalad & Lieberthal, 1998a).

4.5.3 Modelos de negocio interactivos

Los modelos de negocio interactivos están basados en un proceso de exploración en el que la empresa crea valor apalancándose principalmente en recursos y capacidades externas que requieren procesos colaborativos. En este caso, la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una estrategia de aprendizaje motivada, por un lado, por la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos a través de la innovación en productos y modelos de negocio; y, por otro, por la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de la población de bajos ingresos a través de su actividad de negocio y actividades derivadas. En consecuencia, la lógica de estos modelos de negocio viene dada por la interacción entre dos o más constituyentes de tal forma que se permite la generación de nuevas oportunidades y cuyo efecto global sobre la creación de valor sea superior a la suma de los efectos individuales. Por tanto, en los modelos de negocio interactivos la empresa centra su atención en el desarrollo de alianzas con el fin de ampliar el alcance de sus actividades y ofrecer productos o servicios innovadores que permitan variar y mejorar las condiciones contextuales del ecosistema. En este escenario, la correcta combinación e integración de los recursos internos y recursos externos se erige como el origen de la ventaja competitiva y, por ello, el desarrollo de un conjunto de capacidades que requieren un elevado grado de colaboración es una función crítica de estos modelos (London & Hart, 2004)⁴⁵. Además, los diferentes casos analizados nos permiten observar cómo los propios actores del ecosistema del segmento de bajos ingresos (comunidades, clientes, emprendedores, pequeñas empresas, administraciones, organizaciones civiles, etc.) son integrados en diferentes actividades de la cadena de valor, con lo cual éstos pasan de ser actores periféricos a actores centrales en la actividad de negocio (Reficco & Vernis, 2008).

⁴⁵ Las capacidades colaborativas o de redes están relacionadas con la cantidad de interacciones entre personas de diferentes organizaciones y las comunidades en las que operan. En el capítulo 5 de esta tesis se profundiza en este aspecto al analizar los factores que influyen en el desarrollo de la habilidad llamada ‘imbricación social’.

La actuación de CEMEX nos permite ilustrar cómo esta empresa decidió diseñar un nuevo modelo de negocio –conocido como Patrimonio Hoy- para atender a las necesidades de los autoconstructores. Tras llevar a cabo un periodo de investigación para comprender el funcionamiento del mercado en el segmento de bajos ingresos y comprobar las dificultades ante las que se encontraban los autoconstructores para construir o ampliar sus viviendas, CEMEX identificó tres aspectos que debía solucionar: mejorar la calidad del servicio de entrega de los distribuidores, ofrecer asistencia técnica y favorecer el acceso al crédito. Para el primer aspecto, la solución fue relativamente sencilla: acordó con su propia red de distribuidores unas mejoras en el servicio de entrega de materiales a cambio de garantizarles el cobro de las ventas. Este incentivo consiguió el respaldo de los distribuidores, que además vieron cómo las ventas aumentaban gracias al programa Patrimonio Hoy. En cambio, CEMEX carecía de los recursos y capacidades para ofrecer asistencia técnica y financiamiento para las ventas al por menor, de ahí que CEMEX decidiera abrir las células en las mismas aldeas (oficinas de ventas que ofrecían asistencia técnica, formación y en las que también se gestionaban los cobros). Gracias a esta presencia en la comunidad, CEMEX pudo ofrecer microcréditos grupales a los participantes basándose en las tradiciones de ahorro locales. Además, CEMEX contrató a las propias participantes del programa como promotoras del mismo para aumentar su repercusión y ventas. También se llegó a acuerdos con instituciones y administraciones locales para extender el programa a la mejora de construcciones de la comunidad como escuelas y calles. En este caso, observamos que CEMEX ha creado un nuevo modelo de negocio para el cual ha requerido la inversión en nuevos activos propios y el desarrollo de alianzas con el fin de ampliar el alcance de sus actividades. A pesar de que CEMEX mantiene el control sobre las actividades de su cadena de valor, su actuación ha permitido una mejora sustancial en el ecosistema gracias al establecimiento de unos incentivos que ha variado el comportamiento de los distribuidores (mejorando su servicio de entrega a los autoconstructores), los clientes (fomentando el ahorro con claros beneficios en términos de costes y tiempo de construcción) y la propia comunidad (promoviendo programas de mejora de servicios sociales y generando nuevas capacidades).

Una de las características básicas de los modelos de negocio interactivos es la retroalimentación que se produce entre los círculos virtuosos de la empresa y el de los constituyentes del ecosistema. La consecuencia de esta característica no es trivial, ya que la viabilidad del modelo de negocio no depende exclusivamente de la propia actuación de la empresa, sino también de los agentes con los que mantiene estas interdependencias, aspecto que añade complejidad al modelo.

Los casos de Amanco y Tetra Pak son claros ejemplos que ilustran este aspecto (ver **Figuras 4-10 y 4-12** de este capítulo). Amanco diseñó el sistema de irrigación de goteo con el objetivo de mejorar las condiciones de riego de los pequeños agricultores y aumentar su productividad. Consciente de que la viabilidad de su producto dependía de los ingresos de los pequeños agricultores, Amanco buscó además colaborar con las cooperativas para asegurar que el aumento de producción se vendiera en los mercados de exportación. Las cooperativas, a su vez, obtenían ingresos adicionales del aumento de la producción de los agricultores. El alineamiento de los objetivos entre los diferentes actores facilita el desarrollo de alianzas y un compromiso mutuo entre las partes, lo que permite a los diferentes miembros coidentificar los *gaps* de capacidades y encontrar fuentes de experiencia en la empresa, las organizaciones locales y la propia comunidad (Simanis, *et al.*, 2008). Así lo afirmaba Andreas Eggenberg, director gerente de Amanco en Guatemala:

“La capacidad de crear alianzas ha sido el factor clave del éxito de esta iniciativa. Sin el conocimiento que han proporcionado estas alianzas hubiera sido inviable el desarrollo del producto.”

El caso de Amanco y Tetra Pak muestra cómo la reconfiguración del modelo de negocio implica el establecimiento de unas cadenas de valor cogestionadas a través de redes de alianzas. De este modo, se mejoran las condiciones del ecosistema gracias a un incremento de la cantidad de recursos disponibles y a la complementariedad entre las competencias principales de la empresa con otras ajenas, pero al mismo tiempo supone una pérdida de control sobre las actividades de la cadena de valor. Por este motivo, es fundamental el establecimiento de procesos productivos coordinados basados en la cooperación (Reficco & Vernis, 2008), en el autogobierno (Dyer &

Singh, 1998) y en transacciones transparentes (Prahalad, 2005) con el objetivo de lograr relaciones de confianza que faciliten el cumplimiento de compromisos y contratos y, al mismo tiempo, reduzcan la incertidumbre y costes de transacción asociados a estos mercados.

Ser la piedra angular del ecosistema puede conferir importantes ventajas competitivas, ya que la empresa puede *crear* el ecosistema de acuerdo a sus propias capacidades y fortalezas (Iansiti & Levien, 2004). No obstante, llevar a cabo este liderazgo también tiene sus riesgos, ya que suele requerir inversiones prolongadas en el tiempo y pueden existir dificultades relacionadas con la implantación de procesos o productos innovadores y la coordinación de los actores (Adner, 2006).

Estos riesgos se hicieron visibles en el caso de Philips India. Esta compañía quiso mejorar la asistencia médica de las poblaciones rurales en India y paliar los efectos negativos que causaban las enfermedades en las zonas rurales. Para ello, tuvo que idear un modelo de negocio completamente distinto, que pasaba de vender última tecnología médica a los centros hospitalarios a ofrecer servicios de asistencia médica en aldeas. Evidentemente, Philips India no disponía de los recursos y capacidades para ofrecer este servicio y se alió con Apollo Hospitals (infraestructura médica), ISRO (agencia espacial que suministraba la comunicación vía satélite) y la Fundación Dhan (organización que permitía el acceso a la población rural) con el objetivo de llevar a cabo el proyecto DISHA. Así lo manifestaba R.A. Desai, director general de este proyecto:

“Este proyecto no podría haberlo hecho ninguna entidad por sí misma: ni Philips, ni ISRO, ni Apollo, ni ninguna ONG. Nuestro objetivo es liderar esta alianza uniendo las competencias de cada parte y de forma conjunta elaborar un modo de entrega que provea de servicios médicos a las áreas rurales. Este es el modelo de negocio del mañana”.

Inicialmente, algunos problemas técnicos –diseño y equipamiento médico del vehículo- dilataron la puesta en marcha del proyecto DISHA. Posteriormente, R.A. Desai observó que no se podría alcanzar la viabilidad financiera sin la participación

de una aseguradora médica. No se pudo encontrar ninguna compañía de seguros que quisiera participar en el proyecto porque ninguna disponía de la experiencia necesaria para proveer servicios al segmento de bajos ingresos. En consecuencia, el proyecto se demoró y no encontró el apoyo suficiente como para garantizar su continuidad.

Este último ejemplo nos permite entender que las teorías de los modelos de negocio interactivos están menos definidas (son menos conocidas y sus efectos más impredecibles) y, por tanto, la incertidumbre inherente a estos modelos de negocio es mayor. Este es un resultado consistente con las estrategias de exploración, que precisamente centran su atención en acentuar sus procesos de aprendizaje para disminuir el grado de incertidumbre y riesgo de la iniciativa⁴⁶. Las incertidumbres serán mayores a medida que la empresa se aleje más de su actividad principal y no disponga de los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos. Según las características de los modelos de negocio interactivos, se desprenden las siguientes proposiciones

Proposición 3: *A menor grado de munificencia y mayor grado de dinamismo del ecosistema, más necesarios resultan los modelos de negocio en interacción.*

Proposición 4. *A mayor extensión de la cadena de valor y complejidad del producto o servicio, mayor número de gaps de capacidades y, en consecuencia, más efectivos resultan los modelos de negocio en interacción basados en el desarrollo de alianzas, especialmente con actores periféricos del ecosistema.*

En la **Tabla 4-4** se resumen las principales diferencias entre los modelos de negocio aislados e interactivos.

⁴⁶ En el capítulo 5 se presenta un análisis en el que se observa cómo los diferentes mecanismos de imbricación social de la empresa con su contexto permiten a ésta generar confianza y obtener información para reducir sus niveles de incertidumbre y riesgo.

Tabla 4-4. Elecciones de los modelos de negocio aislados e interactivos

		MODELO DE NEGOCIO AISLADO	MODELO DE NEGOCIO INTERACTIVO
ELECCIONES	POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de crecimiento • Adaptación de productos • Optimización de procesos • Alianzas para fortalecer actividades de la cadena de valor • Formación centrada en los procesos de negocio (técnicas de venta, habilidades de comunicación, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategia de aprendizaje</i> • <i>Innovación en producto/servicio</i> • <i>Innovación en procesos</i> • <i>Alianzas para reconfigurar y ampliar las actividades de la cadena de valor</i> • <i>Formación centrada en la mejora de capacidades locales (técnicas de construcción, hábitos de salud, etc.)</i>
	RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento sobre activos propios (capacidad tecnológica, estructura productiva y comercial). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Combinación y apalancamiento de activos propios (capacidad tecnológica, productiva y comercial) con recursos del ecosistema.</i> • <i>Desarrollo de nuevas capacidades: relacionales, aprendizaje, alianzas.</i>
	GOBERNANZA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Control sobre capacidades críticas</i> • <i>Cadenas de valor gestionadas unilateralmente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integración de capacidades críticas de los diferentes actores</i> • <i>Cadenas de valor híbridas co-gestionadas de forma coordinada y cooperativa</i> • <i>Establecimiento de incentivos a los aliados que participan en el ecosistema</i> • <i>Enfoque en reducción de riesgos e incertidumbres</i> • <i>Gobernanza transparente en las transacciones</i>

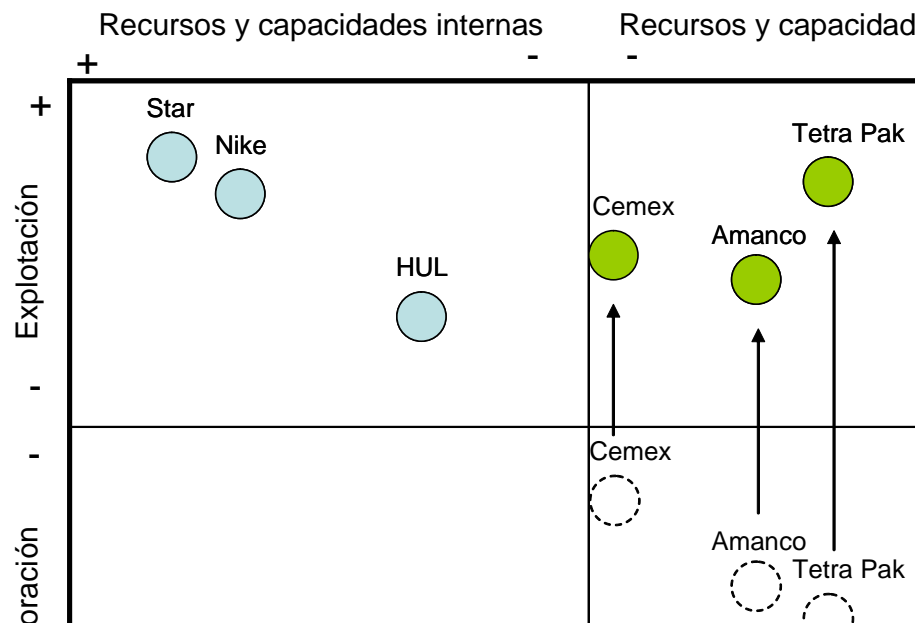
Fuente: Elaboración propia

En resumen, los modelos de negocio interactivos acentúan la importancia de los procesos de aprendizaje e innovación para dar respuestas a los retos presentes en el segmento de bajos ingresos. Para ello, el uso intensivo de alianzas con socios locales y periféricos pertenecientes al propio ecosistema resulta fundamental para facilitar el acceso al segmento de bajos ingresos, crear mecanismos de aprendizaje e innovación y, por último, integrar sus propias capacidades en el modelo de negocio. Ahora bien, una vez realizada esta innovación, la pregunta es: ¿cómo consigue la empresa explotar de forma eficiente su innovación? En otras palabras, estamos planteando cómo el modelo de negocio interactivo puede escalarse y replicarse.

4.5.4 Escalabilidad y replicabilidad de los modelos de negocio interactivos

El gran reto ante el que se encuentran la mayoría de empresas que entran en el segmento de bajos ingresos es lograr escalar y replicar su modelo de negocio. De otro modo, ni la iniciativa será rentable para la empresa (la mayoría de los negocios en los mercados de renta baja basan su funcionamiento en la generación de un volumen elevado), ni tendrá un efecto transformador sobre el contexto, ni pasará de ser un anecdótico ejemplo valioso únicamente para el departamento de relaciones públicas. Así, el análisis de los casos más exitosos de nuestra muestra (Tetra Pak, Cemex y Amanco) nos ha permitido observar que los modelos de negocio interactivos evolucionan hacia una segunda fase en la que, gracias a la curva de aprendizaje, la empresa procede a explotar su innovación (en la **Figura 4-18** se representa esta evolución).

Figura 4-18. Evolución de los modelos de negocio interactivos



Fuente: Elaboración propia

El desplazamiento de la empresa al cuadrante superior derecho de la matriz simboliza la escalabilidad y replicabilidad de los modelos de negocio interactivos. Según esta visión, la expansión internacional de la empresa es el resultado de un proceso de aprendizaje que da como resultado el desarrollo de nuevos activos estratégicos adquiridos gracias a la acumulación de conocimiento (Kogut, 1994). En este sentido, adquiere especial relevancia la *estructura organizativa de la empresa* y la *estructura de sus redes sociales*, ya que de las mismas dependerá su habilidad para transferir su know-how e integrar diferentes tipos de conocimientos, recursos y capacidades (Kogut & Zander, 1993; Nohria & Ghoshal, 1997).

La iniciativa de Tetra Pak es una experiencia exitosa que nos permite ilustrar esta evolución. Mientras que el modelo de negocio tradicional de la multinacional sueca se centra principalmente en aspectos monetarios y comerciales, los programas de alimentación infantil suponen una innovación radical que combinan desarrollo empresarial, sostenibilidad y rentabilidad. El modelo de “la vaca al consumidor” está construido bajo una proposición de valor totalmente distinta, en la que Tetra Pak adopta una posición nodal que incluye las alianzas con socios locales y comunidades y el aumento de la rentabilidad de las granjas lecheras gracias a su tecnología de procesado y envasado. Este enfoque implica que los programas de alimentación infantil y desarrollo agrícola de Tetra Pak estén basados en la experimentación, colaboración y capacitación local (Ionescu-Somers & Steger, 2008). Para poder extender y replicar este modelo de negocio internacionalmente, Tetra Pak creó en 2001 la *Food for Development Office* (FdDO) con el objetivo de establecer una base de datos y conocimiento que facilitara la puesta en marcha de los programas de alimentación, aprovechara su experiencia y su red de relaciones para acceder a fondos que pudieran destinarse a los programas de alimentación y desarrollo agrícola, e impulsara el desarrollo de productos altamente nutricionales a bajo coste. Esta estructura y el desarrollo de alianzas con socios internacionales ha permitido a Tetra Pak replicar el modelo “de la vaca al consumidor” en diferentes países y continentes aprovechando sus áreas de experiencia: desarrollo de cadenas de aprovisionamiento agrícolas, mejora de sistemas de distribución, identificación de inversores y conocimiento de los hábitos y necesidades del consumidor. No obstante, Ionescu-

Sommers & Steger (2008) han examinado el caso de Tetra Pak en Nigeria y han comprobado que la replicación del modelo de negocio de Tetra Pak no siempre es sencilla, especialmente cuando las diferencias culturales e institucionales son marcadas. Por ello, es importante que exista una estructura organizativa y estrategia que dote de flexibilidad al modelo de negocio y permita adaptarlo a los reglamentos y sensibilidades culturales de cada país. De este modo, se combina el aprendizaje adquirido con la obtención de nuevo conocimiento y se fortalece la ventaja competitiva de la empresa.

Además de disponer de una estructura organizativa que facilite la sistematización del conocimiento adquirido y acelere la curva de aprendizaje de la empresa, las alianzas con organismos o asociaciones internacionales favorecen, como hemos visto, la escalabilidad y replicabilidad del modelo de negocio porque permiten una más rápida implantación y adaptación del modelo de negocio. Así lo demuestran también los casos de Amanco y CEMEX, en los que ambas empresas llegaron a un acuerdo con Ashoka para facilitar la identificación de emprendedores sociales que se encargaran de la gestión de sus actividades en nuevas áreas geográficas.

4.5.5 *Interdependencias de los modelos de negocio y efectos en el ecosistema*

Hasta aquí hemos revisado las características de los modelos de negocio aislados e interactivos, lo cual nos ha permitido explorar la diferente naturaleza de las *elecciones* que componen estos modelos de negocio. En este apartado, nos concentraremos en examinar la naturaleza de las *interdependencias* y los efectos en el ecosistema en ambos casos, lo que implicará realizar un análisis de las *consecuencias* principales de estos modelos de negocio.

Siguiendo con el trabajo de Casadesus-Masanell y Ricart (2007), hemos distinguido tres elementos referentes a las interdependencias: los actores participantes, la intensidad y la naturaleza de las mismas. Por último, hemos añadido la valoración sobre los efectos en el ecosistema causados por las interdependencias de los modelos de negocio (en la **Tabla 4-5** se resumen los resultados y en el Apéndice 8 se detallan

las interdependencias y los cambios producidos por las mismas en cada uno de los casos de la muestra).

Tabla 4-5. Interdependencias de los modelos de negocio

	Modelo de negocio aislado	Modelo de negocio interactivo
Actores principales en las interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores (locales o globales) son actores influyentes en la configuración del modelo de negocio. • La empresa identifica y explota la oportunidad de forma individual lo más rápido posible. • La empresa enfoca sus elecciones en activar lo más rápido posible los círculos virtuosos de su modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Los actores periféricos son actores participativos en la configuración y funcionamiento del modelo de negocio.</i> • <i>La empresa crea la oportunidad junto con otros actores y socios locales a través de un proceso de aprendizaje iterativo.</i> • <i>La empresa enfoca sus elecciones en activar los círculos virtuosos de sus aliados y actores como mecanismo para activar sus propios círculos virtuosos.</i>
Intensidad interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada con los competidores • Baja con actores complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Baja con los competidores</i> • <i>Elevada con actores complementarios</i>
Naturaleza de las interdependencias	<ul style="list-style-type: none"> • Negativas de carácter competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Positivas de carácter cooperativo</i>
Efectos en el ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejoras incrementales provocadas por el aumento de la eficiencia de los factores de producción y distribución</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cambios sistémicos por la introducción de, o conexión entre, nuevos actores, nuevas tecnologías y nuevos incentivos que varían el comportamiento de los agentes.</i> • <i>Impacto positivo sobre el desarrollo socioeconómico gracias a la interacción con actores periféricos y aliados locales.</i>

Fuente: Elaboración propia

En los modelos de negocio aislados se observa que la principal interdependencia que se produce es con la competencia, cuya influencia es decisiva en la configuración del modelo de negocio y en la decisión de entrada en el mercado. Por ejemplo, Star sólo inicia su actividad en un país si puede ostentar una posición predominante en él; es decir, estar entre los tres principales competidores. De igual modo, Hindustan Unilever decidió iniciar su incursión en el mercado de renta baja cuando comprobó que el éxito de Nirma (un competidor local) en este segmento le estaba permitiendo

acceder al segmento de mayor poder adquisitivo. Nike también consideró que su proyecto “The World Shoe” le permitiría obtener una posición dominante al entrar en un segmento en el cual sus máximos competidores globales (e.g., Adidas o Reebok) no estaban presentes, aunque no consideró la fortaleza de Li-Ning, el competidor local en China. Como muestran estos ejemplos, la intensidad de la interdependencia con la competencia es elevada, mientras que con otros actores complementarios suele ser moderada, exceptuando el caso de que se realice un acuerdo o alianza con algún socio o grupo social para contrarrestar una debilidad de la cadena de valor, como sucede con las emprendedoras Shakti en la experiencia Hindustan Unilever. De este modo las relaciones entre estos modelos de negocio son, en mayor medida, competitivas, ya que las interdependencias responden a variaciones tácticas para conseguir una mayor cuota de mercado y de ahí que éstas sean negativas (los modelos de negocio se restan valor mutuamente). A pesar de que en estos casos se muestra la importancia de la competencia, también cabe resaltar que en el segmento de bajos ingresos se producen en ocasiones interdependencias con el “no consumo” (Prahalad & Hart, 2002). En este caso, la oferta inexistente o ineficiente de un determinado producto o servicio puede originar la existencia de una oportunidad con un menor grado de competencia inicial, metafóricamente conocidas como “océanos azules” (Kim & Mauborgne, 2005).

En los modelos de negocio interactivos suele existir un mayor número de interdependencias con actores periféricos (en el Apéndice 9 se pueden observar los actores participantes en los modelos de negocio tradicionales y en los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos para cada una de las empresas de la muestra), que no sólo participan en la configuración del modelo de negocio, sino que además resultan decisivos para el dinamismo del mismo. Un buen ejemplo es el modelo de negocio de Amanco, que logra reforzarse a medida que es capaz de acelerar el círculo virtuoso del agricultor y la cooperativa. Si Amanco consigue que la inversión en tecnología realizada por el agricultor –la implantación del sistema de irrigación- mejore su productividad y consiga mayores ingresos, conseguirá dinamizar el círculo virtuoso de su propio modelo de negocio, ya que éste depende del grado de inversión en tecnología realizada por los agricultores. Características

muy similares se producen en el caso de Tetra Pak con las cooperativas y granjas lecheras, y en la iniciativa de CEMEX con los autoconstructores. Observamos que las relaciones entre los diferentes actores son de carácter cooperativo (los modelos de negocio se refuerzan mutuamente) y, por tanto, las interdependencias son positivas. Este análisis confirma que la innovación inherente a los modelos de negocio interactivos permite crear nuevas oportunidades de negocio en las que existe una menor interacción competitiva, generando también “océanos azules” (Kim & Mauborgne, 2005).

Así, mientras que en los modelos de negocio aislados, la acción emprendedora de la empresa vislumbra la oportunidad y la explota lo antes posible; en los modelos de negocio interactivos la acción emprendedora consiste principalmente en la creación de esta oportunidad a través de procesos iterativos de aprendizaje en los que intervienen diferentes socios y agentes locales. Este resultado puede también entenderse estableciendo un paralelismo con la teoría del descubrimiento y de la creación de oportunidades en la acción emprendedora (Alvarez & Barney, 2007). Mientras que en el primer caso, las elecciones del modelo de negocio persiguen activar de forma aislada sus círculos virtuosos para poder aprovechar lo antes posible la oportunidad existente; en el segundo caso, las elecciones del modelo de negocio se concentran en activar los círculos virtuosos de aliados y clientes, ya que es precisamente a través de esta interacción cuando se posibilita crear una oportunidad de negocio y dinamizar los propios círculos virtuosos del modelo de negocio de la empresa.

En relación con los efectos en el ecosistema, los modelos de negocio aislados generan mejoras incrementales gracias a la introducción de nuevas tecnologías y mecanismos más eficientes de producción y distribución. Esto comporta que los productos sean más accesibles y asequibles para la población de bajos ingresos. Por otro lado, las relaciones con los socios y agentes del ecosistema son, en su mayoría, comerciales, encaminadas a obtener un elevado volumen de ventas.

En los modelos de negocio aislados se consigue, además de los efectos señalados anteriormente, una transformación y mejora sistémica del ecosistema gracias a la inclusión de nuevos actores, innovaciones, tecnologías e incentivos que establecen nuevos patrones de comportamiento. La relación entre la empresa y los actores es más intensa, con lo cual se consigue generar confianza, identificar las necesidades de las capas sociales más pobres y dar respuesta a las mismas. La implicación de los actores periféricos en el modelo de negocio contribuye al desarrollo de capacidades locales y a la obtención de una mayor legitimidad e influencia sobre organismos y administraciones locales. Como consecuencia de estas relaciones, se generan nuevas oportunidades de negocio y crecimiento para la empresa, así como mejoras en el contexto que favorecen su desarrollo socioeconómico. Dada la relevancia de este tema, en el siguiente apartado examinaremos los mecanismos de creación de valor intrínsecos a cada uno de los modelos de negocio. En la siguiente tabla se resumen las diferencias observadas entre las consecuencias de los modelos de negocio aislados e interactivos.

Tabla 4-6. Consecuencias de los modelos de negocio aislados e interactivos

		MODELO DE NEGOCIO AISLADO	MODELO DE NEGOCIO INTERACTIVO
CONSECUENCIAS	RÍGIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras incrementales del contexto • Conocimiento hábitos de consumo del cliente • Productos asequibles, accesibles y disponibles • Relaciones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformación del ecosistema e impulso de su desarrollo socioeconómico.</i> • <i>Conocimiento necesidades del cliente y de los aliados</i> • <i>Productos asequibles, accesibles y disponibles</i> • <i>Relaciones estrechas y simbióticas con los aliados</i> • <i>Satisfacción y confianza del cliente</i> • <i>Desarrollo de capacidades locales</i> • <i>Reputación y legitimidad</i> • <i>Influencia sobre gobiernos y organismos multilaterales</i>
	FLEXIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eficiencia en el uso del capital</i> • <i>Eficiencia productiva</i> • <i>Eficiencia distributiva</i> • <i>Volumen elevado</i> • <i>Identificación de oportunidades de negocio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eficiencia en el uso del capital</i> • <i>Eficiencia productiva</i> • <i>Eficiencia distributiva</i> • <i>Volumen elevado</i> • <i>Margen reducido</i> • <i>Generación de oportunidades de negocio</i> • <i>Curva de aprendizaje intensa</i>

Fuente: Elaboración propia

4.6 Discusión y conclusiones

En este capítulo hemos revisado de qué modo los ecosistemas influyen en la naturaleza de los modelos de negocio. Así, se han identificado un conjunto de factores exógenos –grado de munificencia y grado de dinamismo- y factores internos –*gaps* de capacidades, extensión de la cadena de valor y complejidad del producto o servicio-, que están interrelacionados entre sí y pueden determinar la tipología del modelo de negocio escogido, aislado o interactivo, a la hora de entrar en el segmento de mercado de bajos ingresos.

En el caso de los modelos de negocio aislados, la empresa persigue una estrategia de crecimiento en la que elige entrar en mercado de forma individual tras identificar una oportunidad, siendo su objetivo explotarla lo más rápida y eficientemente posible. Bajo este supuesto, la empresa transfiere y controla sus recursos y capacidades críticas, asumiendo que podrá replicar su ventaja competitiva en este nuevo mercado. Esta premisa se basa en la consideración del ecosistema como un contexto con cierto grado de riesgo pero de escasa incertidumbre, que permite predecir las consecuencias de las elecciones del modelo de negocio. La transferencia del modelo de negocio suele implicar el desarrollo de algunas adaptaciones al contexto local, que, en algunos casos, derivan en innovaciones relacionadas con procesos operativos.

Respecto a los modelos de negocio interactivos, la empresa sigue una estrategia de aprendizaje en la que elige entrar en el mercado desarrollando un conjunto de alianzas que le permiten crear una oportunidad de negocio gracias a la interacción con diversos participantes del modelo de negocio. Bajo este supuesto, la empresa transfiere recursos propios, desarrolla nuevas capacidades e integra y combina recursos y capacidades del ecosistema para obtener ventaja competitiva. En este caso, la empresa asume que el contexto presenta un elevado grado de incertidumbre que no permite predecir las consecuencias de las elecciones de su modelo de negocio tradicional. Además, considera necesaria la integración de actores periféricos del ecosistema como vía para favorecer su desarrollo socioeconómico. Todo ello ofrece

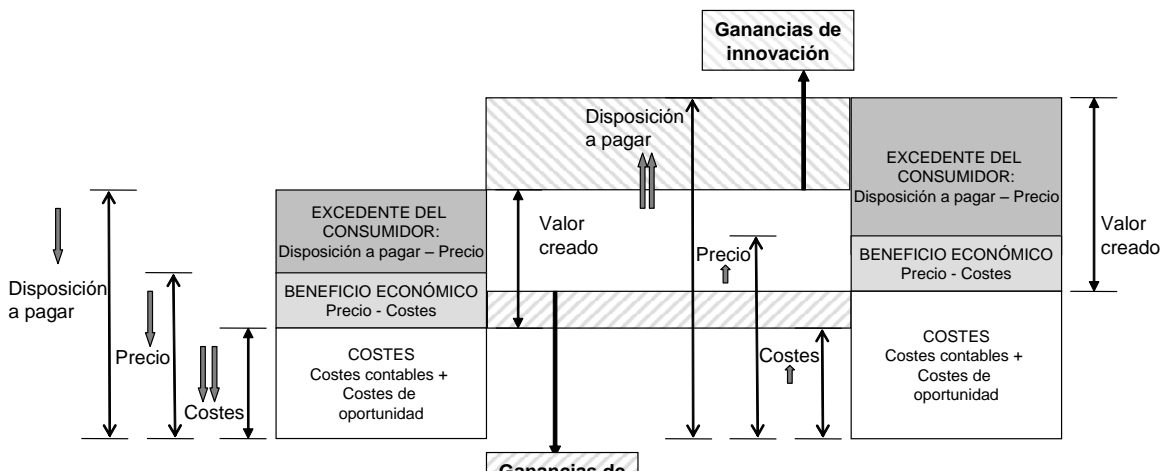
como resultado la configuración de modelos de negocio basados en la interacción y con un elevado grado de innovación.

Además de resaltar las características de estas dos tipologías de modelos de negocio, es especialmente importante enfatizar las diferencias existentes en los orígenes de la creación de valor. En el marco de los modelos de negocio aislados, la empresa tiene como objetivo *aumentar la eficiencia de sus factores productivos para reducir sus costes* y situar el precio de venta por debajo de la disposición a pagar del consumidor. Las elecciones de la empresa están encaminadas a fortalecer los *proprios círculos virtuosos de su modelo de negocio* a través de innovación en procesos (e.g., reingeniería inversa, suministro local, etc.), que permitan variar su estructura de costes y aumentar su volumen de ventas, generando economías de escala que retroalimentan el círculo virtuoso de reducción de costes. En definitiva, el origen de las ganancias se debe a la existencia de unos *recursos superiores y heterogéneos*, que permiten a la empresa utilizar sus factores productivos para producir de forma más económica o satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Cuando la heterogeneidad de los recursos refleja la presencia de factores de producción más eficientes y de oferta limitada, entonces las rentas creadas por éstos reciben el nombre de Ricardianas (Peteraf, 1993).

En cambio, en los modelos de negocio interactivos, la lógica de creación de valor es distinta. En este caso, la empresa tiene como objetivo *generar innovaciones que incrementen la disposición a pagar a través de un aumento de la capacidad de pagar*. Esto sólo resulta posible a través un proceso más complejo de exploración y aprendizaje en el que la empresa, primero, debe identificar los elementos que frenan *los círculos virtuosos de sus aliados y clientes* y, en segundo lugar, debe configurar los mecanismos que permiten activar estos círculos virtuosos “ajenos” a través de la interacción con el propio modelo de negocio de la empresa. Por tanto, las elecciones de la empresa están encaminadas a “desencallar” frenos que impiden el desarrollo socioeconómico. Esto se consigue a través de actividades que generen ingresos y aumenten los salarios en las poblaciones pobres, incrementen la productividad de sus actividades, provean oportunidades para emprender nuevos negocios, contribuyan al

fomento del ahorro y la microinversión o favorezcan el acceso al sistema financiero. Para ello, se requiere una nueva combinación e integración de recursos como fundamento para el establecimiento de nuevos productos, procesos productivos y métodos de intercambio económico (Eisenhardt & Martin, 2000; Schumpeter, 1934). Este tipo de rentas, generadas a través de procesos de innovación que provocan cambios que transforman el mercado, se conocen como rentas Schumpeterianas. De igual modo, dada la importancia de las relaciones y alianzas para crear modelos de negocio interactivos, las rentas obtenidas también son rentas de carácter relacional (Dyer & Singh, 1998). Las rentas relacionales se producen cuando distintos aliados combinan, intercambian o invierten en recursos y capacidades, empleando mecanismos de gobierno efectivos que permiten reducir los costes de transacción o generar rentas a través de una combinación sinérgica de recursos y capacidades (Dyer & Singh, 1998). Por tanto, la lógica de los modelos de negocio interactivos viene dada por su interacción cooperativa capaz de generar una simbiosis sinérgica con los principales actores participantes. En la siguiente figura se pueden observar de forma más ilustrativa las diferencias sobre los orígenes de creación de valor en los dos modelos de negocio examinados.

Figura 4-19. Orígenes de la creación de valor: modelos de negocio aislados e interactivos



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que en los modelos de negocio aislados la principal restricción es la baja disposición a pagar, que condiciona las elecciones de la empresa hacia la reducción de costes. Para poder aprovechar esta oportunidad y obtener una mayor eficiencia en sus operaciones, la empresa adapta y extiende sus competencias y recursos disponibles, siendo sus resultados más predecibles (March, 1991). En este caso, las comunidades de bajos ingresos obtienen beneficios asociados al consumo, ya que tienen la posibilidad de adquirir unos bienes de forma más asequible. En cambio, en los modelos de negocio interactivos el enfoque prioritario es aumentar la disposición a pagar sin olvidar una contención de los costes. Para ello, se requieren procesos iterativos de aprendizaje y de experimentación que combinen los recursos de la empresa con los del ecosistema y den como resultado innovaciones en el modelo de negocio que favorezcan las opciones de aumentar la renta en el segmento de bajos ingresos. Por tanto, el beneficio para las comunidades locales en este caso va más allá del consumo, ya que se contribuye a satisfacer intereses sociales más amplios de aquellos actores participantes en el modelo de negocio. En pocas palabras, mientras que los modelos de negocio aislados se centran en crear la capacidad de consumir, los modelos de negocio interactivos se centran en crear la capacidad de pagar.

Así, un modelo de negocio no sólo sirve para explotar una oportunidad, sino que puede ser en sí mismo parte de la creación de la oportunidad (Alvarez & Barney, 2007). De este modo, el grado de innovación de un modelo de negocio es una fuente de creación de valor (Amit & Zott, 2001). Además, hemos observado que los negocios con una motivación social son una importante fuente de innovación en el modelo de negocio (Hart & Christensen, 2002a; Prahalad, 2005).

En suma, vemos que hay diferentes estrategias a la hora de entrar en los mercados de bajos ingresos. No obstante, crear un ecosistema que coevolucione con la contribución de socios y aliados locales, muchos de ellos situados al margen del sistema formal, no sólo contribuye a la mejora socioeconómica del contexto, sino que además favorece la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas (Hart & Sharma, 2004). Para ello, resultan especialmente válidos los modelos de negocio interactivos con un elevado grado de interdependencias cooperativas. Aunque es

cierto que este escenario presenta mayores incertidumbres, hemos mostrado a lo largo de este capítulo ejemplos de éxito en los que el esfuerzo y creatividad de diferentes empresas han sido plenamente recompensados.

Apéndices capítulo 4.

4.7 Apéndice 1. Análisis del modelo de negocio de Star⁴⁷

4.7.1 *Objetivos del modelo de negocio de Star en el mercado de bajos ingresos*

Star es la división internacional de alimentación de un grupo empresarial de productos de gran consumo. La presencia de Star en mercados en desarrollo corresponde a una estrategia corporativa de *crecimiento y expansión internacional*. A nivel mundial, Star posee 18 plantas de producción y está presente en más de 70 países, la mayoría de ellos países en desarrollo. Es precisamente en el segmento de bajos ingresos en el que Star concentra el mayor volumen de sus ventas.

4.7.2 *Modelo de negocio tradicional de Star*

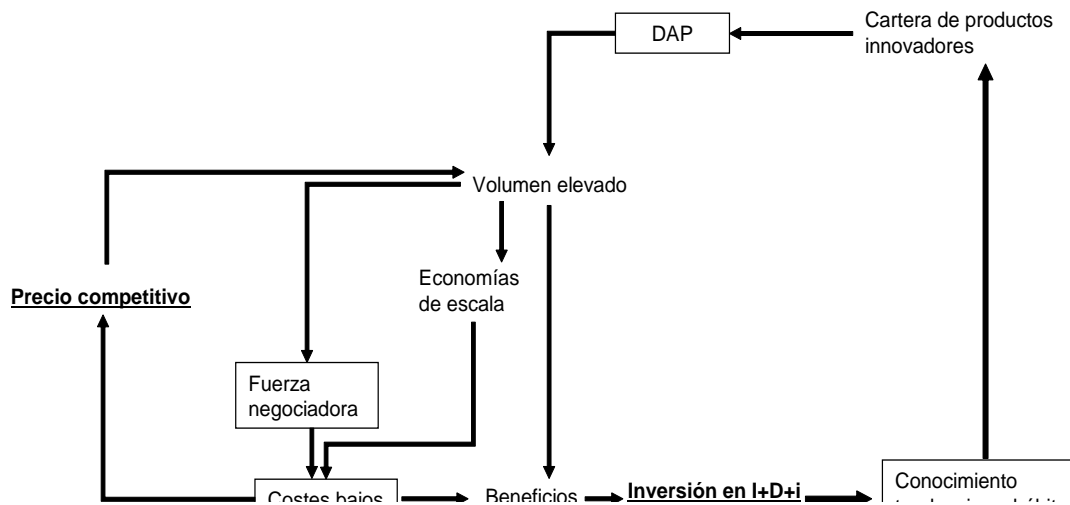
Star es una compañía que compite con otras multinacionales de gran consumo y, por este motivo, es crítico para sus operaciones conseguir un elevado volumen de ventas que le permita mantener unos costes bajos de producción y ser competitiva en el mercado. Estos son los principales componentes del modelo de negocio de Star:

- Elevada inversión en I+D+i. Esta inversión se canaliza a dos aspectos básicos: 1) inversión en inteligencia de mercado para conocer los hábitos y tendencias de consumo; 2) inversión en tecnología para conseguir procesos de producción más eficientes.
- Elevada inversión en marketing. La mayoría de marcas de Star son ampliamente reconocidas gracias a la inversión en marketing realizada.
- Amplia red de distribución. Los productos de Star están presentes en los diferentes canales de distribución alimenticia – hipermercados, supermercados, tiendas de barrio, hostelería, etc.

⁴⁷ Star es un nombre ficticio que corresponde a una multinacional española del sector alimentación.

- Precio competitivo. Star fija precios competitivos para conseguir mantener y elevar su cuota de mercado, además de ofrecer una amplia gama de productos innovadores.

Figura Ap.1-1. Modelo de negocio tradicional de Star (I)



De este modo, se pueden observar varios círculos virtuosos:

Ciclo 1. Inversión en I+D+i > Conocimiento tendencias y hábitos de consumo > Cartera de productos innovadores > DAP > Volumen elevado > Beneficios > Inversión en I+D+i >...

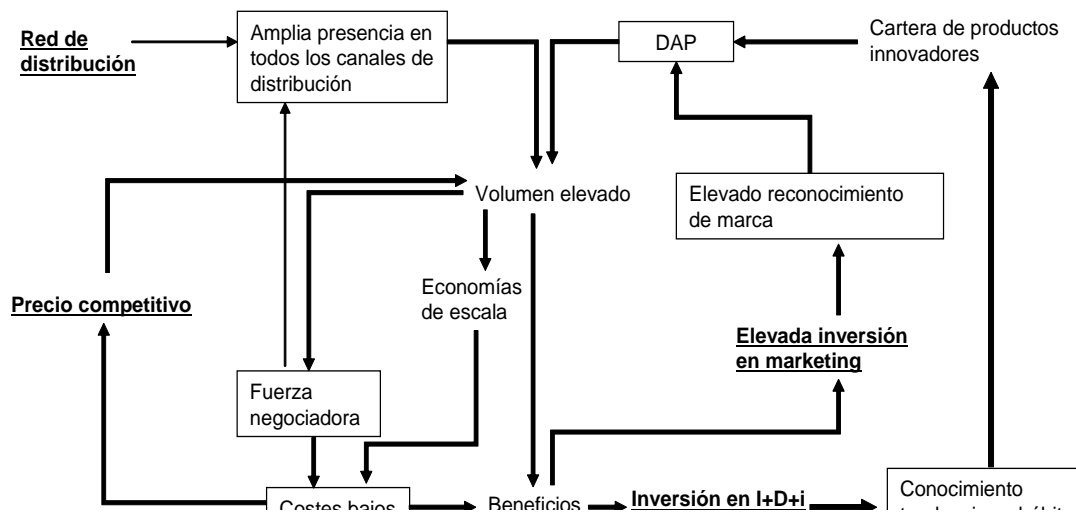
Ciclo 2. Inversión en I+D+i > Eficiencia productiva > Costes bajos > Beneficios > Inversión en I+D+i >...

Ciclo 3. Precio competitivo > Volumen elevado > Economías de escala / Fuerza negociadora > Costes Bajos > Precio competitivo >...

Estos círculos virtuosos se ven reforzados por la presencia de los otros dos elementos básicos del modelo de negocio de Star: su inversión en publicidad y su amplia

presencia en los canales de distribución. En la siguiente figura se representan estos elementos adicionales.

Figura Ap.1-2. Modelo de negocio tradicional de Star (II)



Así, observamos la presencia de un nuevo círculo virtuoso:

Ciclo 4. Elevada inversión en marketing > Reconocimiento de marca > DAP > Volumen elevado > Beneficios > ...

4.7.3 Modelo de negocio de Star en el mercado de bajos ingresos

El objetivo de Star era ampliar su presencia a nuevos mercados siguiendo las pautas que tanto éxito le habían proporcionado en España. La ampliación internacional era una estrategia necesaria para poder aumentar el volumen de sus ventas y poder competir con sus dos principales competidores a nivel global: Unilever y Nestlé.

La expansión internacional se dirigía principalmente a países en desarrollo y emergentes, aunque también estaba presente en países de Europa Occidental. Star tenía una amplia presencia en Europa del Este, Rusia, ex-repúblicas soviéticas y en el continente africano. La decisión de ir a estos mercados era consecuencia de la

tipología del producto de Star ya que sus productos alimenticios (ayudas culinarias, pastas y sopas deshidratadas y líquidas) estaban especialmente pensados para el segmento de bajos ingresos. En aquellos mercados en los que está presente, Star mantiene una posición competitiva sólida, ocupando siempre una de las tres primeras posiciones en cuota de mercado.

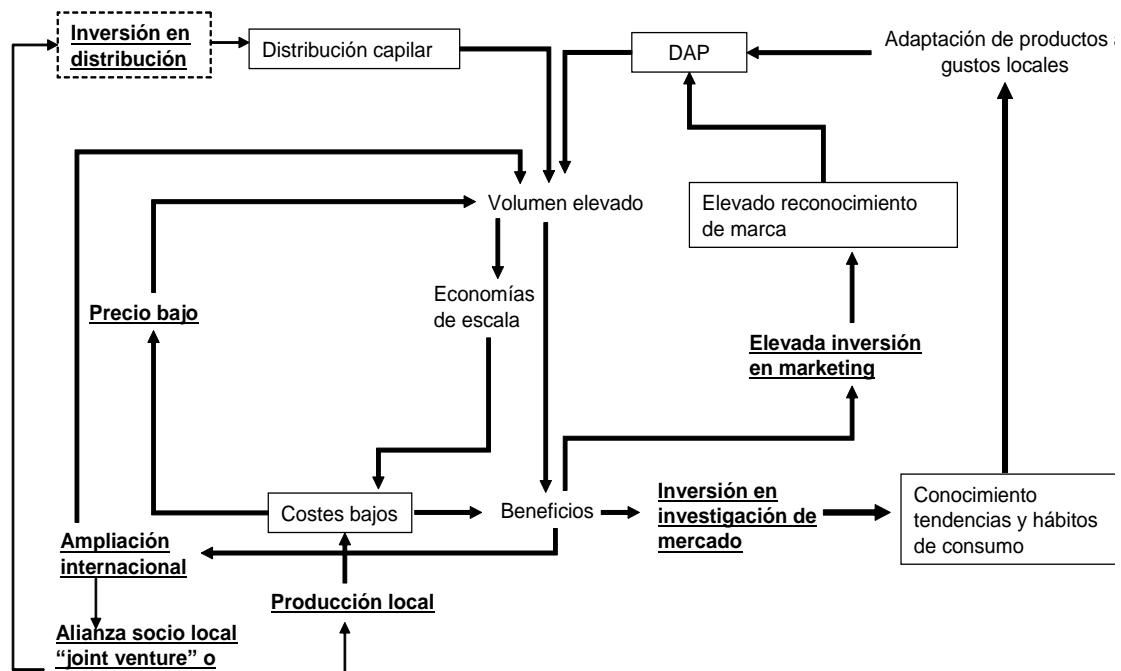
Su modelo de negocio en estos países no difiere sustancialmente de su modelo de negocio tradicional, aunque existe una adaptación de sus principales elementos al contexto local. Revisemos a continuación, los principales elementos del modelo de negocio en los mercados de bajos ingresos:

- *Estrategia de entrada.* No existía una única estrategia de entrada y ésta dependía de las características del mercado y su legislación. Las tres estrategias más habituales eran a través de inversión propia, *joint venture* con socio local o licencia.
- *Adaptación de los productos y reducción de costes.* La producción se realizaba aprovechando las industrias locales, lo cual facilitaba la adaptación del producto a las necesidades locales legislativas y permitía una reducción de costes gracias a la eliminación de barreras arancelarias, una optimización logística, aprovisionamiento de materias primas locales y la realización de procesos más intensivos en mano de obra. Los procesos más intensivos en capital que requerían altas inversiones en equipamiento se centralizaban en España.
- *Inversión en conocimiento del consumidor.* Los métodos utilizados eran más creativos debido a la falta de información de mercado.
- *Inversión en marca.* El mercado de bajos ingresos también es “marquista”. Se adaptan los medios de comunicación al contexto local y se insiste en los atributos de calidad, higiene y seguridad.
- *Precio bajo.* El precio era un elemento estratégico en estos mercados y los criterios que se tenían en cuenta para fijarlo era su estabilidad en el tiempo, la rentabilidad de toda la cadena de distribución y que fuera un precio competitivo respecto a posibles productos sustitutivos.
- *Distribución capilar.* La distribución era uno de los pilares del modelo de negocio. La regularidad de suministro y la motivación del canal de distribución eran dos

elementos básicos para asegurar la disponibilidad de los productos de Star en los puntos de venta.

Como se puede observar en la siguiente figura, la esencia del modelo de negocio de Star en los mercados de bajos ingresos es similar a su modelo de negocio tradicional.

Figura Ap.1-3. Modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo.



Estos son los círculos virtuosos del modelo de Star en mercados en desarrollo:

Ciclo 1. Inversión en investigación de mercado > Conocimiento tendencias y hábitos de consumo > Adaptación de productos > DAP > Volumen elevado > Beneficios > Investigación de mercado > ...

Ciclo 2. Elevada inversión en marketing > Reconocimiento de marca > DAP > Volumen elevado > Beneficios > Elevada inversión en marketing

Ciclo 3. Precio bajo > Volumen elevado > Economías de escala > Precio bajo > ...

Ciclo 4. Ampliación internacional > Volumen elevado > Economías de escala > Costes bajos > Beneficios > Ampliación internacional > ...

A diferencia de los mercados tradicionales, Star no realiza actividades de investigación y desarrollo tecnológico que repercutan en la eficiencia de sus procesos productivos, sino que concentra sus esfuerzos en actividades de investigación de mercado para conocer los hábitos y gustos de los consumidores locales y poder, de esta forma, adaptar sus productos a la demanda local. En cambio, Star sí transfiere su know-how productivo a las plantas de producción locales para conseguir un proceso productivo eficiente y de bajo coste.

El precio también es un elemento crítico en estos mercados. El precio de los productos de Star está por encima del de productos locales, pero su mayor relación calidad/precio y la mayor disponibilidad gracias a una amplia distribución capilar, le han permitido tener en la mayoría de países una posición dominante en el mercado.

Al igual que en los mercados desarrollados, la creación de una marca fuerte es también un elemento esencial para conseguir su reconocimiento entre la población local. Star adapta los métodos publicitarios y ensalza los atributos de sus productos más valorados como, por ejemplo, calidad, higiene, seguridad y nutrición.

En cuanto a la estrategia de entrada, vale la pena mencionar que las distintas opciones de entrada tienen también diferentes repercusiones. Por ejemplo, Star utiliza en África un socio local o un licenciataria para entrar en el mercado. La alianza con un socio local le permite adaptarse rápidamente al mercado y aprovechar la red de distribución de su socio, lo cual agiliza su entrada al mercado. Tal y como demuestra la siguiente tabla, en África esta estrategia ha dado resultados positivos:

Tabla Ap.1-1. Posición competitiva de Star en África

País	Cuota de mercado ¹	Posición
Argelia	94%	# 1
Benin	42%	# 1
Burkina Faso	78%	# 1
Costa de Marfil	30%	# 2
Gambia	74%	# 1
Guinea Conakry	53%	# 1
Mali	54%	# 1
Mauritania	90%	# 1
Senegal	65%	# 1
Sierra Leona	70%	# 1
Togo	60%	# 1

Fuente: Documentación de la compañía proveniente de Pointages (África del Oeste y Senegambia), Nielsen (Argelia). 2005

En otros países, como China y Rusia, Star ha realizado ha entrado mediante una inversión propia. En este caso, Star se enfrenta a desafíos mayores: conocer al consumidor, segmentar su oferta de productos, e invertir en distribución junto con distribuidores locales. Hasta el momento, su experiencia ha tenido resultados dispares, mientras que en Rusia es líder del mercado, en China ocupa la tercera posición y ha perdido cuota de mercado respecto a productores locales. Según fuentes de la empresa, las causas pueden estar derivadas de la ventaja que proporciona llegar primero al mercado – como en el caso de Rusia -, lo cual favorece el reconocimiento de marca entre los consumidores y permite establecer una relación exclusiva con distribuidores locales.

4.7.4 Principales decisiones del modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Ampliación internacional	Con el objetivo de mantener su posición competitiva dentro del mercado global, Star ha llevado a cabo una estrategia de ampliación internacional centrada en países emergentes y en desarrollo. En función de los condicionantes legales y características legales se escogía una estrategia de entrada entre inversión propia, joint venture o licencia.
Producción local	La producción se realizaba aprovechando las industrias locales, lo cual facilitaba la adaptación del producto a las necesidades locales legislativas y permitía una reducción de costes.
Inversión en investigación de mercado	Conocer las tendencias del mercado, su segmentación y adaptar los productos las necesidades identificadas era una de las labores básicas de la oficina regional de Star.
Inversión en marca	Recursos destinados a construir una imagen de marca fuerte y reconocida.
Precio bajo	El precio es un criterio de compra básico junto con los atributos de higiene, calidad y seguridad.
Inversión en distribución	La inversión en distribución junto con distribuidores locales era especialmente destacada en el caso de entrar al mercado mediante una inversión propia. Cuando la entrada era a través de licencias o joint ventures, Star buscaba socios que ya tuvieran una buena red de distribución.
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
Capacidad tecnológica	Los procesos que requieren tecnología punta y elevadas inversiones en equipamiento se centralizan en España. A las subsidiarias se transfiere esta capacidad y know-how.
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Control activos propios	Control sobre los procesos de I+D y marketing, donde la empresa posee sus competencias principales.

4.7.5 Escalabilidad del proyecto

La presencia de Star en más de 70 países, así como el liderazgo que mantiene en muchos de ellos, demuestra que el modelo de negocio de Star es ampliamente escalable. Una de las causas que pueden explicar la escalabilidad del modelo de negocio de Star es la tipología de su producto final. Los condimentos alimenticios de Star tienen una frecuencia de uso muy elevada (diaria o semanal) y un precio relativamente bajo, muy apto para los segmentos de ingresos medio y medio/bajo. Por tanto, Star no tiene que “desbloquear” una demanda latente, sino que debe adaptar sus

productos a los gustos y hábitos de la demanda local, además de asegurar una eficiencia productiva y conseguir una elevada penetración en los canales de venta a través de distribuidores locales.

4.7.6 Evaluación del modelo de negocio de Star en mercados en desarrollo

Alineamiento con los objetivos. Las distintas decisiones del modelo de negocio de Star persiguen aumentar su cuota de mercado en los mercados que está presente para conseguir un incremento del beneficio a través de un mayor volumen de producción y ventas.

Refuerzo. El modelo de negocio está diseñado para maximizar el círculo de creación y apropiación de valor como demuestran la complementariedad de las decisiones que componen el modelo de negocio de Star. Con el objetivo de conseguir una elevada cuota de mercado, Star invierte, por un lado, en publicidad y en conocer las tendencias de mercado y, por otro, apuesta por una eficiencia productiva que le permita mantener unos precios competitivos que le aseguren un elevado volumen de ventas. Asimismo, la distribución capilar le permite estar presente en los diferentes canales de venta y asegurar una elevada disponibilidad del producto.

Virtuosismo. Existen cuatro círculos virtuosos que pasan todos por la generación de un elevado volumen de ventas, lo que permite acelerar la rotación y dinamismo de los círculos del modelo de negocio.

Robustez.

- **Imitación** – Los riesgos de imitación están presentes en dos niveles. En el nivel global, Star compete con multinacionales que tienen un modelo de negocio similar, basado en conseguir una elevada cuota de mercado. En este caso, la llegada en primer lugar al mercado permite conseguir una posición prioritaria en las redes de distribución, lo que aporta una ventaja sustancial. En el nivel local, Star compete con empresas locales que ofrecen productos similares a precios menores. La constante adaptación de la gama de productos a las necesidades y hábitos de

consumo así como la inversión en publicidad resaltando los atributos diferenciadores del producto, permite a Star diferenciarse de la competencia local y ofrecer al consumidor un ratio más elevado de valor/precio.

- **Apropiación** – En los mercados desarrollados, la fuerza negociadora de los grandes canales de distribución y la presencia de marcas blancas puede ser una amenaza para Star. En este caso, su estrategia pasa por la construcción de una identidad de marca fuerte que permita al consumidor apreciar su producto y conseguir un elevado volumen de ventas con el fin de garantizarle una fuerza negociadora sólida. En los mercados en desarrollo, el menor peso de las grandes empresas de distribución y la mayor participación del pequeño comercio reducen sustancialmente estos riesgos.
- **Complacencia** – Este es un riesgo que ha afectado a Star en algunas de sus operaciones (por ejemplo, en China). La supuesta mayor capacidad de inversión y mejor conocimiento del negocio, ha provocado una cierta relajación respecto a las posibilidades competitivas de las empresas locales. Este espíritu de “superioridad” ha tenido consecuencias demoledoras, ya que la competencia local en China ha sido capaz de conseguir en un periodo de cinco años un 70% de la cuota de mercado, cuando inicialmente apenas tenía un 5%. La experiencia vivida en este país puede servir a Star para mitigar este riesgo en futuras operaciones. De hecho, en sus operaciones en África resaltan la necesidad de adoptar una postura de “humildad como principio de actuación y relación”.
- **Sustitución** – Los productos naturales serían los sustitutivos de los productos de Star. No obstante, la relación nutrición/precio de los productos de Star es muy elevada y, en muchas ocasiones, sus productos se utilizan como sazonadores y enriquecedores en la cocina tradicional.

Análisis en interacción. No existen demasiadas interacciones fuertes en el modelo de negocio de Star, excepto con la competencia, con quien compite en términos de cuota y valor de mercado. Excepto en los casos que establece una joint venture, Star no establece alianzas estratégicas con otros grupos o empresas. Con los distribuidores locales mantiene una relación comercial tradicional en la que su elevado volumen favorece su posición negociadora.

4.8 Apéndice 2. Análisis del modelo de negocio de Hindustan Unilever Limited

4.8.1 Objetivos del modelo de negocio de Hindustan Unilever Limited (HUL) en el mercado de bajos ingresos

Tras la exitosa aparición de Nirma en el mercado indio, una empresa local productora de detergentes, y viendo como ésta ganaba cuota de mercado de forma progresiva, HUL formuló una nueva estrategia para introducir sus productos en los mercados rurales y ampliar la base potencial de consumidores de sus productos.

El objetivo de HUL es ***llevar sus productos a 500 millones de habitantes*** en zonas rurales. Esta decisión implica un gran reto, ya que esta población vive en poblados rurales dispersos a lo largo y ancho del país (se calcula que el 70% de la población india vive en áreas rurales, en más de 627.000 pueblos de menos de 2.000 habitantes) y su renta disponible es muy inferior al cliente habitual de HUL.

4.8.2 Modelo de negocio tradicional de HUL

HUL tiene una amplia presencia en India como demuestran los siguientes datos:

- 70 oficinas
- 50 plantas productivas (28 en áreas de bajo desarrollo)
- 2.000 proveedores
- 7.000 distribuidores y agentes que llegan hasta 1 millón de puntos de venta

HUL dispone de una amplia gama de productos de consumo, básicamente de alimentación, salud e higiene. Su cuota de mercado está alrededor del 40-45%. Su actividad se concentra básicamente en productos Premium que distribuye principalmente en mercados urbanos.

Esta amplia cuota de mercado la consigue gracias a diversos factores entre los que destacan:

- Amplia red de distribución (sus productos están en 1 millón de puntos de venta)
- Fuerte inversión en marketing y publicidad. El gasto en publicidad representa entre el 6-10% de las ventas de HUL. Fuerte presencia y reconocimiento de las marcas de HUL.
- Innovación en producto y procesos.

En la gama de productos de precio alto, sus competidores principales eran marcas globales como, por ejemplo, Procter & Gamble. En la gama de productos de precio bajo, sus principales competidores eran un amplio abanico de marcas locales que operaban en un escaso radio geográfico, no invertían apenas en la marca, ofrecía un margen considerable al minorista y vendían a precios más bajos que HUL.

4.8.3 Modelo de negocio de HUL (Proyecto Shakti).

En un contexto de mayor competencia y ventas saturadas, HUL observó que los mercados rurales presentaban una excelente oportunidad de crecimiento. Si se tenía en cuenta la demanda agregada de este mercado, ésta era prácticamente igual a la demanda agregada del mercado urbano, lo que suponía una cifra global de US\$ 6.000 millones.

Para lograr alcanzar este potencial de negocio se presentan cuatro retos:

1. *Alcance.* Llevar los productos a los 638.000 pueblos de la India es complejo, aun más cuando no existen infraestructuras viarias que permitan el acceso a estos lugares. Dado que el potencial de negocio inicial era bajo, asignar un distribuidor local para servir a estos mercados no era una opción viable.
2. *Comunicación.* La mayoría de los habitantes en los mercados rurales no tienen acceso a medios de comunicación masivos (TV, prensa y radio) y

existe un elevado grado de analfabetismo que reduce la efectividad de los medios escritos.

3. *Influencia.* Los habitantes del medio rural tienen sus propios hábitos y costumbres en los hábitos de limpieza e higiene personal. A pesar de que los productos de HUL estuvieran disponibles y fueran más accesibles, no se esperaba que las pautas de consumo cambiaran de forma brusca.
4. *Accesibilidad.* En las aldeas rurales existen productos sustitutos – productos naturales o productos de marcas rurales – a precios inferiores que los productos de HUL. En este sentido, HUL debe ofrecer productos a menor coste con un mejor ratio precio-rendimiento.

Para dar respuesta a estos retos, HUL toma un conjunto de decisiones, de las cuales se resaltan las más destacadas en el siguiente apartado.

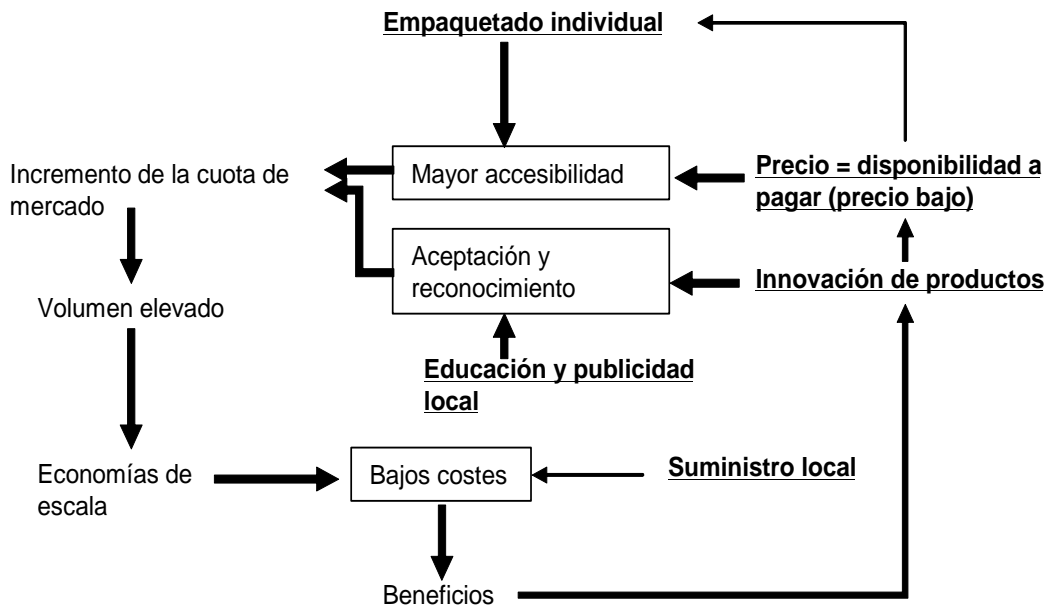
4.8.4 Principales decisiones del modelo de negocio de HUL – Proyecto Shakti

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Proyecto Shakti	Ampliar la red de ventas de los productos de HUL a través de emprendedoras locales (mujeres de bajos ingresos pertenecientes a “self help groups” y con acceso a micro créditos) que comercializaran los productos puerta a puerta. Esta nueva red de distribución está apoyada por el programa Streamline, un sistema de distribución mayorista en el ámbito rural.
Educación y publicidad local	HUL seleccionaba a “Shakti Vani” o comunicadores locales que informaban y educaban a los aldeanos sobre temas de salud e higiene, estimulando la demanda de los productos de HUL. Esta acción se complementaba con los kioscos iShakti, ordenadores con acceso a Internet en las casas de las emprendedoras que ofrecían servicios educativos y se aprovechaban como canales de investigación para HUL.
Precio = disponibilidad a pagar	El precio se fija en función de la disponibilidad a pagar. A partir de este punto, se resta el margen deseado y se establece el esquema de costes.
Innovación de productos	Se desarrollan productos en función de características y necesidades locales, adaptándolas a los usos y hábitos locales.
Empaquetado en “saquitos”	Con el objetivo de hacer más accesible la compra de los productos, HUL decide empaquetar el detergente en saquitos de uso diario.
Alianzas locales	El modelo Shakti dependía de instituciones de microcréditos y ONGs para identificar “self-help groups” y seleccionar las emprendedoras Shakti. HUL ha establecido colaboraciones con más de 350 ONGs en todo el país y trabaja estrechamente con varias agencias estatales.
Personal de ventas rural	HUL cuenta con una red de agentes que ofrecen se encargan de identificar las emprendedoras locales, formarlas y ofrecerles su apoyo para llevar a cabo su tarea de comercialización.
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
Producción local	HUL dispone de 50 plantas de producción en India y acuerdos con numerosos productos locales certificados y homologados.
Logística y distribución	HUL tiene más de 7.000 agentes y distribuidores que llegan hasta 1 millón de puntos de venta, la mayoría de ellos urbanos y semi-urbanos.
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Descentralización de la distribución y gestión basada en objetivos comunes.	Con el proyecto Shakti, HUL deja de tener un control directo sobre la distribución final de sus productos. La gestión de este proceso se basa en un compromiso mutuo entre HUL y las emprendedoras, en el que el establecimiento de incentivos es clave.

Uno de los primeros aspectos en los que se centra HUL es en adaptar el producto (en este caso son detergentes, pero es igualmente válido para toda la gama de productos de esta compañía) a las necesidades y hábitos culturales de este nuevo segmento de clientes. Además, esta innovación está encaminada a favorecer la obtención de un proceso productivo eficiente que permita respetar la estructura de costes determinada

por el precio dispuesto a pagar por los clientes. Igualmente, se toman un conjunto de decisiones con el objetivo de conseguir que el proyecto sea más asequible, accesible y reconocido como el empaquetado individual de los productos, el suministro local y la realización de publicidad local y sesiones de educación y formación a la población. Como se muestra a continuación, estas decisiones generan un incremento de la cuota de mercado, favoreciendo un volumen elevado y unas economías de escala que repercuten de forma positiva en los beneficios.

Figura Ap.2-1. Modelo de negocio de Hindustan Unilever – Proyecto Shakti (I)



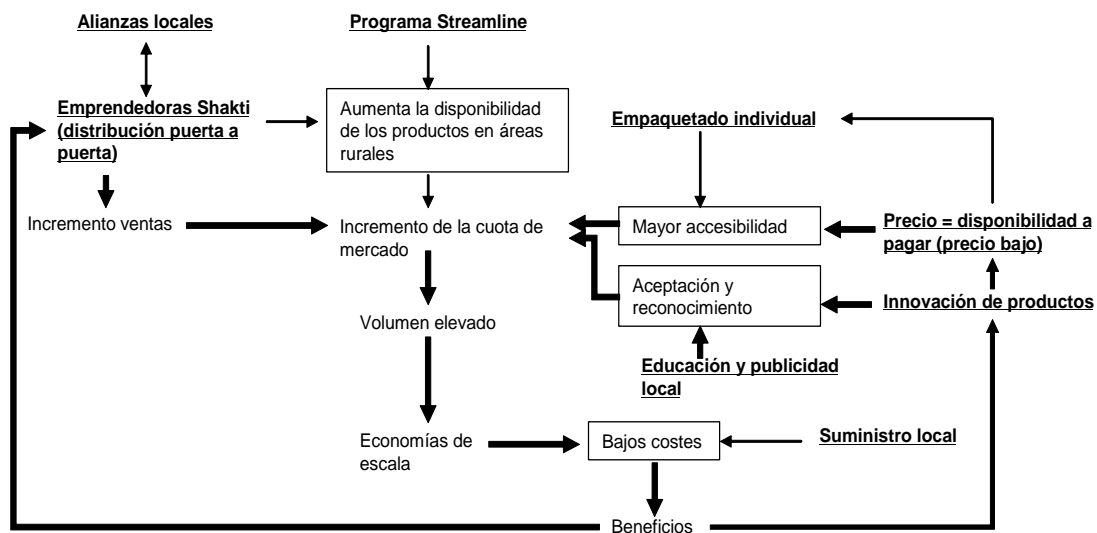
De este modo, se genera el siguiente círculo virtuoso:

Ciclo 1. Innovación de productos > Mayor aceptación, reconocimiento y accesibilidad > Incremento de la cuota de mercado > Volumen elevado > Economías de escala > Bajos costes > Beneficios > Innovación de productos.

No obstante, el logro de un incremento de la cuota de mercado requiere aumentar de forma sustancial la disponibilidad de los productos de HUL en los mercados rurales. Por este motivo, se lleva a cabo el proyecto Shakti apoyado por el proyecto Streamline. La ampliación de los canales de distribución a través de la “contratación”

de emprendedoras locales como agentes de ventas puerta a puerta permite incrementar las ventas y aumentar la disponibilidad de los productos en áreas rurales. Según un estudio de mercado de Euromonitor, cinco años después de la puesta en marcha del proyecto Shakti la penetración de los productos de higiene y salud de HUL en los mercados rurales estaba entre el 85-90%. La mayor disponibilidad de los productos en áreas rurales incrementa la cuota de mercado de HUL, lo que permite generar un mayor volumen de ventas y su correspondiente traducción en la obtención de economías de escala, favoreciendo unos bajos costes de producción y la generación de beneficios. Como se puede comprobar en la siguiente figura, estas decisiones son capaces de generar un segundo ciclo virtuoso.

Figura Ap.2-2. Modelo de negocio de Hindustan Unilever – Proyecto Shakti (II)



Ciclo 2. Emprendedoras Shakti > Aumento disponibilidad de productos > Incremento de la cuota de mercado > Volumen elevado > Economías de escala > Bajos costes > Beneficios > Emprendedoras Shakti.

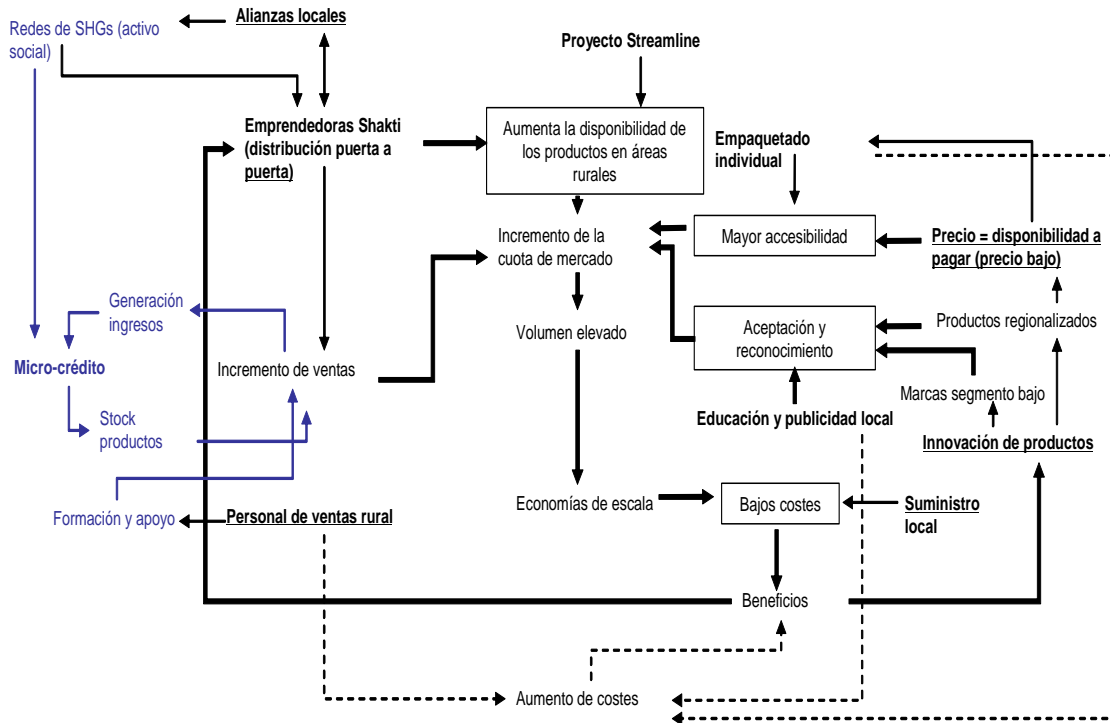
Es fácil comprobar que el modelo de HUL depende en buena medida del éxito de las emprendedoras, ya que éstas son la fuerza de ventas locales. Por tanto, el programa Shakti debe suponer un cambio radical en sus vidas, ofreciéndole unas mejores aspiraciones económicas y sociales. De lo contrario, el modelo simplemente no tendrá éxito.

Una emprendedora Shakti clásica gana unos US\$ 15 por mes. Teniendo en cuenta que HUL busca atraer a este programa a familias de bajos ingresos, este ingreso supone un incremento del 50 al 100% de la renta familiar. Dado que el nivel de consumo en el segmento de bajos ingresos es menor, el potencial de negocio es menor comparado con el de los mercados urbanos. Esto no sólo afecta a HUL, sino también a las emprendedoras. Una posible solución es ampliar el abanico de productos para que haya más opciones de ingreso. Aquí HUL tiene una gran ventaja, ya que dispone de más de 45 marcas. Otra solución sería establecer alianzas con empresas de productos complementarios para que distribuyan sus productos a través de las emprendedoras Shakti y así ofrecerles un nivel de ingresos mayor.

Por otro lado, uno de los retos del programa es conseguir mantener los márgenes brutos, aproximadamente del 40-45%. Esto no parece factible a no ser que realmente se consigan aprovechar de forma muy eficiente las economías de escala. Existen una serie de factores que aumentan los costes de la venta en los mercados rurales. En primer lugar, la mayoría de las ventas son “saquitos” individuales, que tienen un mayor coste unitario de envase y, por tanto, un margen bruto menor. Además del coste del envase, el proyecto Shakti tiene otros gastos adicionales como el “personal de ventas rural” que ofrece apoyo a las emprendedoras y la publicidad y educación local (Shakti Vani e iShakti). Los gastos por estos conceptos representan un 12% y un 3% de las ventas del programa respectivamente.

En la siguiente figura se representan las interacciones con el modelo de negocio de las emprendedoras Shakti y se consideran los elementos que incrementan el coste de este modelo, que crean un círculo vicioso que actúa de contrapunto a los círculos virtuosos examinados anteriormente.

Figura Ap.2-3. Modelo de negocio de HUL - Proyecto Shakti. Análisis en interacción.



Nota: En azul se representa el modelo de negocio de las emprendedoras Shakti

4.8.5 Escalabilidad del proyecto

La única manera de conseguir mantener los márgenes de HUL estables y, por tanto, conseguir la viabilidad del proyecto Shakti es escalar el programa y aprovechar las economías de escala que puede ofrecer un mercado tan amplio como el de la India rural.

La escalabilidad del programa depende de dos factores fundamentales: la capacidad de de HUL de dar respuesta a las aspiraciones de las emprendedoras; y la gestión de las alianzas con gobiernos y ONGs locales.

Para establecer el programa Shakti en todos los estados de la India y aumentar el número de emprendedoras de forma considerable, HUL deberá realmente asegurar que su propuesta de negocio consigue satisfacer las aspiraciones de las

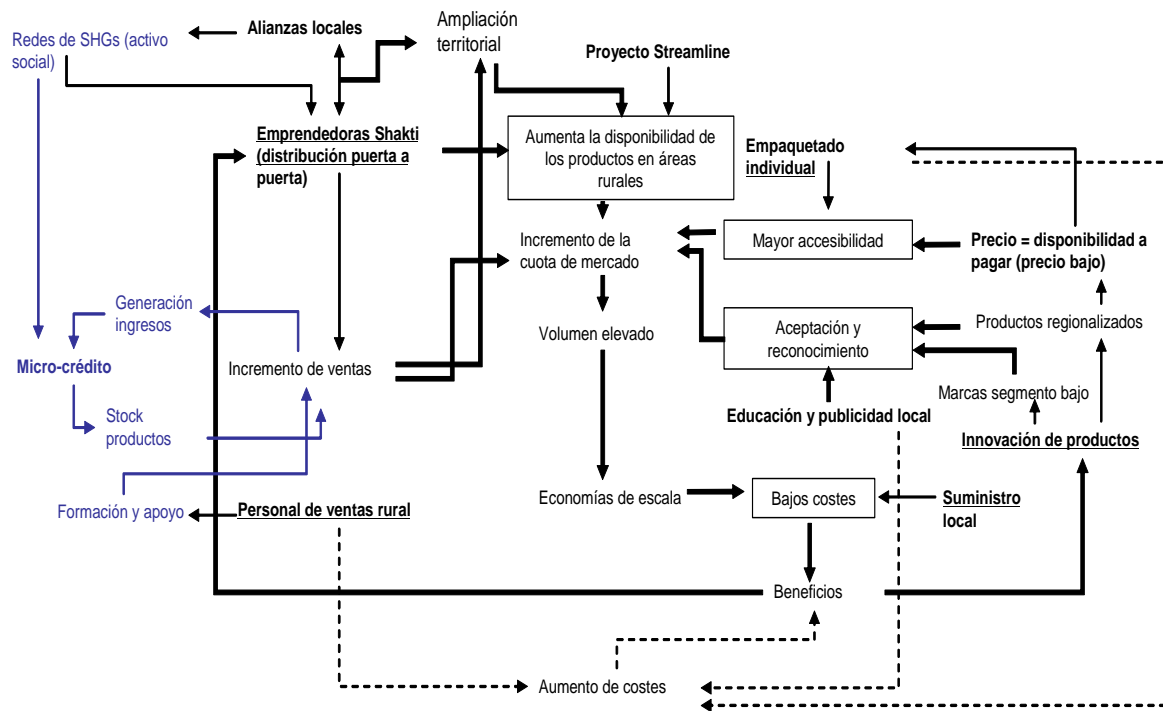
emprendedoras Shakti (estas aspiraciones aparecen simplificadas en la representación del modelo de negocio a través del incremento de ventas). Anteriormente, ya se han planteado algunas opciones para incrementar los ingresos de las emprendedoras aprovechando el canal de ventas que ha creado HUL.

En segundo lugar, las alianzas con ONGs y administraciones son claves a la hora de seleccionar y establecer nuevas relaciones con SHGs que permitan la identificación y selección de emprendedoras. El elevado número de relaciones que ha establecido HUL en India también favorece este aspecto.

Tras seis años de funcionamiento, el proyecto Shakti ha conseguido atraer a más de 30.000 emprendedoras que cubren más de 100.000 aldeas. Estos datos son alentadores, pero todavía están lejos del objetivo de alcanzar 100.000 emprendedoras que cubran 600.000 aldeas.

En el siguiente gráfico se representa el efecto que tendría una buena gestión de las alianzas y el conseguir satisfacer las aspiraciones de las emprendedoras sobre el modelo de negocio de HUL. Como se puede observar, la ampliación territorial reforzaría el principal círculo virtuoso del modelo, consolidando de este modo su sostenibilidad.

Figura Ap.2-4. Modelo de negocio de HUL – Proyecto Shakti. Escalabilidad.



4.8.6 Evaluación del modelo de negocio de HUL – Proyecto Shakti

Alineamiento con los objetivos. Las decisiones tomadas por HUL van encaminadas a conseguir que los productos de HUL ganen cuota de mercado en los mercados rurales, lo que implica una mayor accesibilidad, disponibilidad y reconocimientos de los mismos. Entre los objetivos de HUL no parece plantearse de forma explícita objetivos que contribuyan a la mejora del contexto, sino que los efectos positivos se producen como consecuencia del modelo de distribución (emprendedoras Shakti) desarrollado.

Refuerzo. Existe una complementariedad de las decisiones, encaminadas la mayoría de ellas a conseguir aumentar la presencia y venta de los productos de HUL en los mercados rurales. También cierto que algunas decisiones contribuyen al aumento de costes, lo cual puede perjudicar los márgenes y beneficios del proyecto.

Virtuosismo. Existen dos ciclos virtuosos que se refuerzan mutuamente y que tienen como objetivo incrementar la cuota de mercado, aumentar el volumen de producción,

generar economías de escala y obtener beneficios que permitan la ampliación del proyecto Shakti. No obstante, existe un ciclo vicioso que actúa como contrapunto de esta dinámica.

Robustez.

- **Imitación** – El modelo de HUL se basa en la creación de una red de ventas con la participación de emprendedoras locales pertenecientes a SHGs. Esta decisión implica establecer alianzas con ONGs y administraciones para acceder a estos grupos. Por tanto, la imitación del modelo será tanto más difícil cuanto más hábil sea HUL en mantener unas relaciones estrechas y de colaboración con estas emprendedoras que consigan satisfacer sus aspiraciones. De lo contrario, empresas competidoras podrían aprovechar el canal creado por HUL.
- **Apropiación** – HUL dispone de un amplio número de proveedores y fábricas propias, con lo que puede diversificar su suministro. Igualmente, su fuerza de ventas (las emprendedoras Shakti) es lo suficientemente amplia y dispersa como para evitar riesgos de apropiación. De hecho, el análisis sirve para comprobar que más que preocuparse por el riesgo de apropiación, HUL debe preocuparse por crear valor para las emprendedoras locales.
- **Sustitución** – Los riesgos de sustitución existen debido al uso de productos naturales (aceites, plantas) en lugar de los productos de HUL. Por este motivo, la innovación es un aspecto clave que contrarresta este riesgo al desarrollar nuevos productos adaptados a los hábitos y necesidades de la población local.

Análisis en interacción. La interacción con el modelo de las emprendedoras es clave para el éxito del modelo. Como hemos podido comprobar, el modelo de las emprendedoras es el “motor” que mueve el proyecto Shakti. En este sentido, tienen más lógica las decisiones que favorecen las ventas de las emprendedoras a pesar de que aumenten los costes operativos. HUL centra sus esfuerzos en estimular el círculo virtuoso de las emprendedoras, ya que del incremento de ventas de éstas depende su éxito

4.9 Apéndice 3. Análisis del modelo de negocio de Nike: “The World Shoe”

4.9.1 Objetivos del modelo de negocio de Nike

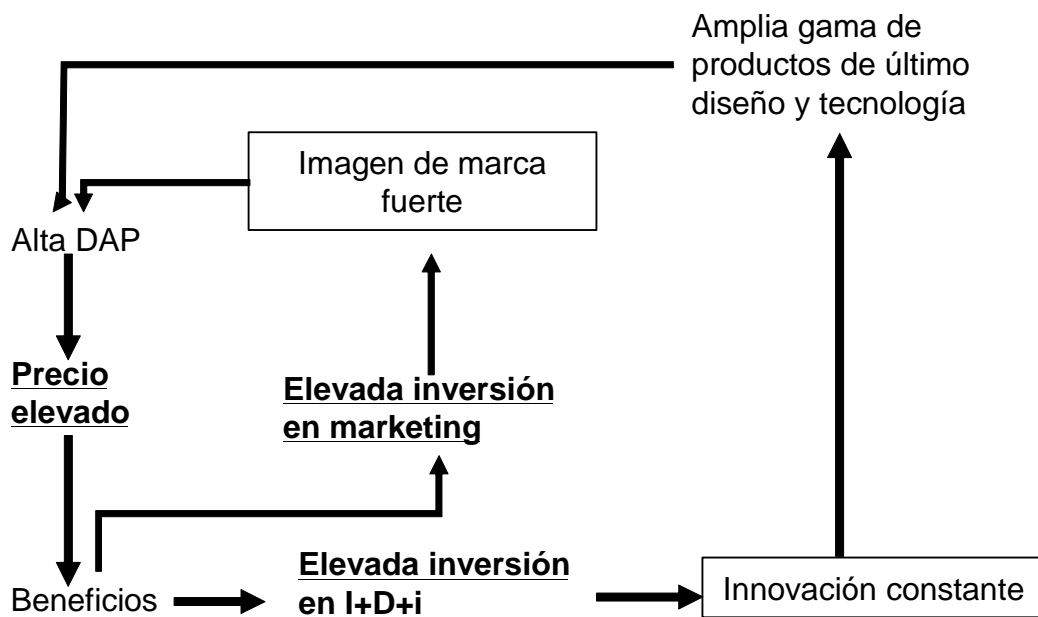
En 1998, después de dos años de ventas estancadas, Nike decide desarrollar el proyecto de World Shoe con el objetivo de **aumentar sus ventas en los mercados emergentes**, especialmente en China.

Al mismo tiempo, esta iniciativa perseguía fortalecer la imagen de Nike al realizar un producto asequible para la mayoría de la población producido localmente, lo que contribuía a la generación de ingresos en las regiones en las que Nike tenía plantas productivas.

4.9.2 Modelo de negocio tradicional de Nike

De forma simplificada y considerando un elevado nivel de agregación, se representa el modelo de negocio tradicional de Nike en la siguiente figura.

Figura Ap.3-1. Modelo de negocio tradicional de Nike (I)



Como se puede observar, el modelo de negocio de Nike tiene dos círculos virtuosos que explican buena parte de su éxito.

El primero se inicia por una elevada inversión en I+D+i. De este modo, existe una cultura de innovación constante que se ve reflejada en una amplia gama de productos deportivos que incorporan las últimas tecnologías para una amplia variedad de deportes. La elevada calidad de sus productos favorece la alta disponibilidad a pagar de los consumidores, lo que se traduce en un precio de venta elevado con unos márgenes considerables (alrededor del 50%) que favorecen la obtención de beneficios y la reinversión de los mismos en I+D+i.

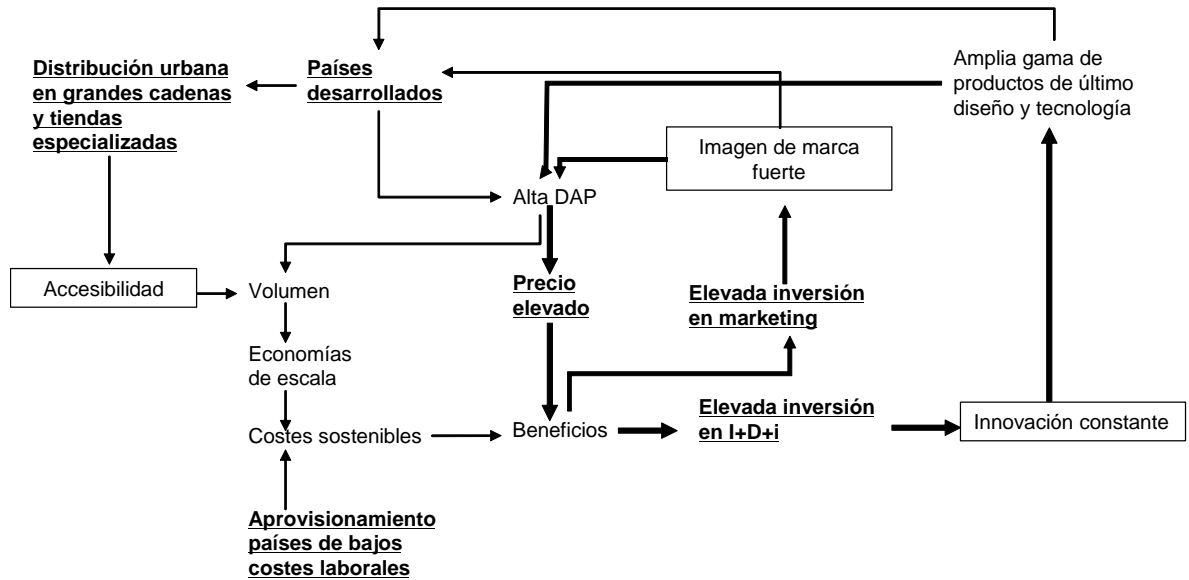
El segundo se caracteriza por una elevada inversión en marketing, que ha permitido que Nike sea una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, creando una alta disponibilidad a pagar por parte del consumidor.

Además de estos elementos básicos, los círculos virtuosos del modelo de negocio de Nike se refuerzan gracias al desarrollo de una capacidad productiva y logística muy eficiente. Nike realiza su producción en países de bajo coste laboral para luego exportarla a países desarrollados y distribuirla a través de cadenas especializadas y mayoristas especializados. Estos hechos permiten generar un eficiente control de costes y elevado volumen de producción, favoreciendo también la cuenta de resultados de Nike.

Dadas las características de los productos de Nike, su mercado principal son los países desarrollados con población de renta media-alta, lo que también favorece una alta disponibilidad a pagar, ya que este segmento de población prioriza la calidad y diseño del calzado sobre el precio.

En la siguiente figura se incorporan estos elementos, lo que permite ver cómo se refuerzan los círculos virtuosos representados anteriormente.

Figura Ap.3-2. Modelo de negocio tradicional de Nike (II)



4.9.3 Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project.

A pesar del gran éxito de Nike, a finales de los años 90 sus ventas se estancaron por dos años consecutivos y se formularon nuevas estrategias para conseguir un crecimiento de sus ventas.

Bajo el lema de “The World Shoe Project”, Nike pretendía entrar en nuevo segmento de mercado en los países emergentes, inicialmente China, con el objetivo de aumentar su participación y cuota de mercado en segmentos de población de menores ingresos. Para ello, Nike necesitaba desarrollar unos nuevos modelos de zapatillas adaptados a las características de este segmento de población. Este era un movimiento pionero en el sector, pues sus principales competidores a nivel global (Adidas, Reebok) no estaban presentes en este segmento.

Con este objetivo, se creó un equipo de trabajo (“Emergent Market Task Force”) que diseñó una estrategia para entrar en este mercado. Las principales decisiones se detallan en la siguiente tabla.

4.9.4 Principales decisiones del modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Proyecto World Shoe	Se decide llevar a cabo un proyecto con el objetivo de entrar en los mercados emergentes.
Equipo de trabajo “mercados emergentes”	Se crea un equipo de trabajo interno e intradepartamental para desarrollar el proyecto World Shoe (no se trata de una unidad o departamento independiente).
Dirección proyecto en oficinas centrales de Nike	Decisiones estratégicas referentes al margen del producto, campañas de marketing, etc. son controladas por parte de la dirección de la división de calzado deportivo.
Producción “Local for local”	Se deciden usar únicamente aprovisionamiento local para asegurar un menor coste del producto. Al utilizar materiales comprados en moneda local, Nike podía utilizar su red de producción en China y asegurar un menor coste, evitando aranceles, gastos de almacenaje, logísticos y transporte.
Diseño simple	Con el objetivo de reducir costes de producción, el equipo de diseño trabajó conjuntamente con el de producción para elaborar una zapatilla con la mejor relación coste-calidad posible.
Cliente renta media-baja	Una vez saturadas las ventas en los segmentos uno y dos (países desarrollados), Nike clasifica el resto del mundo en tres segmentos más (tres, cuatro y cinco). China pertenece al tercer segmento “países en desarrollo con potencial”, caracterizados por una población superior a los 1.000 millones y una renta media de \$ 2.000 PPP. Los segmentos 4 y 5 son países de menor población o menor renta que Nike considera poco rentables.
Margen elevado*	El margen para los productos Series 100 y 400 es del 35-50%.
Ausencia de campañas de marketing	Nike dejó en manos de los directivos regionales la preparación de campañas de marketing y no se llevaron a cabo actos promocionales o publicidad específica para este segmento.
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
Plantas productivas locales	Nike dispone de contratos con diferentes plantas productivas en diferentes regiones de China que abastecen su suministro global. Para la producción de las Series 100 y 400 utiliza 3 de sus plantas situadas a los centros urbanos más importantes
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Distribución a través de canales tradicionales	Nike decide utilizar sus canales de distribución habituales, grandes centros comerciales y tiendas especializadas en las tres ciudades donde están situadas las plantas de producción de las series 100 y 400 (Shanghai, Beijing y Guangzhou).

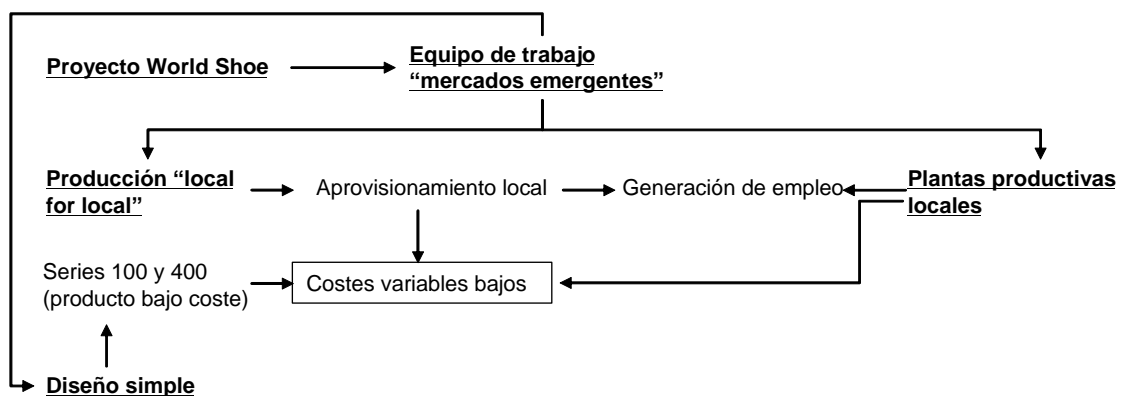
*Esta decisión no la toma el equipo de trabajo, sino que son directrices de la dirección.

Así, bajo la dirección de la división de calzado deportivo de Nike, el equipo de trabajo “Mercados emergentes” diseñó de un plan de negocio con los siguientes elementos principales:

- Producción “local for local”. Toda la cadena de suministro debía ser local para asegurar un ahorro de costes y contribuir a la generación de empleo.
- Diseño según pautas de producción. El equipo de diseño trabaja conjuntamente con el equipo de producción para conseguir un *diseño simple* que maximice la eficiencia del proceso productivo para ahorrar costes (este sistema era contrario al habitual de Nike, ya que en los productos de gama alta el equipo de diseño realizaba el prototipo de la zapatilla y posteriormente el equipo de producción analizaba sus componentes y la forma de realizar la producción de forma más eficiente).
- Uso de las plantas productivas locales. De forma coherente con la política de producción “local for local” la producción se lleva a cabo en las plantas productivas de Nike más cercanas a los centros urbanos donde distribuirá las zapatillas de las Series 100 y 400.

Como se representa en la siguiente figura, estos elementos tenían como objetivo principal conseguir unos costes de producción reducidos para poder de esta forma sacar al mercado unas zapatillas a un precio mucho más reducido que las zapatillas de gama alta de Nike.

Figura Ap.3-3. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (I)



Como se puede observar, el conjunto de decisiones tomadas por el equipo de trabajo “mercados emergentes” están encaminadas a conseguir un coste del producto bajo, algo que se consigue con éxito, tal y como se muestra en la siguiente tabla comparativa de costes.

Tabla Ap.3-1. Estructura de costes: Zapatilla Nike vs. Series 100 World Shoe.

Componentes de los costes	Zapatilla Nike Standard	Zapatilla Series 100
<i>Mano de obra</i>	\$2.43	\$0.72
<i>Gastos generales del fabricante</i>	2.13	0.67
<i>Materiales</i>	10.72	3.47
<i>Beneficio para la fábrica</i>	.97	0.33
<i>Precio de la fábrica a Nike</i>	16.25	5.19
<i>Precio al por mayor</i>	32.50	10.00
<i>Precio al por menor</i>	\$65.00	\$15.00

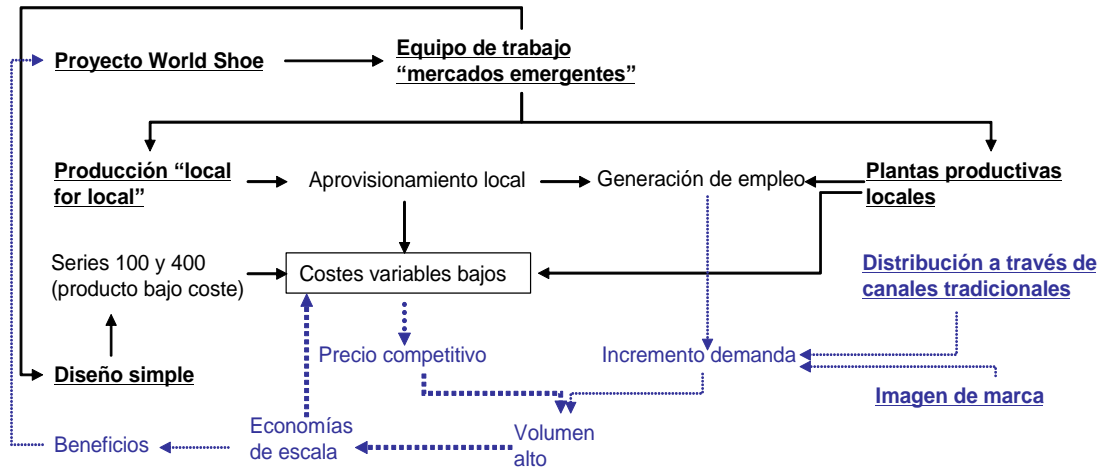
Fuente: Nike

Además, la utilización de plantas productivas locales así como el abastecimiento local contribuye a la generación de empleo. Con ello, Nike pretendía contribuir a la generación de demanda local y a romper el paradójico hecho de que sus propios trabajadores no pudieran permitirse comprarse las zapatillas deportivas que ellos mismos hacían.

En la siguiente figura se reflejan las asunciones y teorías realizadas por el equipo de trabajo “mercados emergentes” de Nike que debía contribuir al éxito del proyecto. La obtención de unos costes variables bajos permitía fijar un precio competitivo que debía favorecer la obtención de un alto volumen de ventas, generar economías de escala y, como consecuencia, conseguir beneficios y ampliar el proyecto “The World Shoe”. El alto volumen de ventas también se vería favorecido por la decisión de utilizar los canales de distribución tradicionales de los productos de Nike, concentrados alrededor de las tres grandes metrópolis de China, y el incremento de ingresos provocado por la generación de empleo local. La fuerza de la marca de Nike, uno de sus principales activos, también debía contribuir al incremento de la demanda.

Además, la consecución de un alto volumen de ventas activaba un círculo virtuoso gracias a la generación de economías de escala que permitían reducir los costes y fijar un precio competitivo.

Figura Ap.3-4. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (II)



Nota: en azul y líneas punteadas: asunciones y teorías realizadas por el equipo de trabajo “mercados emergentes”

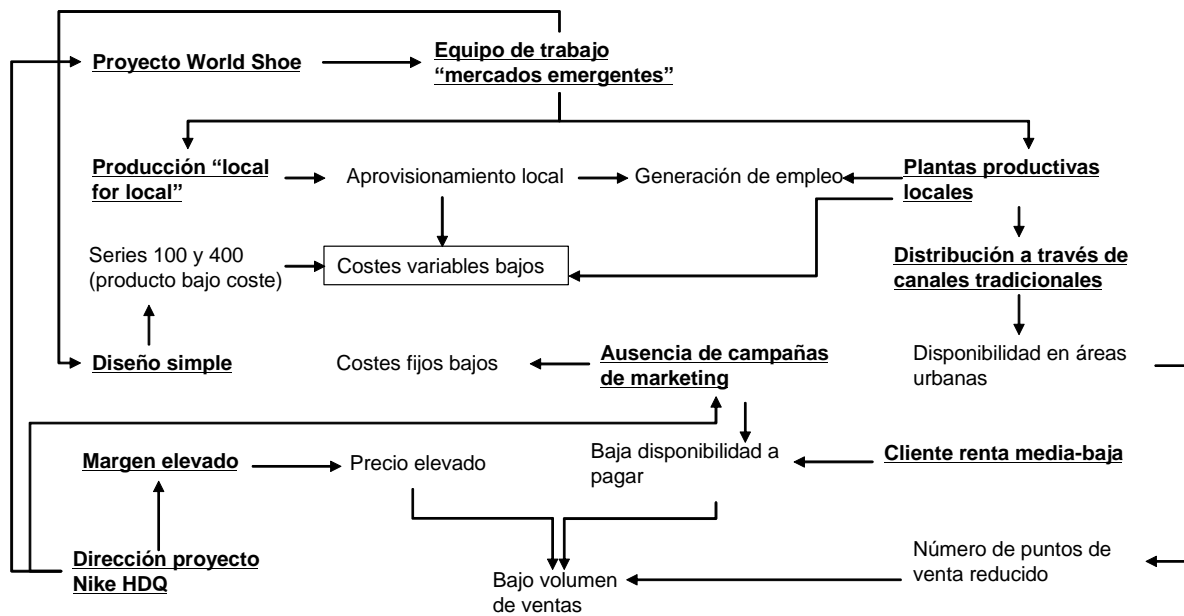
No obstante, el modelo no se comportó del modo mostrado. A continuación, examinamos los motivos.

En primer término, la dirección de calzado deportivo de Nike tomó la decisión de mantener unos márgenes elevados para este producto, del 35% al 50%, consistente con los márgenes tradicionales de otras gamas de productos y en coherencia con los parámetros establecidos por el modelo de negocio dominante de Nike. De este modo, los precios de las zapatillas Series 100 y 400 estaban por encima de los de la competencia en esta categoría de producto. En segundo lugar, se dejó en manos de la dirección regional de Nike la realización de campañas de marketing específicas, lo que se tradujo en una ausencia de campañas de marketing dada la mayor importancia que tenía la consecución de unos elevados márgenes y beneficios. Estos hechos provocaban una serie de inconsistencias internas derivadas de la falta de adaptación del modelo de negocio dominante de Nike.

Por último, la decisión de utilizar los canales de distribución tradicionales tampoco parecía muy acertada porque el tipo de tiendas en las que se podía encontrar las series 100 y 400, grandes almacenes urbanos y tiendas especializadas, no era el lugar de compra habitual del segmento de bajos ingresos.

En la siguiente figura se representa el modelo de negocio de Nike con sus principales decisiones y consecuencias.

Figura Ap.3-5. Modelo de negocio de Nike – The World Shoe Project (III)



Nike no había contemplado la posibilidad de distribuir sus productos en las zonas rurales porque no disponía de una red de distribución que se lo permitiera hacer. En este sentido, Li Ning, la competencia local de Nike, tenía una ventaja considerable como se puede observar en la siguiente tabla. Es probable que Nike infravalorara la competencia local acostumbrada a competir con las grandes marcas globales, pero en el terreno del segmento de bajos ingresos, Li Ning parecía estar mejor posicionada.

Tabla Ap.3-2. Penetración por canal de Nike y Li Ning en China

# Puntos de venta	Nike	Li Ning
Shanghai	30	25
Beijing	60	30
Guangzhou	42	10
Resto de China	256	740
Total China	388	800
Ingresos	\$260m	\$800m
Ingresos/PV	\$670K	\$1m

Fuente: Nike

Mientras que Nike tenía más puntos de venta en los grandes núcleos urbanos, Li Ning disponía de prácticamente 500 puntos de venta más que Nike en el resto de China. Además, los ingresos por punto de venta de Li-Ning eran significativamente mayores debido a unos precios más competitivos (su rango de precios iba de 3 a 30 \$) y por la inversión en publicidad y marketing a nivel local (contratos con atletas y deportistas chinos).

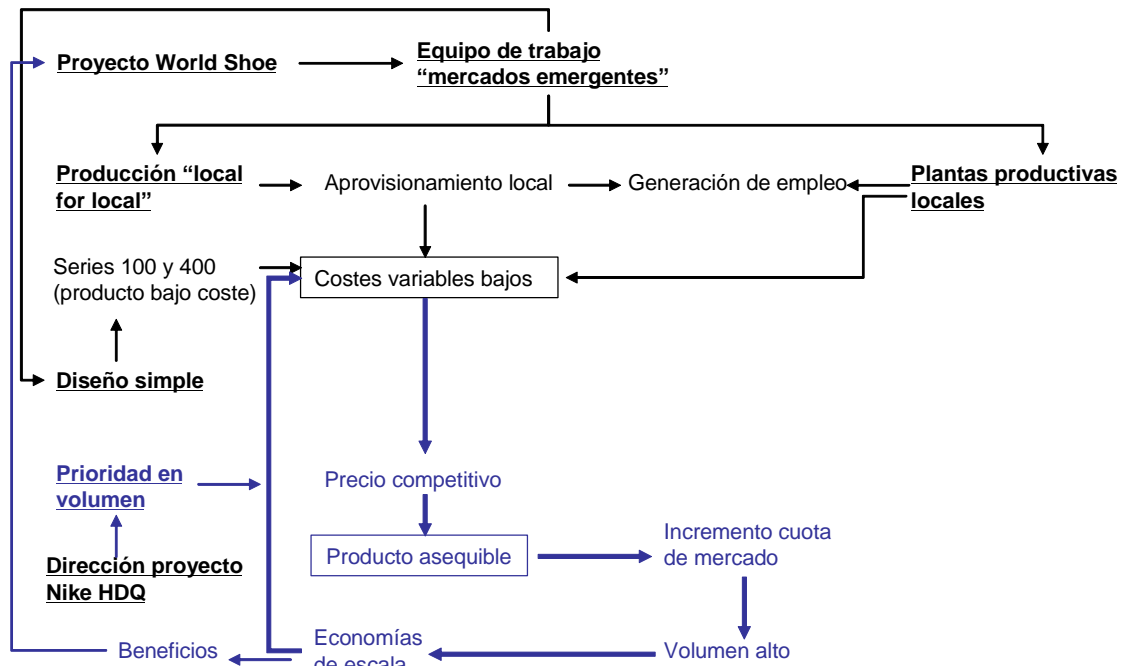
4.9.5 Posibles alternativas al modelo de *The World Shoe Project*

Para conseguir una elevada cuota de mercado, Nike debía conseguir que sus productos fueran más asequibles, accesibles y reconocidos.

Dado que el proyecto dependía de las directrices de la casa matriz, el equipo de trabajo no tenía flexibilidad para modificar la fijación del precio de venta. En cambio, es necesario que los precios se fijen teniendo en cuenta la capacidad de compra local y no añadiendo el margen deseado a la estructura de costes. Nike debería considerar nuevas métricas basadas en volumen (por ejemplo, unidades vendidas) que permitieran ser más flexibles con el establecimiento del precio. De este modo, se

podría generar un círculo virtuoso gracias a la consecución de un elevado volumen de producción que generara unas economías de escala tal y como muestra la siguiente figura.

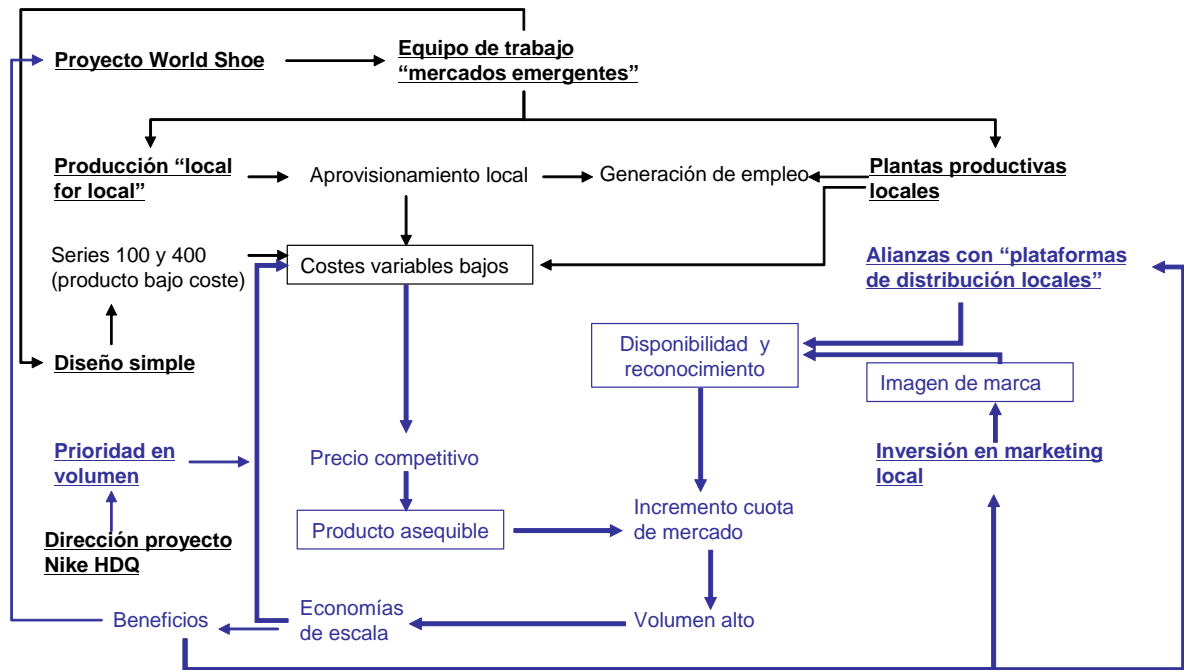
Figura Ap.3-6. The World Shoe Project – Decisiones alternativas (I)



Nota: En azul se muestran las decisiones alternativas y sus consecuencias correspondientes.

No obstante, ampliar la cuota de mercado requiere actuaciones complementarias adicionales al cambio en la política de precios. Así, lograr ampliar la red de distribución de Nike, especialmente en áreas rurales, es también un requisito básico para conseguir aumentar su cuota de mercado y volumen de ventas. La inversión en una red de distribución en un país tan amplio como China puede ser muy costosa, por este motivo Nike podría evaluar la posibilidad de establecer alianzas con otras multinacionales que ya tengan establecida su red de distribución o buscar nuevas fórmulas como agentes de venta locales que actuaran como sus representantes. Igualmente, dado que la competencia local era más fuerte de lo previsto, Nike debería pensar en diseñar campañas de marketing y publicidad para estos productos que los diferenciara de sus competidores. Estas decisiones permitirían la generación de un nuevo círculo virtuoso como se muestra en la siguiente figura.

Figura Ap.3-7. The World Shoe Project – Decisiones alternativas (II)



Nota: En azul se muestran las decisiones alternativas y sus consecuencias correspondientes.

4.9.6 Evaluación del modelo de negocio de Nike – The World Shoe

Alineamiento con los objetivos. El objetivo de Nike con el proyecto The World Shoe es incrementar sus ventas a través de la entrada en un nuevo segmento de mercado. Las decisiones están encaminadas a lograr unos costes variables bajos, lo que podría favorecer las ventas si el precio final fuera competitivo. Este objetivo se consigue pero no se traduce en un incremento de ventas por la ausencia de decisiones que favorezcan la distribución de los productos en zonas rurales donde se encuentra la mayor parte del público objetivo.

Refuerzo. El modelo de Nike presenta una inconsistencia interna que limita sus posibilidades de éxito. El conjunto de decisiones tomadas por el equipo de trabajo “mercados emergentes” son consistentes entre ellas porque permiten obtener una estructura de costes menor para la producción de zapatillas. No obstante, la decisión de mantener unos márgenes altos para estos productos limita la posibilidad de ofrecer un precio final competitivo.

Virtuosismo. No se aprecian círculos virtuosos al existir un precio elevado y una baja disponibilidad a pagar que se traduce en un bajo volumen de ventas. La existencia de círculos virtuosos podría existir si a los costes variables bajos se añadiera una mayor accesibilidad del producto (aumento de la red de distribución) y si éste a su vez fuera más asequible (menor precio).

Robustez. El modelo de Nike no es robusto y, de hecho, la competencia local (Li Ning) está consiguiendo mejores resultados. La obtención de costes variables bajos no parece ser una consecuencia lo suficientemente robusta como para impedir su imitación. Por otra parte, uno de los activos principales de Nike – su fuerte imagen de marca – no tiene un valor tan determinante en este segmento con una disponibilidad a pagar más reducida.

Análisis en interacción. La principal interdependencia del modelo de Nike es con su competidor Li Ning, con quien compite en cuota de mercado.

4.10 Apéndice 4. Análisis del modelo de negocio de CEMEX: Patrimonio Hoy

4.10.1 Objetivos del modelo de negocio Patrimonio Hoy

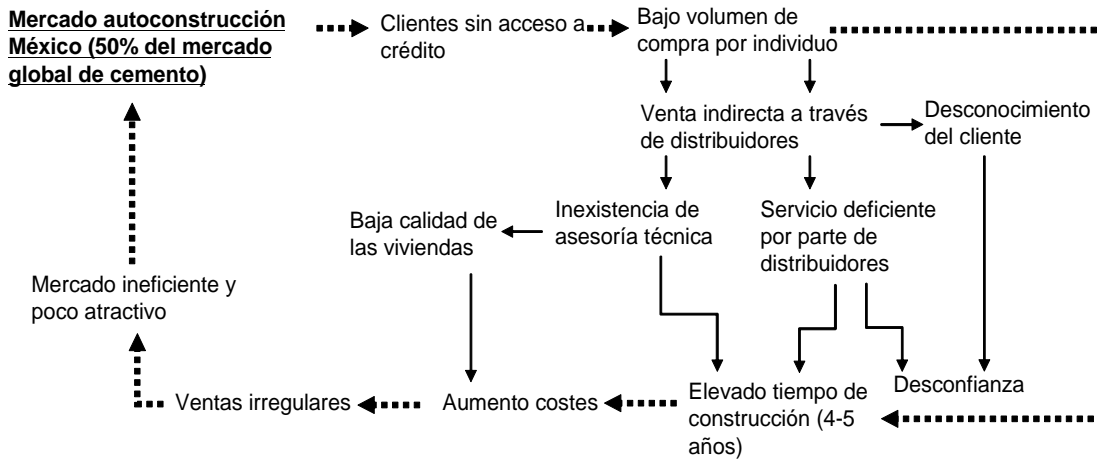
Debido a la crisis de 1994 en México, las ventas de CEMEX se resintieron de forma notable. Un análisis pormenorizado de la demanda permitió observar que la caída de las ventas fue especialmente brusca en el segmento formal – clientes de gran escala y particulares de renta media y alta -. En cambio, la demanda del segmento informal – clientes de bajos ingresos, “autoconstructores”, - había sufrido únicamente una ligera caída. Este motivo condujo a la dirección general de CEMEX a explorar las posibilidades de aumentar su presencia en este segmento. Con esta intención se llevó a cabo el programa Patrimonio Hoy con un doble objetivo:

- Aumentar su cuota de mercado en el segmento informal y capturar el valor económico de este mercado. Con una base de clientes de 5 millones, se estima que CEMEX puede obtener unos ingresos netos de US\$ 228,5 millones.
- Conseguir crear valor para este segmento a través de un modelo que situara a CEMEX como una empresa responsable. Se calcula que en México existe una escasez de 1 millón de viviendas anuales. Si CEMEX hace más accesible al segmento de renta baja la vivienda, puede postular estar respondiendo a una necesidad social.
- Impulsar y optimizar la autoconstrucción con un fuerte enfoque comunitario

4.10.2 Situación previa a la implantación de Patrimonio Hoy

El mercado de autoconstrucción en México presentaba severas deficiencias debido a la existencia de un círculo vicioso en las diferentes interacciones que se producían entre los diferentes participantes del mercado (línea punteada).

Figura Ap.4-1. Interacciones existentes en el mercado de la autoconstrucción



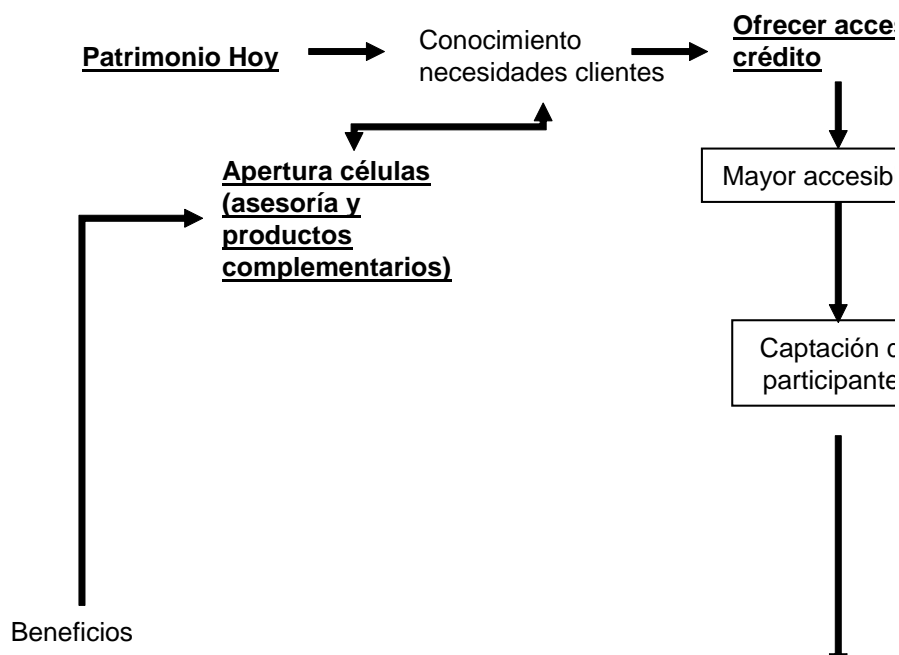
El cliente principal de este mercado son individuos de bajos ingresos que no tienen acceso al crédito y, por lo tanto, sus compras son esporádicas y de bajo volumen. Sus opciones de compra dependen de su capacidad de ahorro, que suele ser limitada. Ello conlleva que el tiempo medio de construcción de una vivienda sea elevado, provocando un aumento de los costes totales, lo que origina un flujo de ventas irregulares, traduciéndose en un mercado ineficiente y poco atractivo a pesar de su tamaño potencial (CEMEX estima un mercado potencial de 500 millones de dólares anuales).

CEMEX depende de los distribuidores locales para acceder a este mercado altamente disperso. Éstos, a su vez, no ofrecen un trato preferencial al cliente de bajos ingresos porque sus compras no son regulares ni tampoco generan un gran volumen. Como consecuencia, el cliente recibe un servicio de baja calidad. Además, el cliente tampoco recibe asesoramiento técnico sobre qué tipo y cantidad de materiales debe adquirir, lo que también implica una ralentización del proceso de construcción y una construcción de peor calidad, que también impacta en los costes de construcción. Esta situación genera desconfianza en el cliente, que ve limitada su capacidad de negociación en frente de los distribuidores para obtener un buen servicio. CEMEX, por su parte, al no vender directamente al cliente desconoce sus necesidades y tampoco es capaz de generar una relación de confianza.

4.10.3 Modelo de negocio de Patrimonio Hoy

De forma simplificada, el modelo de negocio de Patrimonio Hoy busca romper la dinámica negativa de estas interacciones a través de un conjunto de decisiones que le permitan aumentar el número de participantes en el programa Patrimonio Hoy, contribuyendo, a su vez, al aumento de las ventas de materiales de construcción. Las cuatro decisiones principales del programa son: ofrecer acceso al crédito, abrir células en la comunidad local, implicar a los distribuidores locales y contratar a promotoras en el municipio. Veamos, de forma secuencial, cómo afectan estas decisiones al modelo de negocio de CEMEX.

Figura Ap.4-2. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (I)

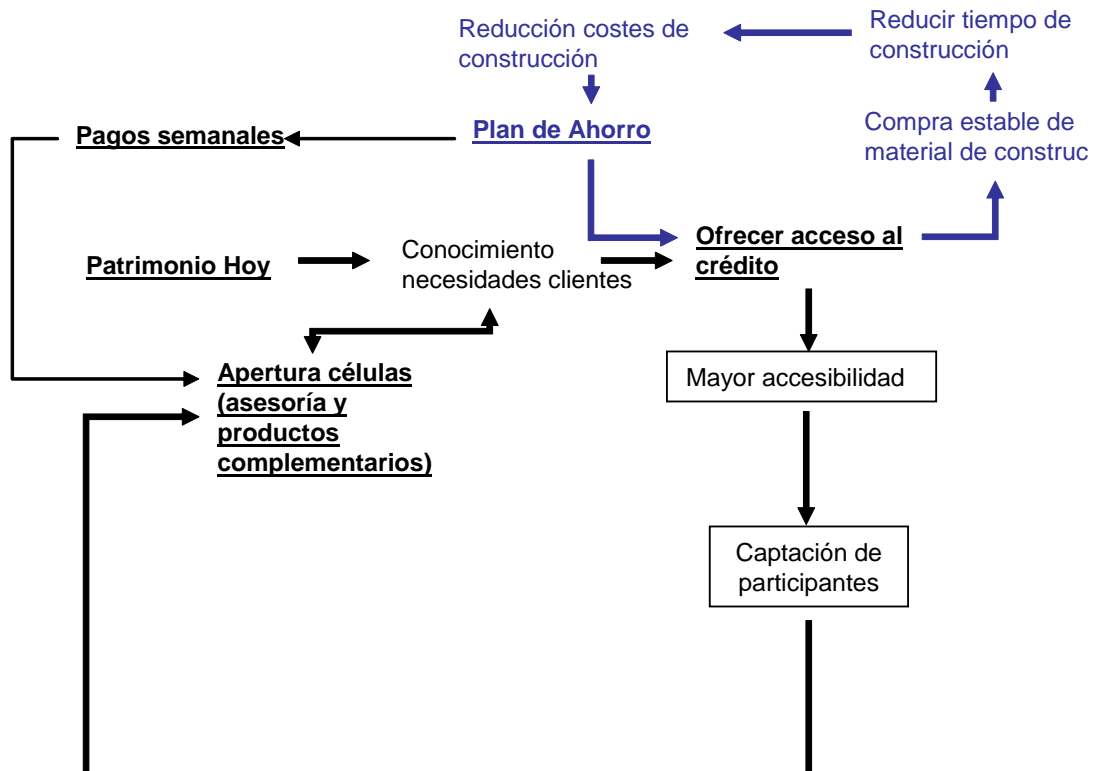


La puesta en marcha del programa Patrimonio Hoy permite conocer las necesidades del cliente y, entre ellas, se encuentra el acceso al crédito para hacer más accesible la compra de materiales. Esto genera el primer círculo virtuoso del programa:

Ciclo 1. Acceso al crédito > Mayor accesibilidad > Captación de participantes > Volumen alto > Beneficios > Apertura células > Conocimiento necesidades clientes > Acceso al crédito.

Veamos también el efecto positivo que tiene el mayor acceso al crédito sobre el autoconstructor.

Figura Ap.4-3. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (II)



Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del autoconstructor.

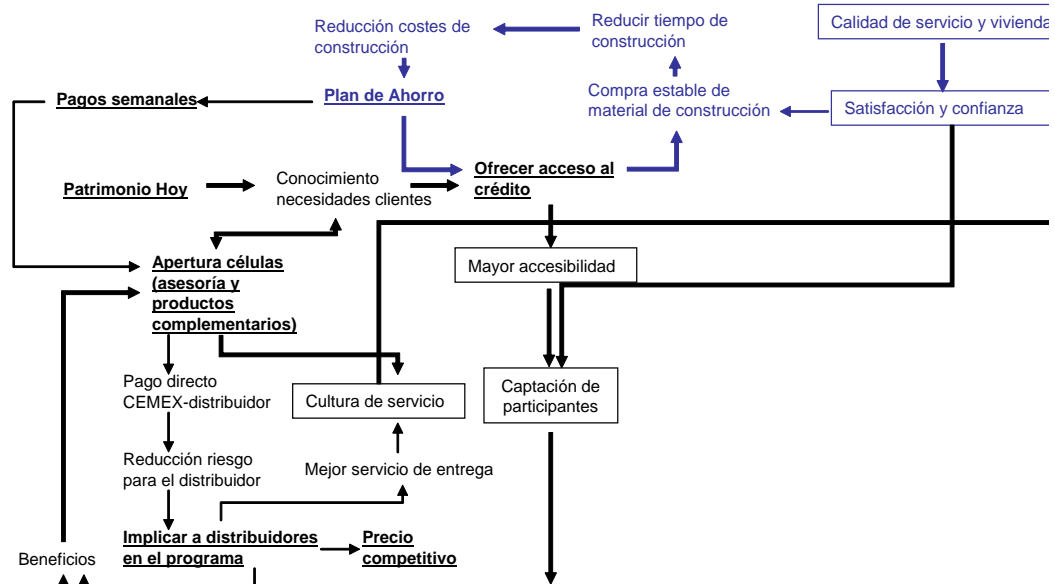
De este modo, el autoconstructor se compromete a llevar a cabo un plan de ahorro que le permite comprar de forma estable y continua los materiales de construcción, reduciendo el tiempo y los costes de construcción. Esta compra la hace a través de pagos semanales que recibe la célula de Patrimonio Hoy, encargada de la gestión de

los cobros y el posterior pago a los distribuidores. Así, se produce un ciclo virtuoso para el autoconstructor.

Ciclo 1 (autoconstructor). Plan de ahorro > Acceso al crédito > Compra estable materiales de construcción > Reducción tiempo de construcción > Reducción costes de construcción > Plan de ahorro.

La apertura de las células es un mecanismo eficiente para tener un contacto directo con el cliente y conocer las necesidades de los clientes de forma permanente e ir adaptando la oferta de productos. Esta oficina también ofrece asesoría en construcción y productos complementarios. CEMEX, a su vez, utiliza su capacidad de negociación para implicar a los distribuidores, haciendo que éstos ofrezcan un precio competitivo por los materiales de construcción y mejoras en el servicio de entrega. Los distribuidores, por su parte, tienen un claro incentivo en participar en el programa, ya que representa un nuevo canal de ventas sin riesgo – CEMEX es quien gestiona los cobros y paga a los distribuidores – y le permite captar una serie de clientes a los que puede realizar ventas cruzadas de otros productos. Tanto los servicios de asesoría técnica ofrecidos por las células como las mejoras en la entrega del producto permiten desarrollar una cultura de servicio que beneficia al autoconstructor en su proceso de construcción de la vivienda.

Figura Ap.4-4. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (III)



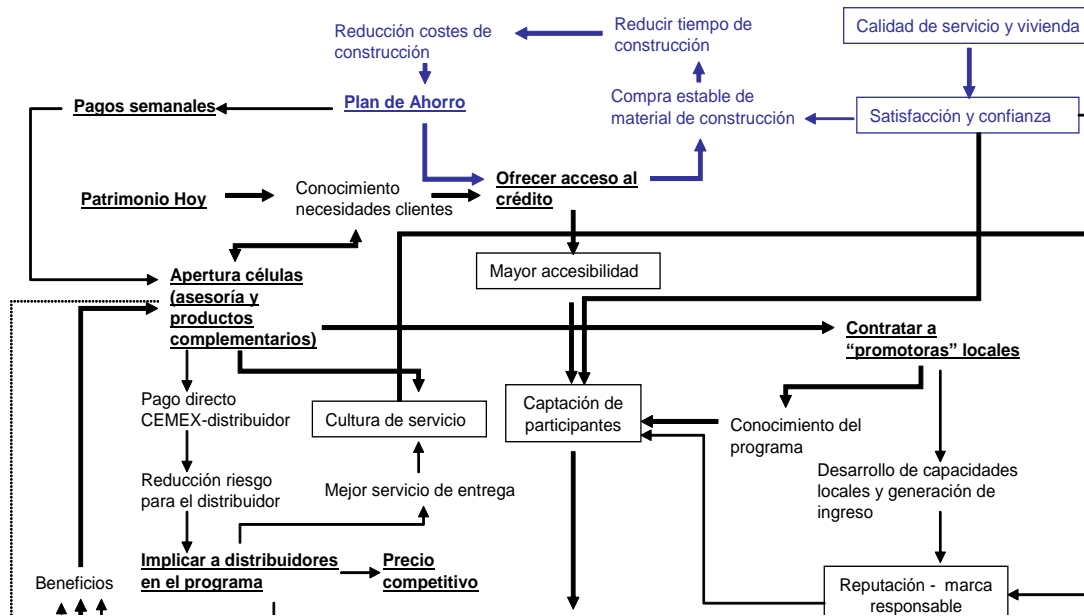
Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del autoconstructor.

En la Figura Ap.4-4 se observa la generación de un nuevo círculo virtuoso:

Ciclo 2. Apertura células > Cultura de servicio > Calidad servicio y vivienda > Satisfacción y confianza > Captación de participantes > Volumen alto > Beneficios > Apertura células.

Por último, la contratación de promotoras locales – normalmente son clientes que ya han participado en el programa - es un mecanismo eficiente para conseguir un mayor conocimiento de las características y ventajas del programa en el término municipal. Las promotoras reciben una comisión por la captación y permanencia de nuevos miembros en el programa. Con este sistema, las promotoras consiguen un ingreso adicional de aproximadamente 200\$/mes por una dedicación parcial, lo que supone un 65% del ingreso medio familiar en México en las zonas de bajos ingresos. Además de este ingreso, CEMEX ofrece sesiones de formación en técnicas de venta, comunicación, etc., lo que favorece el desarrollo de capacidades para llevar a cabo proyectos microempresariales propios.

Figura Ap.4-5. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (IV)



Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del autoconstructor.

En la Figura Ap.4-5 se aprecia la generación de un nuevo círculo virtuoso:

Ciclo 3. Apertura células > Contratar “promotoras” locales > Conocimiento del programa > Captación de participantes > Volumen alto > Beneficios > Apertura células.

Gracias a la mejora de la calidad del servicio y la implicación de la comunidad en el proceso de difusión, CEMEX es reconocida en las aldeas como una marca responsable, lo cual favorece la adopción del programa por nuevos participantes.

También cabe señalar la existencia de un círculo vicioso, que repercute en los beneficios de CEMEX. La apertura de nuevas células implica la contratación de personal para su gestión y amplía sus costes operativos. En el siguiente apartado analizaremos las opciones escogidas por CEMEX para reducir los costes operativos de las células, que es un aspecto especialmente crítico en el proceso de ampliación del programa Patrimonio Hoy a nuevas localidades.

4.10.4 Principales decisiones del modelo de negocio Patrimonio Hoy

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Programa Patrimonio Hoy	CEMEX decide crear un equipo multidisciplinar asesorado por una consultora para desarrollar un nuevo modelo de negocio capaz de satisfacer las del segmento informal de forma rentable.
Acceso al crédito	Para poder facilitar la compra de cemento necesaria para la construcción de una vivienda, CEMEX facilita el acceso al crédito a sus clientes con un sistema basado en las tandas (agrupaciones familiares que ofrecen una cobertura “social” al crédito). Son los propios “socios” (clientes) quienes escogen las diferentes familias que formaran parte del grupo.
Apertura de “células” Servicios y productos complementarios	En estas instalaciones se presentaba las características del programa, se hacían los pagos semanales, la asesoría, las juntas y las sesiones de capacitación. También generaban transparencia y confianza en el sistema. Para mejorar el servicio al cliente, CEMEX ofrece servicios de asesoría en construcción, servicios de almacenamiento y otros productos de construcción complementarios.
Precio competitivo	CEMEX asegura la fijación de precios competitivos de los materiales gracias a su poder de negociación sobre los distribuidores y a los incentivos que genera su modelo sobre la red de distribución.
Ampliación territorial	Una vez superada la fase piloto, se decide ampliar el programa a diferentes demarcaciones en México.
Alianza con Ashoka	Ashoka identifica emprendedores locales capaces de gestionar las células en cada municipio de forma eficiente.
Sedesol (Instituto de la vivienda)	La alianza con el Instituto de la vivienda permite acciones coordinadas con la administración para potenciar la construcción de viviendas en las zonas fijadas por los planes municipales de desarrollo de la vivienda. Esta medida incrementa el número de participantes en el programas
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
Capacidad productiva	15 plantas cementeras y 211 plantas de hormigón
Capacidad de distribución	62 centros de distribución
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Implicar distribuidores en el programa	El mercado informal es disperso en el territorio y por lo tanto es necesario implicar a los distribuidores en el programa. Se invitaba a participar a los distribuidores a cambio de mejorar su calidad de servicio y entrega. CEMEX se comprometía a realizar los pagos a los distribuidores y, por tanto, actuaba como avalista del cliente, reduciendo el riesgo de cobro para los distribuidores
Contratar a “promotoras”	Los propios “socios” (clientes del programa) actúan como promotoras informando a otros miembros de la comunidad de las características del programa. Las promotoras actúan a comisión, tanto por cliente captado como por la permanencia en el programa, asegurando así una buena elección de miembros.
Pagos semanales	CEMEX establece unos pagos semanales previos como compromiso del cliente en realizar un plan de ahorro. Una vez realizado estos pagos, CEMEX entrega a los clientes material por avanzado.

4.10.5 Escalabilidad del proyecto

No obstante, el éxito del modelo de negocio de CEMEX reside en su capacidad de escalarlo a nivel nacional e internacional. Es decir, el proyecto Patrimonio Hoy debe generar ingresos suficientes para permitir la ampliación de su red de células a cada uno de los municipios en los que quiera estar presente. La apertura de una célula amplía los costes operativos (se calculan unos costes anuales por cada nueva célula de 35.500 \$) y, por lo tanto, es básico conseguir la mayor eficiencia posible en la gestión de la nueva oficina y captar el mayor número de participantes desde un buen inicio. Como consecuencia de la decisión de ampliar territorialmente su presencia, CEMEX observó la posibilidad de establecer una serie de alianzas y acuerdos que le permitían ampliar su red de células aprovechando las ventajas y los recursos disponibles por parte de estos aliados.

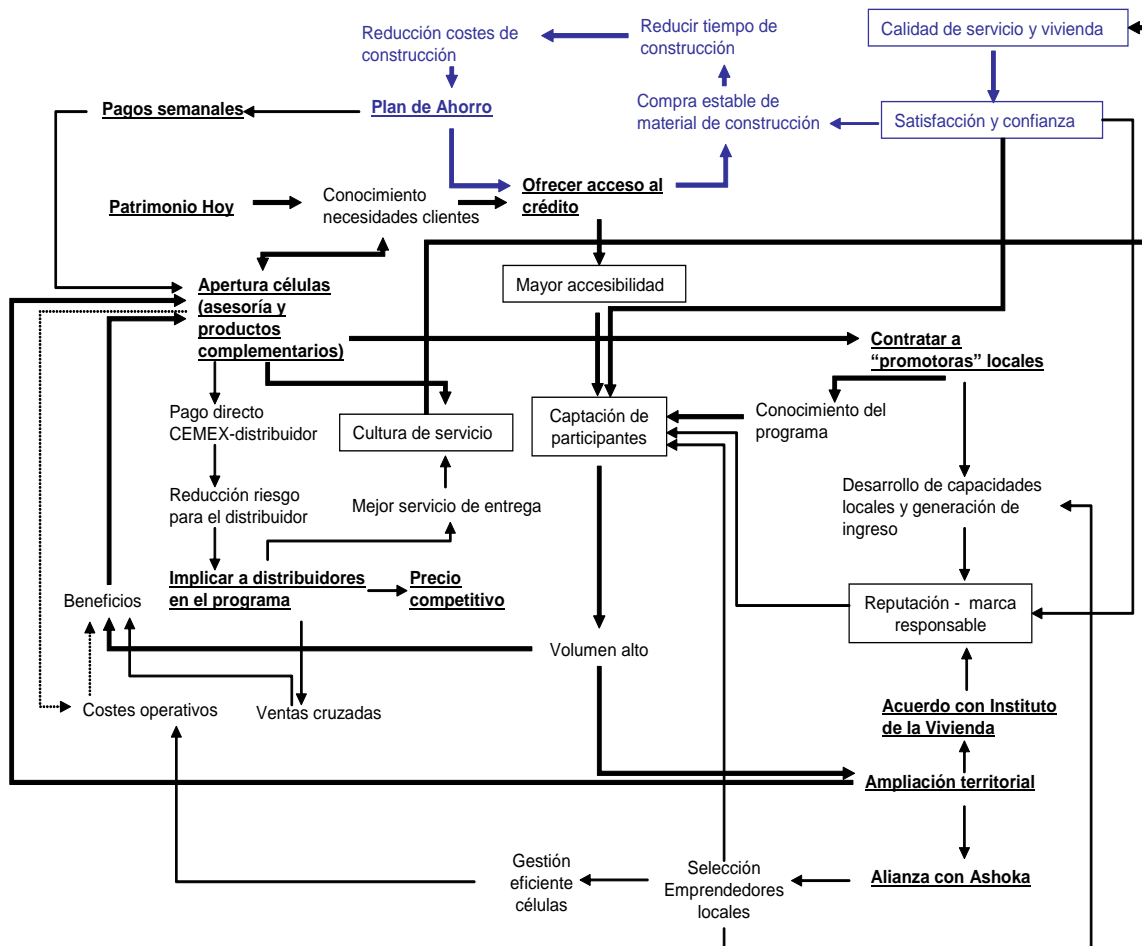
En primer lugar, CEMEX estableció una alianza con Ashoka con el objetivo de que fuera esta organización quien se encargara de seleccionar a los emprendedores locales capaces de gestionar la célula. Ashoka es una organización que promueve y ayuda a emprendedores locales y, por tanto, su amplia red de contactos le permitía identificar personas bien conectadas en cada municipio con capacidad para atraer a nuevos participantes al programa Patrimonio Hoy y, al mismo tiempo, gestionar la oficina de forma eficiente. Esta alianza ahorra a CEMEX el trabajo de selección de recursos humanos. La experiencia y reputación de Ashoka le ofrecía una elevada garantía de éxito en la selección del gestor de la célula. Una segunda decisión que se tomó fue la de establecer un acuerdo con el Instituto de la Vivienda para situar las células en aquellos lugares donde se habían programado los planes de desarrollo urbanístico. El apoyo institucional del gobierno regional facilitaba enormemente la captación de nuevos miembros al programa.

Una vez superada la fase piloto del programa, CEMEX había conseguido ampliar su número de células de 1 el año 1999 a 62 el año 2004, y las proyecciones para el año 2009 eran de 410 oficinas. Con este número de oficinas, CEMEX podía conseguir tener más de 650.000 familias activas en el programa.

En la siguiente figura se representa el modelo de negocio de CEMEX una vez decide ampliar territorialmente su presencia. Como se puede observar, esta decisión crea un nuevo círculo virtuoso que tiene como consecuencia principal el incremento de participantes en el programa.

Ciclo 4. Ampliación territorial > Apertura de células > Contratar promotoras locales > Distribución capilar > Incremento de participantes > Volumen alto > Ampliación territorial >...

Figura Ap.4-6. Modelo de negocio Patrimonio Hoy (V)



Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del autoconstructor.

4.10.6 Evaluación del modelo de negocio Patrimonio Hoy

Alineamiento con los objetivos. Las decisiones tomadas por CEMEX son consistentes con los objetivos planteados por el proyecto Patrimonio Hoy. La mayor parte de sus decisiones están dirigidas a mejorar el funcionamiento del mercado de autoconstrucción con la lógica consecuencia del aumento de la demanda y una mayor participación de CEMEX en este segmento.

Refuerzo. La complementariedad de las decisiones es clara y no existen discordancia entre ellas: todas buscan agilizar un mercado a través de una serie de medidas que afecten de forma positiva a los propios clientes y otros actores del modelo de negocio.

Virtuosismo. Existen cuatro ciclos virtuosos que se refuerzan unos a otros y con capacidad para crear valor tanto para CEMEX como para sus clientes, la comunidad donde opera y sus aliados. El único círculo que contrarresta esta relación positiva es la existencia de unos costes operativos por cada célula que abre CEMEX, lo que implica disponer de una capacidad financiera suficiente para poder llevar a cabo esta ampliación. La alianza con Ashoka pretende hacer más eficiente esta gestión y aumentar la eficiencia del proceso de apertura de células.

Robustez.

- **Imitación** – La elevada complementariedad del modelo de negocio de CEMEX lo hace difícil de imitar. Además las principales consecuencias rígidas del modelo (confianza del cliente, reputación, incremento de participantes) son las catalizadoras de los círculos virtuosos del modelo, aspecto que dificulta todavía más su imitación.
- **Apropiación** – Los incentivos generados por el modelo dificultan la apropiación de valor creado por parte de otros agentes. Los proveedores tienen incentivos por participar en el programa ya que supone una fuente de ingresos adicional sin riesgo alguno. CEMEX también se beneficia de su presencia, ya que el incremento de ventas de éstos beneficia al programa. De forma similar, las promotoras tienen un incentivo claro por aumentar la participación de miembros en el programa. Por otro lado, los clientes ven en la oferta de CEMEX una mejora sustancial respecto al

modelo anterior que les permite llevar a cabo la construcción de la vivienda con un ahorro sustancial.

Análisis en interacción. Uno de los aspectos más destacados del modelo de negocio de Patrimonio Hoy es el elevado grado de interdependencia con los intereses y necesidades de sus clientes y con los “modelos de negocio” de los distribuidores y las promotoras, reforzándose unos a otros de forma cooperativa. Esta interdependencia es consecuencia de las *decisiones estratégicas* adoptadas por CEMEX en el curso de la realización del programa Patrimonio Hoy.

- **Clientes (“socios”)** – Para poder acceder al crédito, los clientes han de agruparse en conjuntos de tres familias. Cada una de estas familias realiza un pago cada tres semanas. Si una de las familias no paga, ninguna recibe el producto. Este sistema, basado en las tandas y similar al microcrédito, incentiva el agrupamiento entre familias que tengan una elevada confianza entre ellas. CEMEX consigue al mismo tiempo un grado de cumplimiento muy elevado.
- **Distribuidores** – A través del programa Patrimonio Hoy, los distribuidores tienen la posibilidad de generar una fuente de ingresos adicional (los distribuidores participantes estiman que realizan un tercio de sus ventas de cemento a través de este programa), lo cual beneficia lógicamente tanto a los distribuidores como a CEMEX, que recibe un 7% de las ventas realizadas por los distribuidores.
- **Promotoras** – El programa Patrimonio Hoy contempla la participación de “promotoras” locales (muchas veces son antiguos clientes) que promuevan y den a conocer el programa por toda la comunidad. Las promotoras reciben una comisión por cada nuevo miembro participante en el programa, beneficiando también a CEMEX a incrementar el número de participantes.
- **Ashoka** – Ashoka también ve como uno de sus principales objetivos – identificar oportunidades para emplear a emprendedores locales – se cumple a través de la ampliación del programa Patrimonio Hoy.
- **Instituto de la Vivienda** – El programa Patrimonio Hoy puede considerarse como una herramienta de gran apoyo para la administración para llevar a cabo sus planes de desarrollo urbanístico de forma ordenada. Su participación otorga una alta

credibilidad y reputación al programa, ayudando de forma decisiva a la captación de nuevos participantes.

- **Emprendedores locales** – El programa Patrimonio Hoy les ofrece una oportunidad para aumentar sus ingresos y adquirir nuevas habilidades de gestión.

4.11 Apéndice 5. Análisis del modelo de negocio de Amanco Guatemala

4.11.1 *Objetivos del modelo de negocio de Amanco en el mercado de bajos ingresos*

Grupo Nueva se había fijado como objetivo estratégico obtener el 10% de sus ventas del segmento de bajos ingresos en el año 2007 y el 15% en el 2015. Para lograr alcanzar este objetivo, se promovió en el año 2003 un concurso entre los empleados para generar ideas de negocio en la base de la pirámide. El proyecto ganador resultó ser el proyecto “Comunidades agrícolas sostenibles al alcance de un mundo globalizado”, aunque también se la conocía por el nombre de “Todos Ganamos”.

Los objetivos del proyecto “Todos ganamos” contemplaban los siguientes elementos:

- Aumentar la *competitividad agrícola* mediante el cultivo de productos no tradicionales (ejote francés, mini vegetales, zucchini, guisantes, etc.) y la implantación de mejores prácticas que conservaran los recursos de agua y suelo.
- Ampliar la presencia de Guatemala en los mercados internacionales mejorando la calidad de la producción agrícola, ayudando a extender los contratos a largo plazo y estableciendo alianzas con empresas compradoras en los países desarrollados.
- Ofrecer *nuevas tecnologías* y asistencia técnica para impulsar la competitividad de actividades agrícolas prometedoras.

4.11.2 *Modelo de negocio tradicional de Amanco*

Amanco produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción. La mayoría de clientes de Grupo Nueva eran grandes explotaciones agrarias, clientes industriales, contratas y arquitectos. También participa de forma frecuente en licitaciones públicas para aumentar su volumen de negocio.

Amanco tenía una serie de rasgos diferenciadores respecto a su competencia:

- Capacidad tecnológica y de innovación

- Integración de la sostenibilidad en la gestión a través del “*sustainability scorecard*”
- Reparto de dividendos al fideicomiso VIVA, que ofrecía orientación estratégica al grupo y financiaba actividades de desarrollo privado y empresariado social a través de la Fundación Avina.

En el segmento de las grandes explotaciones agrícolas, Amanco ofrecía tecnología de última generación a través de su red de distribución. Los distribuidores ofrecían soluciones de riego personalizadas y diseñadas a medida en función de las características orográficas del terreno de cada cliente. La mayor parte del margen del distribuidor provenía principalmente del diseño de estos sistemas personalizados.

En este segmento, el criterio de compra del cliente era principalmente las especificaciones técnicas del producto. El precio, en cambio, no era un criterio tan significativo.

Estos factores dificultaban el acceso a los pequeños agricultores, ya que éstos requerían soluciones estandarizadas a menor precio. Los distribuidores de Amanco desconocían el mercado de los pequeños agricultores, pero tampoco era claro su interés, ya que las características de este segmento reducían de forma significativa su margen. Además, los pequeños agricultores necesitaban servicios adicionales – crédito, capacitación técnica, comercialización – que estaban lejos de las competencias de los distribuidores de sistemas de riego del mercado.

4.11.3 Modelo de negocio de Amanco-Proyecto Todos Ganamos.

El objetivo del proyecto Todos Ganamos era aumentar la presencia de Amanco en el segmento de bajos ingresos e introducirse en un mercado hasta entonces inexplorado. Los principales retos antes los que se encontraba Amanco para poder llevar a cabo sus operaciones eran:

1. *Accesibilidad.* La tecnología de riego suponía una elevada inversión para los pequeños agricultores. Por tanto, era necesario facilitar *el acceso al crédito* de forma flexible y ágil.
2. *Influencia.* Los pequeños agricultores tienen sus propias costumbres y métodos de trabajo. No es sencillo variar el tipo de cosecha ya que su ingreso depende de su producción. Para ello, es necesario incrementar *la capacitación y formación técnica* y ofrecer asesoramiento sobre los mejores productos para la exportación.
3. *Alcance.* Llevar los productos a los más de 800.000 granjeros es complejo. Por este motivo, se decide implicar a las comercializadoras o cooperativas, que suelen agrupar a 100-300 agricultores.
4. *Generar beneficios para el agricultor.* Si el agricultor no ve muy claro el retorno de su inversión difícilmente adquirirá el sistema de riego. Por este motivo, Amanco propone un modelo en el que ofrece al agricultor un producto que aumenta su rentabilidad y crea alianzas con comercializadoras para asegurar la exportación y venta de los productos agrícolas.
5. *Escalabilidad.* Se decidió llevar a cabo un proyecto piloto para probar el modelo de negocio, pero sin olvidar que el objetivo final era replicarlo y escalarlo para poder cumplir con el objetivo de ventas marcado por la dirección general.

Para dar respuesta a estos retos, Amanco toma un conjunto de decisiones, que se presentan en el siguiente apartado.

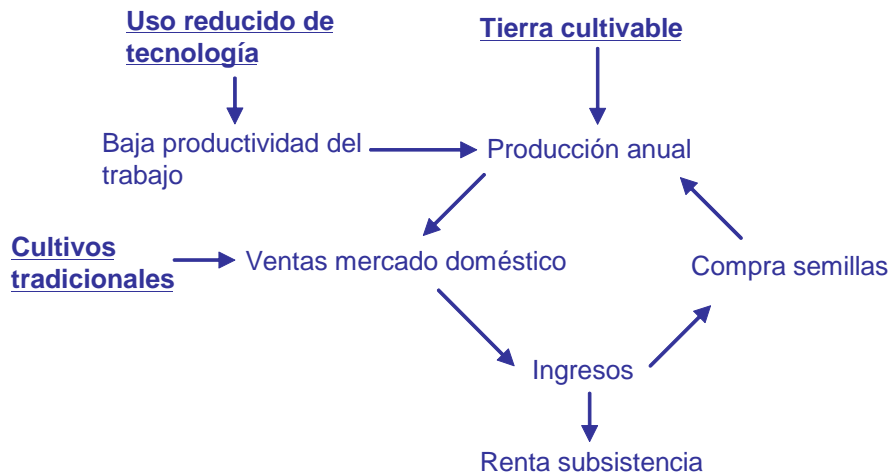
4.11.4 Principales decisiones del modelo de negocio “Todos Ganamos”

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Estrategia corporativa en el segmento de bajos ingresos	Julio Moura marca el objetivo de que el 10% de las ventas provengan del segmento de bajos ingresos en el 2008 y el 15% en el 2015.
Alianza con BID	Alianza con BID para conseguir un fondo de 1 millón de dólares con el objetivo de favorecer el acceso al crédito para poder adquirir la tecnología de riego.
Innovación en producto	Desarrollo del producto de riego 4x4. El sistema de riego por goteo permite producir las cuatro estaciones del año ahorrando agua y aumentando la calidad de la producción.
Capacitación técnica en prácticas agrícolas	Alianza con Opcion (ONG local), que ofrecía asesoría técnica y articulaba esfuerzos entre pequeños productores para hacer más rentable su producción y mejorar sus capacidades productivas.
Comercial técnico segmento bajos ingresos	Contratación de un técnico agrícola como comercial para promover la venta de sistemas de riego entre los pequeños agricultores. Se encarga de identificar las comercializadoras y llegar a acuerdos con ellas.
Asignación líder de proyecto	Amanco asigna a un líder de proyecto que informa directamente al director general sobre su desarrollo.
Programa de voluntariado	Se ofrece la posibilidad a los empleados de Amanco de participar en el sistema de irrigación en una jornada de voluntariado
Política comprometida en sostenibilidad	Amanco integra en su modelo de gestión el Sustainability Scorecard.
Ampliación internacional*	Una vez comprobado el funcionamiento del programa en Guatemala, Amanco ha replicado el modelo en México y Brasil con adaptaciones.
Alianza con Ashoka*	Amanco ha establecido con Ashoka un acuerdo para seleccionar emprendedores sociales que permitan la difusión del programa en México.
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Alianzas con comercializadoras.	Las alianzas con las comercializadoras sirven para facilitar el acceso a los pequeños agricultores y ofrecer apoyo comercial al agricultor. Además actúan de avalistas del crédito concedido a los agricultores.

* Estas decisiones corresponden a una segunda fase en la que Amanco ha ampliado sus operaciones a otros países de América Latina.

Antes de representar el modelo de negocio del proyecto Todos Ganamos de Amanco, vamos a representar de forma simplificada el modelo de negocio del pequeño agricultor para entender mejor cómo puede incidir Amanco en la mejora de la productividad y en el incremento de los ingresos de los agricultores.

Figura Ap.5-1. Modelo de negocio del pequeño agricultor



En este caso, el principal activo del agricultor es la tierra cultivable que, gracias a su trabajo, le permite tener una producción anual. El volumen de la producción anual vendrá determinada por la superficie de la tierra cultivable (constante) y la productividad del trabajo (variable). La única forma de variar el volumen de producción anual es a través del aumento de la productividad del trabajo. Dadas las limitaciones naturales existentes – ciclos climáticos – y las limitaciones financieras, los pequeños agricultores tienen una baja productividad del trabajo debido a la falta de tecnificación de sus cultivos.

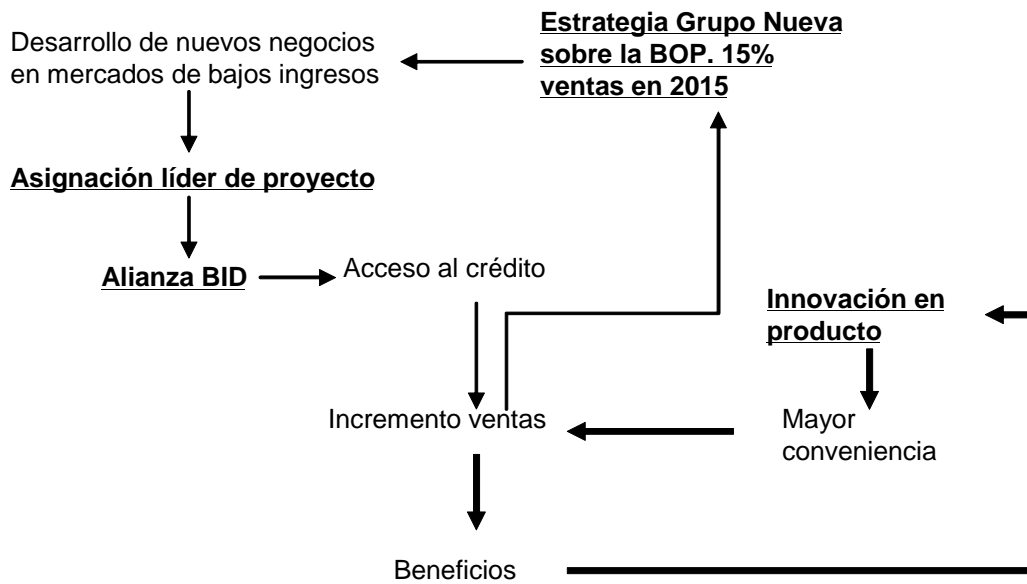
Por otro lado, los pequeños agricultores siembran productos tradicionales, normalmente de bajo valor añadido. Esta decisión se toma por costumbre o por satisfacer la demanda de los canales de comercialización a nivel doméstico a través de los cuales venden su producción. Finalmente, con los ingresos que obtienen compran la siembra de la próxima cosecha y obtiene unos beneficios. Debido al limitado volumen de producción anual y el bajo valor de los productos, estos beneficios suelen permitir una renta de subsistencia.

Analizando este modelo, se puede comprobar que mientras no cambien dos decisiones básicas del agricultor – uso reducido de tecnología y cultivos tradicionales-, será muy difícil el poder aumentar de forma significativa su nivel de

ingresos. Sin variar estas decisiones, Amanco se encuentra ante un mercado con la demanda bloqueada por la incapacidad financiera de los agricultores de afrontar inversiones en adquisición de tecnología.

Nos centramos ahora en el marco del modelo de negocio de Amanco. Una vez definida la estrategia del grupo en los mercados emergentes, sus esfuerzos iniciales se centran en desarrollar un producto innovador para este mercado como es el sistema de irrigación por goteo que permita al agricultor obtener un mayor rendimiento de su cosecha. Al mismo tiempo, existe una clara necesidad de ofrecer crédito al pequeño agricultor para favorecer su accesibilidad al producto, con lo cual se opta por negociar con el BID para conseguir un fondo de US\$ 1 millón que sirva como fuente de financiamiento para el pequeño agricultor.

Figura Ap.5-2. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (I)



Con estas decisiones, se pretende incrementar favorecer las condiciones del mercado (satisfacción de necesidades mediante el desarrollo de un nuevo producto y acceso al crédito ágil para facilitar su compra) con el objetivo de incrementar las ventas y beneficios de la empresa. De este modo observamos, la existencia de un primer círculo virtuoso.

Ciclo 1. Innovación en producto > Mayor conveniencia > Incremento de ventas > Beneficios > Innovación en producto

Amanco estableció contactos con cooperativas agrícolas y ONGs para desarrollar el tercer pilar fundamental del modelo de negocio: la accesibilidad al pequeño agricultor y la capacidad de influencia para conseguir introducir sus productos en este segmento. A través de la asignación de un comercial técnico, Amanco identificó las cooperativas agrícolas y ONGs de desarrollo agrícola con las que podía establecer alianzas. Amanco y las cooperativas trabajaban conjuntamente en tareas de capacitación técnica sobre el uso del sistema de riego y técnicas agrícolas. Como se observa en la siguiente figura, los tres pilares del modelo de negocio – crédito, tecnología y alianzas con cooperativas – buscaban favorecer un incremento de las ventas.

Figura Ap.5-3. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (II)

De este modo, se observa la existencia de un segundo círculo virtuoso:

Ciclo 2. Alianzas cooperativas y ONGs > Mayor accesibilidad al pequeño agricultor > Incremento de ventas > Beneficios > Mayor alcance > Alianzas cooperativas y ONGs

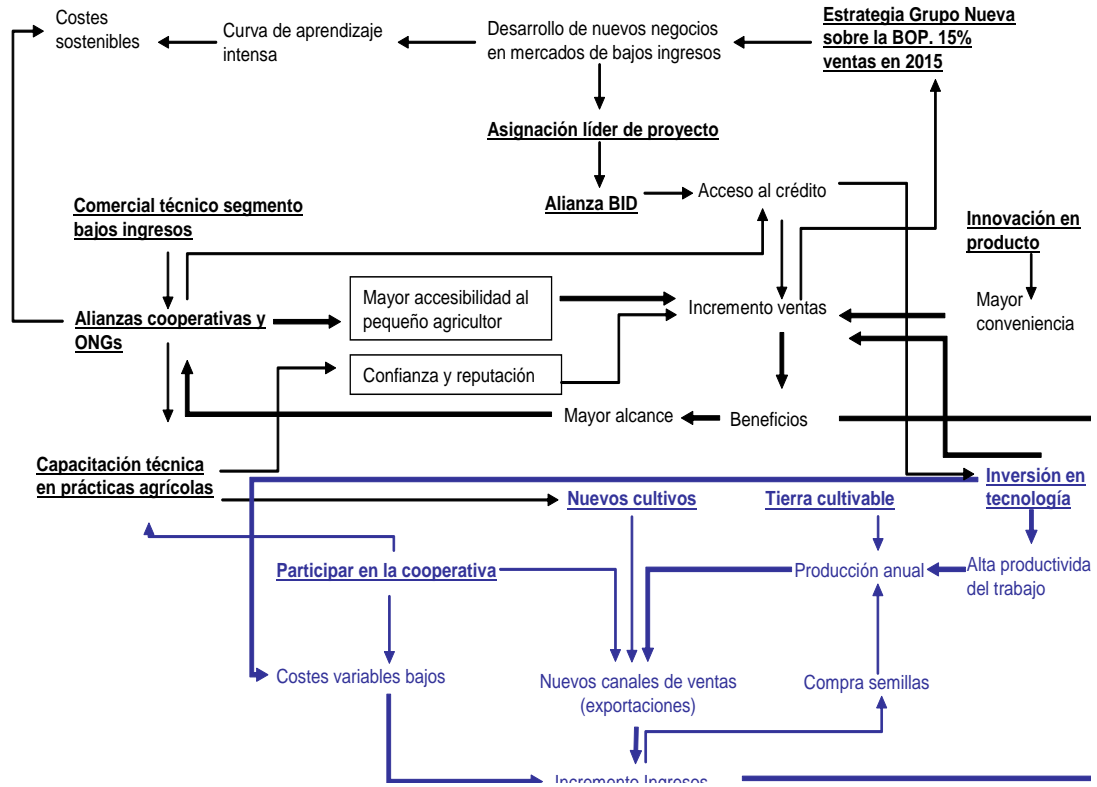
Las alianzas con las cooperativas permiten además facilitar el acceso al crédito, ya que son éstas las que se encargan de gestionar la devolución del crédito a Amanco. También su apoyo comercial es clave en el proceso de venta. Esta alianza favorece la estructura de costes del modelo de negocio, que también puede ser mejorada gracias a la curva de aprendizaje intensa que origina el desarrollo de negocios en este segmento de población.

No obstante, la raíz del éxito del modelo “Todos Ganamos” se basa en la capacidad de desbloquear la demanda del pequeño agricultor; es decir, ofreciéndole incentivos para que invierta en tecnología. Amanco consigue este objetivo mejorando las condiciones del mercado de tal modo que permite a los agricultores obtener unos mayores ingresos por su trabajo.

En primer lugar, el sistema de riego 4x4 aumenta de forma considerable la productividad del trabajo, permitiendo 4 cosechas anuales en lugar de 2. Este aumento de producción supone un incremento de los ingresos. De igual modo, el acuerdo con el BID le permite facilitar el acceso al crédito a los agricultores y hacer posible la compra del sistema de irrigación.

En segundo término, las alianzas con las cooperativas resultan capitales, ya que son éstas las que aseguran la venta de la producción del agricultor. A través de la colaboración con las cooperativas, los pequeños agricultores tienen la posibilidad de recibir asesoramiento para introducir nuevos cultivos de mayor valor añadido, obtener las certificaciones necesarias exportar su producción y abrir nuevos canales de venta. Las cooperativas permiten a Amanco acceder a grupos organizados de 100-300 agricultores, lo que aumenta la eficiencia de la comercialización. Además, estas cooperativas tienen un mayor poder de influencia entre los agricultores debido a la relación histórica que mantienen y permiten “romper” las barreras culturales que pueden existir entre los agricultores hacia un nuevo sistema de riego desconocido. Como se observa en la siguiente figura, las mejoras producidas por el modelo de Amanco permiten al agricultor tomar un conjunto de decisiones capaces de crear dos círculos virtuosos que tienen su origen en la inversión en tecnología.

Figura Ap.5-4. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (III)



Nota: en azul se representa el modelo de negocio del agricultor.

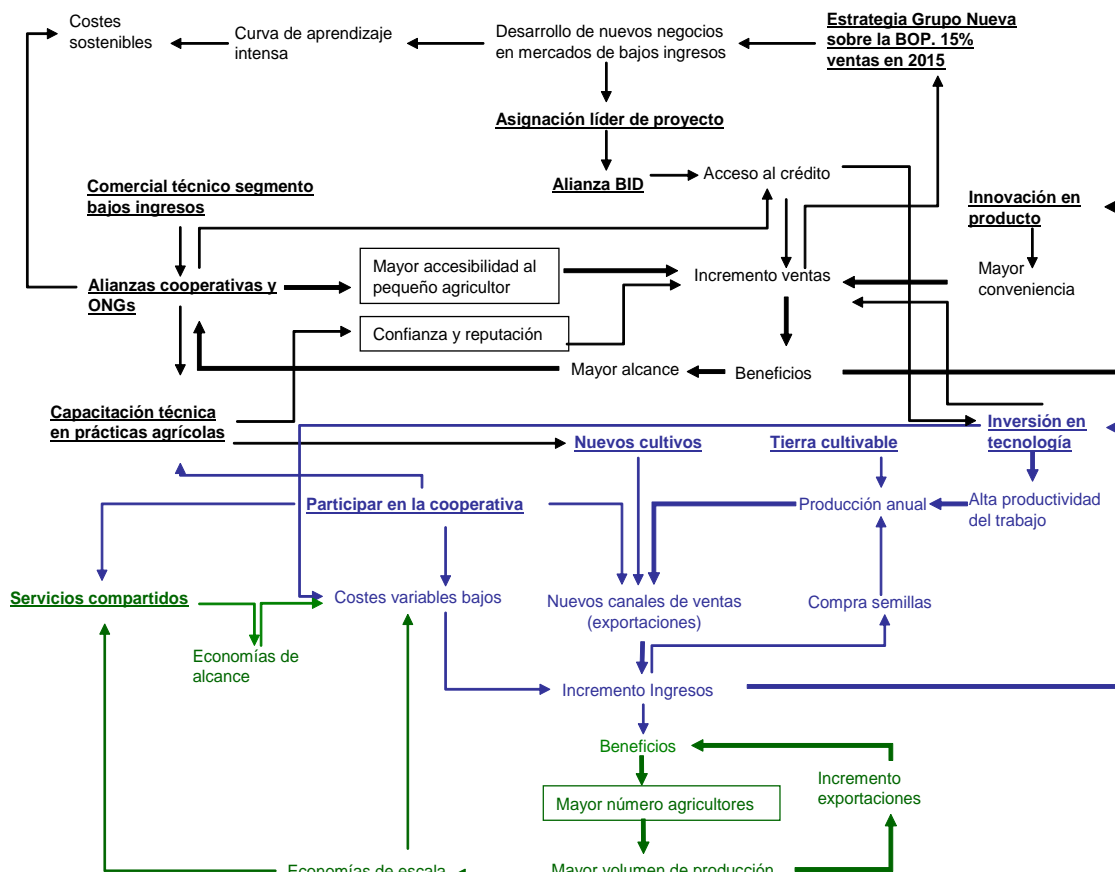
Ciclo 1 (agricultor). Inversión en tecnología > Alta productividad del trabajo > Producción anual > Exportaciones > Incremento de ingresos > Inversión en tecnología

Ciclo 2 (agricultor). Inversión en tecnología > Costes variables bajos > Incremento de ingresos > Inversión en tecnología

Estos ciclos se ven reforzados por las decisiones “Nuevos cultivos”, que permiten la obtención de beneficios a través de la venta de productos de mayor valor añadido, y “Participar en la cooperativa”, que permite la obtención de unos costes variables menores gracias a la oferta de servicios compartidos como, por ejemplo, el transporte.

A su vez, este círculo virtuoso del agricultor también beneficia los intereses de la cooperativa agrícola. Si los agricultores son capaces de obtener unos mayores ingresos gracias a la participación en la cooperativa, es probable que nuevos agricultores se adscriban a la misma, generando un mayor volumen de producción, que favorece el incremento de exportaciones y la obtención de economías de escala y de alcance.

Figura Ap.5-5. Modelo de negocio de Grupo Nueva – Todos Ganamos (IV)



Nota: en azul se representa el modelo de negocio del agricultor y en verde el de la cooperativa

Ciclo 1 (cooperativa). Beneficios > Mayor número de agricultores > Mayor volumen de producción > Incremento Exportaciones > Beneficios

En definitiva, la inversión en tecnología promovida por Amanco es capaz de generar tanto un círculo virtuoso en el cliente final (el agricultor) como en su principal aliado

(la cooperativa). Como se puede observar, estos modelos de negocio son interdependientes entre sí y se refuerzan mutuamente. El modelo de Amanco será exitoso única y exclusivamente si es capaz de generar círculos virtuosos en los modelos de negocio del agricultor y la cooperativa.

4.11.5 Escalabilidad del proyecto

El aspecto más crítico del proyecto Todos Ganamos es su replicación a gran escala, tanto en Guatemala como en otros países de América Latina. De otro modo, no es factible alcanzar el objetivo estratégico marcado por Grupo Nueva.

Si analizamos el modelo de Todos Ganamos, se puede observar que el elemento que condiciona la escala a nivel nacional es el número de alianzas establecidas con cooperativas. Amanco ha asignado a un comercial agrícola la tarea de llevar a cabo estos acuerdos. Según las palabras de René Villagrán, el comercial agrícola que gestiona el proyecto Todos Ganamos, se requieren tres o cuatro visitas a la cooperativa para presentar las ventajas del sistema de riego, las características del proyecto y conseguir acelerar el proceso de decisión de los agricultores. Teniendo en cuenta el deficiente estado de las carreteras y la situación dispersa de las cooperativas en el territorio, hacer todas estas visitas es un proceso que requiere bastante tiempo. Por tanto, Amanco debería aumentar los comerciales agrícolas de forma significativa para poder escalar el proyecto a nivel nacional. Esta decisión debe ser tomada con cautela ya que aumenta los costes fijos de Amanco.

Otra decisión necesaria para escalar el proyecto es su ampliación internacional. De hecho, Amanco ya tiene en marcha el proyecto en México y Brasil. En cada país el modelo de negocio debe adaptarse (por ejemplo, pueden existir vías de financiamiento más accesibles) pero su “ADN” es el mismo. Por ejemplo, en México Amanco decidió establecer una alianza con Ashoka, facilitando la selección de emprendedores sociales (Ashoka Fellows) que se encargaban de la venta y promoción de los sistemas de riego, ofrecían apoyo técnico e incluso facilitaban el acceso a fuentes de crédito gubernamentales. De este modo, estos emprendedores en México

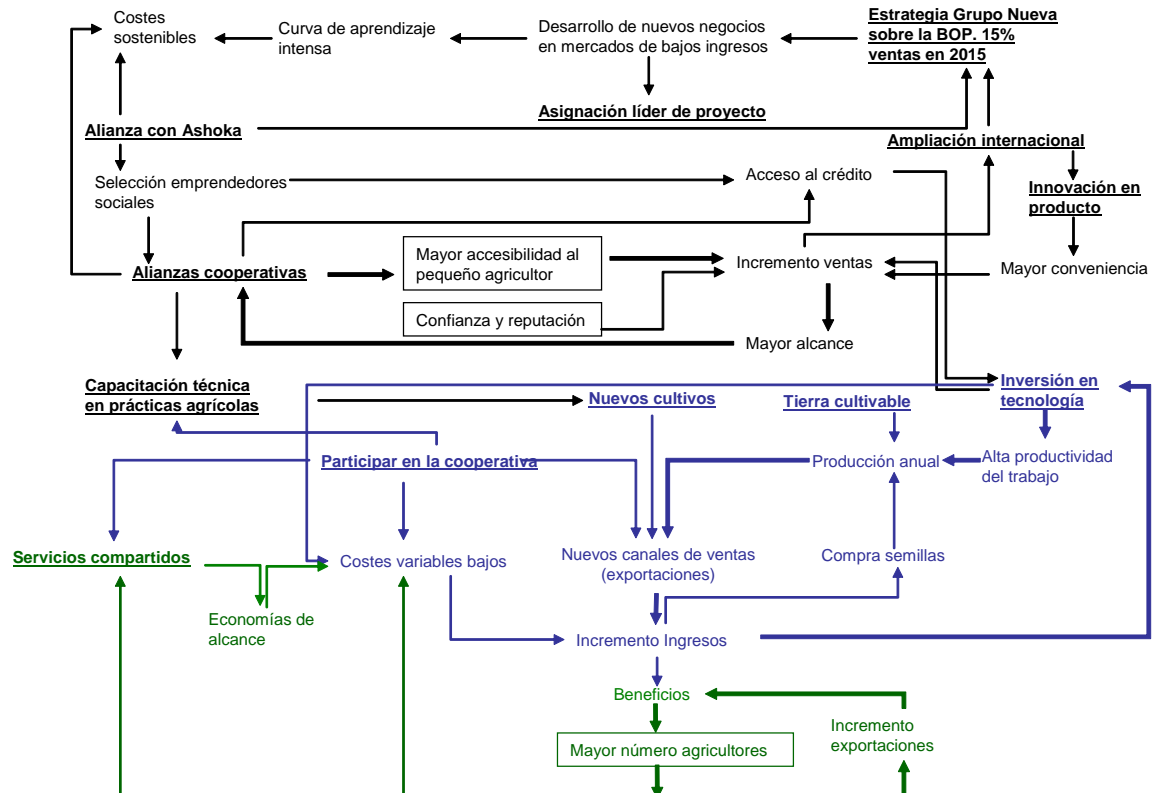
cumplían las funciones del comercial técnico en Guatemala. En este caso, Amanco aprovechaba las redes e influencia de estas personas para ampliar su negocio sin necesidad de incurrir en costes fijos.

Uno de los aspectos críticos para que estas alianzas funcionen es conseguir que los intereses de Amanco y el de los emprendedores sociales sean compartidos. En el caso de México, Ashoka seleccionó a Arturo García, que participaba en una red de agricultores autosuficientes y se dedicaba a favorecer los ingresos de los pequeños agricultores en la costa Guerrero. También se escogió a Juan José Consejo del Instituto de Naturaleza y Sociedad de Oaxaca y que se dedicaba la conservación de los recursos hídricos de la región.

En la siguiente figura se representan estas variaciones. Como se puede observar, la alianza con Ashoka permite escalar el proyecto de forma eficiente gracias a su amplia red de emprendedores sociales (Ashoka Fellows).

Asimismo, la ampliación internacional contribuye a la obtención de un mayor aprendizaje sobre el segmento de bajos ingresos. Un aspecto destacado de este aprendizaje es el desarrollo de nuevos productos y soluciones para los pequeños agricultores. Por ejemplo, además del kit de irrigación, se ha diseñado también un kit para la instalación de un invernadero y productos geotextiles para aislar estanques y biodigestores.

Figura Ap.5-6. Modelo de negocio Todos Ganamos – Ampliación internacional



Nota: en azul se representa el modelo de negocio del agricultor y en verde el de la cooperativa

4.11.6 Evaluación del modelo de negocio de Grupo Nueva – Proyecto Todos Ganamos

Alineamiento con los objetivos. Existe un alineamiento claro entre los objetivos del programa y las decisiones planteadas por Grupo Nueva. Buena parte de las decisiones están encaminadas a mejorar la productividad agrícola como vía para aumentar las ventas de los sistemas de irrigación.

Refuerzo. Las decisiones de Amanco se refuerzan entre sí para hacer más accesible y más conveniente el sistema de riego entre los agricultores. Igualmente, a nivel organizacional, se toman una serie de decisiones que permiten comunicar a la organización que este objetivo es una línea estratégica de la organización que debe generar nuevas oportunidades de crecimiento.

Virtuosismo. Existe un ciclo virtuoso para Amanco que tiene su piedra angular en el establecimiento de acuerdos con cooperativas. Amanco es capaz de generar un círculo virtuoso en el modelo de los agricultores y las cooperativas, lo que retroalimenta de forma positiva el modelo de Amanco.

Robustez.

- **Imitación** – La influencia y accesibilidad conseguida gracias al elevado número de alianzas y acuerdos con cooperativas es probablemente una de las principales barreras a la imitación del modelo de Amanco. Igualmente, la generación de consecuencias rígidas como, por ejemplo, la reputación y confianza, dificulta también el acceso a este mercado por la posición preferente que consigue Amanco a través de estas alianzas.
- **Apropiación** – Dada la capacidad del modelo de Amanco de generar ingresos entre los agricultores y reducir sus costes variables, no parece que puedan presentarse problemas de apropiación.
- **Sustitución** – Los riesgos de sustitución existen debido al uso de sistemas de riego naturales (lluvia), pero se ha demostrado que estos sistemas conducen a una menor productividad. Por otra parte, Amanco es una empresa innovadora y si surgiera un sistema de riego más eficiente, seguramente serían ellos mismos quienes lo desarrollarían.

Análisis en interacción. La interacción con el modelo de los agricultores es clave para entender el éxito del modelo de Amanco. La capacidad del modelo de Amanco de generar un ciclo virtuoso que aumente los ingresos de los pequeños agricultores explica en buena medida el éxito del modelo. Como se ha podido observar, esto es posible gracias a la interacción con otros integrantes con los que se comparten intereses (cooperativas, ONGs, Ashoka, emprendedores sociales, agencias de financiamiento, etc.).

4.12 Apéndice 6. Análisis del modelo de negocio de Tetra Pak

4.12.1 Objetivos del modelo de negocio de Tetra Pak - FfDO

Desde sus orígenes en los años 50, Tetra Pak ha impulsado programas de alimentación dirigidos a las escuelas para promover el consumo de leche entre los niños. Esta actividad y el amplio conocimiento adquirido a lo largo de más de 40 años en la implantación de estos programas ha sido trasladada a los países en desarrollo como una vía de promover un desarrollo sostenible que le permita *crear y desarrollar mercados* en los que Tetra Pak pueda comercializar sus servicios y productos.

El año 2000, Tetra Pak decidió sistematizar la gestión y desarrollo de estos programas con la creación de la “Food for Development Office” (FfDO). La base de estos programas está en el desarrollo de alianzas público-privadas entre gobiernos nacionales, agencias de desarrollo nacionales e internacionales, el sector privado y ONGs. La creación de la FfDO permite acelerar el desarrollo de estas alianzas, fortalecer las relaciones con agencias de desarrollo globales e impulsar la creación de programas de alimentación y desarrollo.

La estrategia de la FfDO tiene cuatro pilares centrales:

- Generar y apoyar activamente alianzas para el desarrollo
- Utilizar el conocimiento, productos y experiencia de Tetra Pak y De Laval (maquinaria) en el desarrollo de proyectos.
- Construir capacidades locales y asegurar la sostenibilidad a través de la transferencia de conocimiento y la formación.
- Apoyar el desarrollo de productos altamente nutritivos y rentables.

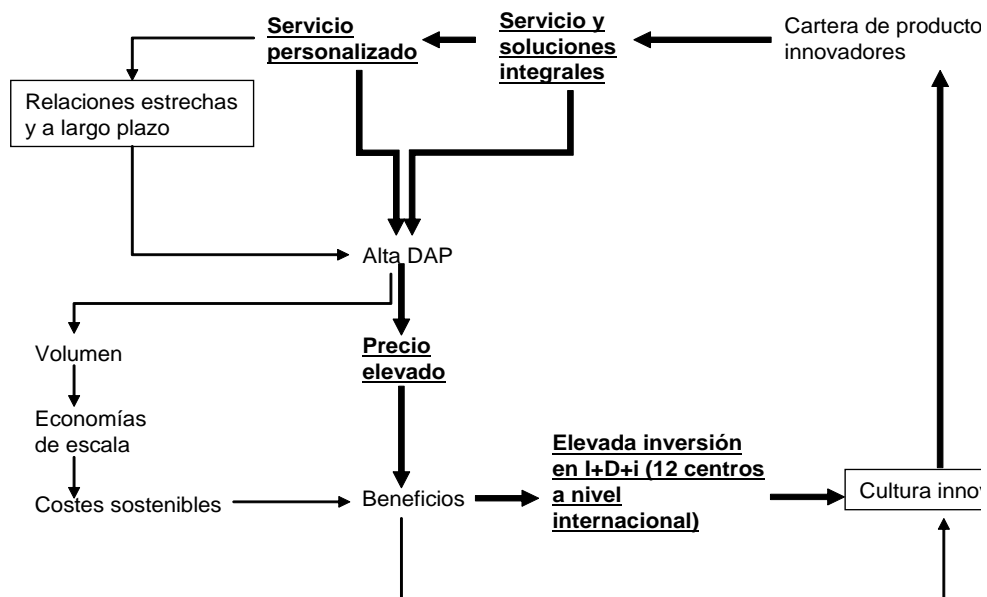
El enfoque de estos programas se centra en las siguientes actividades:

- Salud y nutrición: programas de alimentación y nutrición infantiles; desarrollo de productos de alimentación.
- Educación: aumento de la asistencia escolar y capacidad de aprendizaje a través de los programas de alimentación.
- Disminución de la pobreza: programas de desarrollo agrícolas sostenibles; actividades de mejora de la productividad; promoción del sector privado.

4.12.2 Modelo de negocio tradicional de Tetra Pak

De forma simplificada y considerando un elevado nivel de agregación, se representa el modelo de negocio tradicional de Tetra Pak en la siguiente figura.

Figura Ap.6-1. Modelo de negocio tradicional de Tetra Pak



Si algo define a Tetra Pak es su cultura de innovación. Desde sus orígenes, su crecimiento se basó en una clara apuesta por la innovación. De hecho, la invención del envase aséptico por parte del Dr. Rausin explica la existencia de esta multinacional todavía familiar. Esta cultura de innovación ha permitido a Tetra Pak

tener una amplia gama de productos de envasado. Al mismo tiempo ha desarrollado equipos de procesado para alimentos líquidos y máquinas de llenado y equipos de distribución. Esta gama de productos le ha permitido ofrecer soluciones integrales a sus clientes, siendo Tetra Pak el único proveedor necesario para el procesamiento y envasado de productos líquidos. Otra de las características de Tetra Pak es su orientación al cliente, con el claro objetivo de aportarle valor y siguiendo las directrices del lema de su fundador: *“a package should save more than it costs”*. Este concepto ha implicado la búsqueda de soluciones personalizadas con el cliente con el fin de mantener relaciones fructíferas a largo plazo tanto con sus clientes como con sus proveedores.

Este modelo ha funcionado de forma satisfactoria hasta el momento presente, como demuestran el hecho de que Tetra Pak tiene aproximadamente el 80% de la cuota de mercado a nivel mundial en el envasado de productos líquidos en envases asépticos. Este elevado volumen se tradujo en una entrega de más de 137.000 millones de envases durante el año 2007 y 9.143 máquinas de empaquetado, 28.643 de procesado y 15.486 de distribución en operación durante el año 2008.

El elevado desarrollo tecnológico de sus productos así como su grado de personalización permiten que el cliente tenga una alta disposición a pagar y, por tanto, Tetra Pak no ha competido nunca en costes ni en precio. Por el contrario, Tetra Pak ofrece una maquinaria para mejorar la productividad de los procesos de procesado, empaquetamiento y distribución de los productos de sus clientes, y un envase atractivo que le permita mejorar sus ventas.

4.12.3 Modelo de negocio de Tetra Pak - FfDO

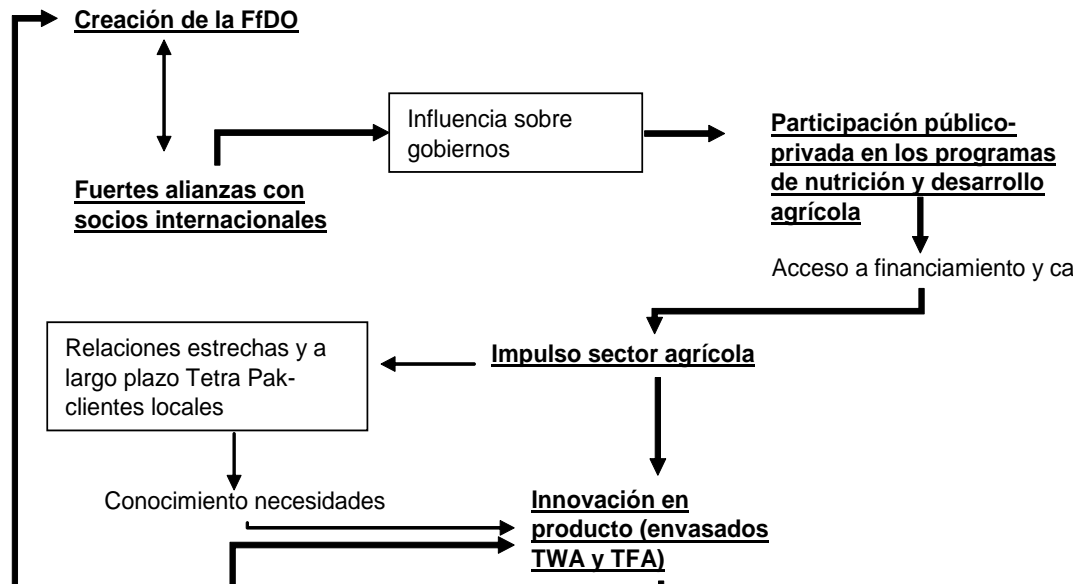
A pesar del éxito de Tetra Pak en los mercados desarrollados, su modelo de negocio era difícilmente aplicable a los mercados en desarrollo por dos motivos principales que se retroalimentaban:

- Las cooperativas o granjas no solían tener los recursos económicos necesarios para adquirir la tecnología de Tetra Pak.
- No existía un mercado para el producto envasado (el envase encarece el precio y la demanda es muy sensible a esta variable). La mayor parte de la leche se vende a granel.

Evidentemente, si el cliente no tiene una elevada disposición a pagar, el modelo de negocio en el que se basa Tetra Pak deja de ser efectivo.

Ante esta situación, Tetra Pak decide crear la FfDO para llevar a cabo los programas de alimentación y desarrollo agrícola como una medida que le permita crear las condiciones adecuadas en el mercado para poder introducir sus productos. Esta medida implica establecer las bases para conseguir una mejora productiva de las cooperativas. Por tanto, los programas de alimentación tienen un enfoque más amplio que engloba también el desarrollo agrícola. Como se puede deducir, esta es una apuesta a largo plazo, ya que es necesario el transcurso de un tiempo considerable para crear estas condiciones. De hecho, los programas infantiles de alimentación suelen tener una duración de 3-4 años y, en algunas ocasiones, se renuevan por un periodo de tiempo similar. En la siguiente figura se representan estas decisiones.

Figura Ap.6-2. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (I)



Uno de los objetivos del establecimiento de la FfDO es facilitar el desarrollo de programas de nutrición escolar a través del establecimiento de alianzas con organizaciones internacionales y agencias de desarrollo. Las alianzas con organizaciones de prestigio permiten a Tetra Pak acceder a gobiernos locales e impulsar con más facilidad programas de desarrollo agrícola y nutrición, tal y como argumenta la directora de la FfDO.

“An important element in our activities is an extensive network of partners that we’ve developed. We have created working relationships with strategic partners that have an international presence, such as GAIN – the Global Alliance for Improved Nutrition, World Bank, Unicef and FAO. These organisations provide access to decision-makers or can be partners in replicating the ‘integrated value chain model’ worldwide.” Ulla Holm, directora de la FfDO.

Estos programas permiten a Tetra Pak mantener unas relaciones estrechas con las cooperativas y granjas lecheras y conocer concretamente sus necesidades,

favoreciendo el desarrollo de servicios y productos innovadores que favorezcan la introducción de los mismos en el mercado. Así, se observan dos círculos virtuosos:

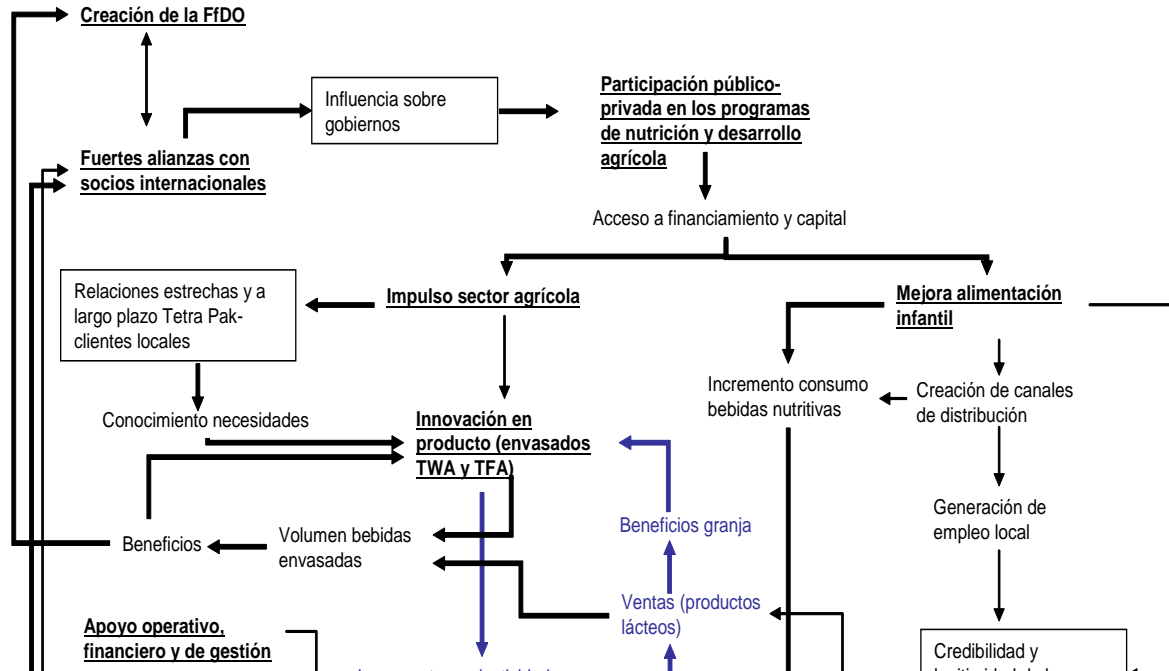
Ciclo 1. Creación de la FfDO - Alianzas con socios internacionales > Influencia sobre programas > Participación público-privada en programas de desarrollo > Acceso a financiamiento y capital > Impulso sector agrícola > Innovación en producto > Ventas > Creación de la FfDO - Alianzas con socios internacionales.

Ciclo 2. Innovación en productos > Volumen de bebidas envasadas > Beneficios > Innovación en productos

Sin embargo, el incremento de ventas está íntimamente relacionado a la capacidad de Tetra Pak de incrementar la productividad de las granjas a través de la inversión en nueva tecnología de procesado, envasado y distribución. Por este motivo, Tetra Pak ofrece asistencia en gestión y formación técnica, apoyo en la homologación de los productos envasados y promueve los programas de alimentación infantil con el doble objetivo de mejorar la nutrición de los escolares y crear una demanda para este tipo de productos.

En la siguiente figura se pueden ver cómo estas decisiones refuerzan el círculo virtuoso antes detallado y generan consecuencias positivas que refuerzan la credibilidad y legitimidad de la marca Tetra Pak en la comunidad local.

Figura Ap.6-3. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (II)



Nota: En azul se representa el modelo de negocio de la cooperativa o granja lechera (cliente de Tetra Pak).

De este modo, el segundo ciclo que antes hemos detallado se interrelaciona y complementa con el ciclo de la granja lechera.

Ciclo 2 (Tetra Pak). Innovación en producto > Incremento productividad y rentabilidad > Producción elevada > Ventas > Volumen bebidas envasadas > Beneficios > Innovación en producto

Ciclo 1 (granja lechera). Innovación en producto (en este caso sería la inversión realizada por la granja) > Incremento productividad y rentabilidad de la granja > Producción elevada > Ventas > Beneficios > Innovación en producto

Gracias a la transferencia de tecnología y know-how hacia emprendedores locales del sector agrícola, Tetra Pak contribuye en la creación de una base productiva local, que incluye tanto materias primas como capital humano

Por otro lado, el programa de alimentación familiar complementa el círculo virtuoso detallado en la Figura 2 al favorecer el incremento de consumo de bebidas nutritivas envasadas y la creación de canales de distribución, lo cual contribuye a aumentar la demanda de este tipo de productos. De igual modo, el programa contribuye positivamente a la mejora de la asistencia escolar, la nutrición infantil y la creación de empleo, aspectos que favorecen la reputación y legitimidad de la marca en la comunidad.

Ciclo 3. Creación de la FfDO - Alianzas con socios internacionales > Influencia sobre programas > Participación público-privada en programas de desarrollo > Acceso a financiamiento y capital > Mejora alimentación infantil > Incremento consumo bebidas nutritivas > Producción elevada > Ventas productos lácteos > Volumen bebidas envasadas > Beneficios > Creación de la FfDO - Alianzas con socios internacionales

El modelo que Tetra Pak había desarrollado recibía el nombre de “De la vaca al consumidor” y, como se puede observar, tiene como receta la creación de valor a lo largo de toda la cadena de valor. A través de estos programas, Tetra Pak produjo 5.000 millones de envases durante el año 2005 en más de 45 países. Sólo por citar un ejemplo, Tetra Pak había llegado a un acuerdo con el gobierno de China para introducir un programa de alimentación basado en el consumo de leche en 1999 a través de las escuelas. En tres años, la producción de leche se había incrementado un 19% por año, el ganado había aumentado de 4,6 a 6,9 millones de cabezas, el ingreso de los granjeros se había incrementado en un 58% y se estimaba que se habían creado 200.00 lugares de trabajo de forma directa e indirecta. El número de granjas lecheras se había multiplicado por más de dos y el consumo por cápita había sufrido un aumento considerable, de 6,7 litros a más de 11 litros en 2003.

Como hemos visto, el *establecimiento de alianzas público-privadas* es uno de los elementos básicos del modelo de negocio. Este tipo de programas sirven de catalizador del mercado al promover la producción y procesado de productos de alimentación locales (oferta), al mismo tiempo que favorecen la nutrición y asistencia escolar de los niños (demanda). Las ONGs también suelen estar implicadas en el proyecto, ya que disponen de buen reconocimiento y son las encargadas de realizar las sesiones de formación en las escuelas, explicar a los directores de las escuelas las características del proyecto, controlar la distribución de los productos y supervisar todas estas operaciones. Esta función contribuye a obtener una mayor eficiencia en la ejecución del proyecto.

En resumen, la conjunción de estos dos elementos -mejora de la oferta productiva e incremento de la demanda- crea un círculo virtuoso que incrementa las oportunidades de negocio para las plantas de producción y procesado y, en consecuencia, aumenta el potencial de negocio de Tetra Pak. De igual modo, la conjunción de estas decisiones contribuye a la creación de empleo, genera una credibilidad y reconocimiento en la marca de Tetra Pak. Estos factores también favorecen la creación de unas condiciones de mercado favorables para el desarrollo de la actividad empresarial de Tetra Pak.

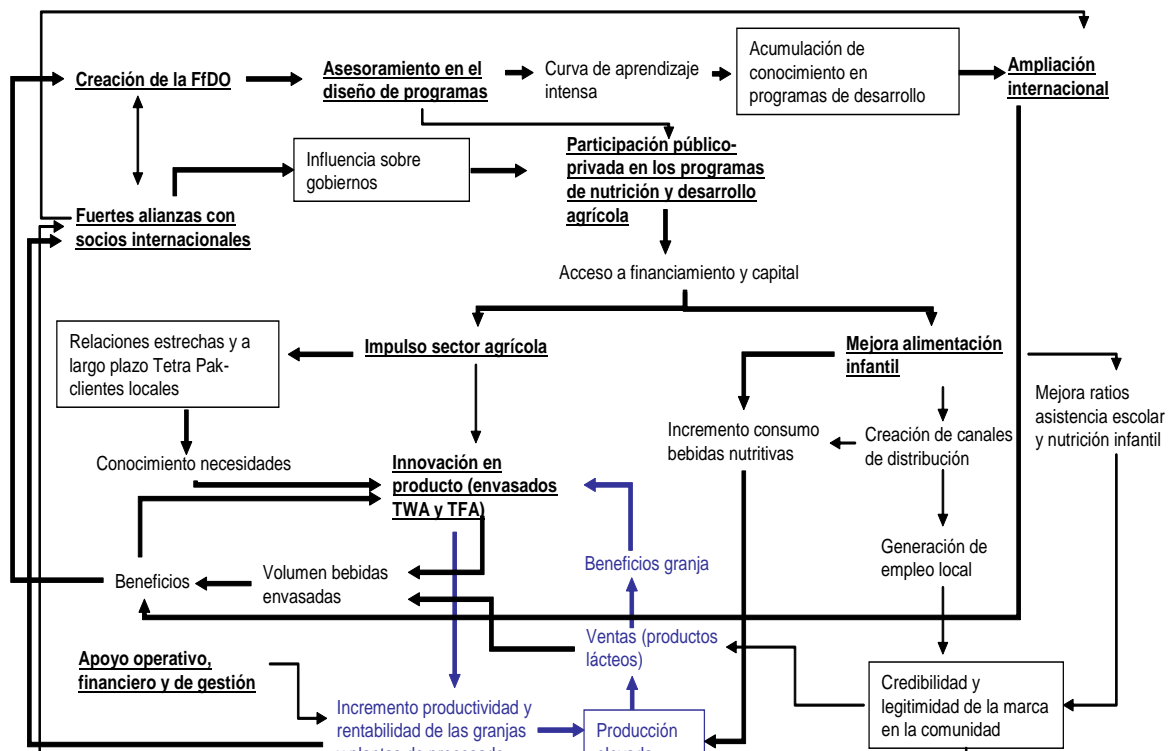
4.12.4 Escalabilidad del proyecto

Como argumenta Ulla Holm, directora de la FfDO, estos programas no son de caridad, sino que implican un esfuerzo a largo plazo para mejorar las condiciones sociales y de mercado que favorezcan el desarrollo de nuevos mercados para Tetra Pak.

“Our school feeding and agricultural development programmes go beyond ordinary business, but they are not charity. They represent a long-term development effort that improves the nutritional status of children and contributes to the development of the agricultural sector in developing countries, while at the same time creating and developing new markets for Tetra Pak”.

Tal y como se aprecia en la siguiente figura, la experiencia de Tetra Pak de más de 40 años y la creación del FfDO permite asesorar a los gobiernos en el diseño de los programas, así como acumular conocimiento y buenas prácticas. Todo ello favorece la ampliación de las actividades de Tetra Pak en mercados en desarrollo y genera una posición competitiva privilegiada que puede traducirse en beneficios a largo plazo.

Figura Ap.6-4. Modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO (III)



Nota: En azul se representa el modelo de negocio de la cooperativa o granja lechera (cliente de Tetra Pak).

Ciclo 4. Creación de FfDO > Asesoramiento en el diseño de programas > Curva de aprendizaje intensa > Acumulación de conocimiento en programas de desarrollo > Ampliación internacional > Beneficios > Creación de la FfDO

El elemento fundamental para conseguir replicar los programas de desarrollo de Tetra Pak es la creación de la FfDO, ya que esta oficina ha permitido sistematizar en la estructura de la organización la creación de estos programas y ha establecido alianzas

estratégicas con un conjunto de asociaciones internacionales relevantes que le permiten replicar de forma eficiente este modelo en diferentes países. Las funciones de la FfDO son:

1. Establecer una base de datos y conocimiento fácil de usar. Para ello, el “Centro de Conocimiento” coordinaba distintas actividades, entre las que se encontraban una biblioteca con casos, mejores prácticas, informes, estudios, etc.; una base de datos interna y externa en la web; y cursos de formación internos y externos.
2. Establecer relaciones y crear una red de trabajo con distintos organismos para acceder con mayor facilidad a fondos destinados a programas de alimentación o desarrollo agrícola
3. Llevar a cabo los trámites necesarios para que los productos de sus clientes estuvieran aprobados por las principales organizaciones internacionales que implantaban los programas de alimentación (WFP, UNESCO, Cruz Roja).
4. Impulsar el desarrollo de productos altamente nutricionales a bajo coste. Se establecían alianzas con productores de alimentos como soja, arroz, maíz para desarrollar productos que complementarían el consumo de leche en los programas de alimentación.

4.12.5 Principales decisiones del modelo de negocio de Tetra Pak – FfDO

Decisiones	Descripción
Políticas	Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio
Creación de la FfDO	El año 2000 se crea la FfDO con el doble objetivo de centralizar en una división la gestión de los programas de desarrollo y facilitar el establecimiento de alianzas que impulsaran la creación de nuevos programas. Su creación permite sistematizar el aprendizaje y conocimiento sobre la implantación de estos programas de desarrollo.
Alianzas público-privadas	El establecimiento con organizaciones internacionales de desarrollo, gobiernos locales y ONGs es el mecanismo principal para llevar a cabo los programas de desarrollo agrícola y nutrición infantil.
Impulso sector agrícola	Los programas de desarrollo agrícola están enfocados en la mejora productiva de este sector mediante la implantación de maquinaria y técnicas de gestión que mejoren su productividad y sostenibilidad.
Mejora alimentación infantil	Los programas de alimentación escolar buscan mejorar la nutrición de la población escolar al mismo tiempo que desarrollan un mercado y generan una demanda para productos nutritivos envasados.
Asesoramiento en el diseño de programas	Tetra Pak participa activamente en el diseño de los programas, asesorando a organizaciones locales y gobiernos. La creación de la FfDO ha permitido sistematizar los aprendizajes y buenas prácticas y hacer más eficiente la labor de asesoramiento.
Ampliación internacional	La experiencia adquirida en los programas de alimentación ha permitido a Tetra Pak ampliar su repercusión a decenas de países en desarrollo y desarrollados.
Activos	Recursos tangibles
Tecnología de envasado TWA y TFA	En el caso de los países emergentes y en desarrollo se escogen el Tetra Fino Aséptico (TFA) y Tetra Wedge Aséptico (TWA) porque ofrecen una relación precio-calidad-eficiencia muy adecuada en este contexto. Tetra Pak utiliza el envase TFA para penetrar en el segmento de leche envasado y el TWA para introducirse en el segmento de zumos de frutas y té helado.
Filiales de Tetra Pak	Las filiales comerciales en países emergentes de Tetra Pak permiten asesorar al sector lechero/de alimentación y canalizar los equipos y productos de Tetra Pak hacia este mercado.
Gobernanza	Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos
Apoyo operativo, financiero y de gestión.	Tetra Pak y De Laval ofrece financiamiento para la compra de su tecnología, tanto a las granjas como a las plantas de procesado, y ofrece formación técnica y de gestión para mejorar el rendimiento de las explotaciones agrarias. Igualmente, la FfDO se ocupa de la homologación sanitaria de los productos de sus clientes para poder distribuirlos en el mercado.

4.12.6 Evaluación del modelo de negocio de Tetra Pak - FfDO

Alineamiento con los objetivos. Las decisiones tomadas por Tetra Pak son consistentes con los objetivos de la FfDO. La mayor parte de sus decisiones están dirigidas a mejorar la oferta productiva y a incrementar la demanda de productos

nutritivos envasados, con la lógica consecuencia de una mayor participación de Tetra Pak en estos mercados embrionarios.

Refuerzo. La complementariedad de las decisiones es clara y no existen discordancia entre ellas: todas buscan agilizar un mercado a través de una serie de medidas que afecten de forma positiva a los propios clientes y otros actores del modelo de negocio.

Virtuosismo. Existen 4 ciclos virtuosos que se refuerzan mutuamente y con capacidad para crear valor tanto para los clientes de Tetra Pak como para sus clientes, la comunidad donde opera y otros agentes. Dada la complementariedad del producto de Tetra Pak con el de su cliente, cabe destacar la imbricación entre uno de los círculos virtuosos de Tetra Pak y las cooperativas. El modelo de Tetra Pak en estos mercados está centrado en la *creación de valor*.

Robustez.

- **Imitación** – La elevada complementariedad del modelo de negocio de Tetra Pak lo hace difícil de imitar. Además las principales consecuencias rígidas del modelo son las catalizadoras de los círculos virtuosos del modelo, aspecto que dificulta todavía más su imitación.
- **Apropiación** – A pesar de que existe una complementariedad clara en los incentivos establecidos en el modelo de negocio, se podría cuestionar la capacidad de Tetra Pak para capturar el valor creado por su modelo de negocio. Faltan datos para poder argumentar con exactitud si Tetra Pak está siendo capaz de capturar una porción significativa del valor creado.

Análisis en interacción. Uno de los aspectos más destacados del modelo de negocio de Tetra Pak es la interdependencia con el modelo de negocio de las granjas y plantas de procesado. Evidentemente, si los clientes de Tetra Pak no prosperan en su actividad difícilmente Tetra Pak podrá ofrecerles su tecnología. Por este motivo, Tetra Pak impulsa programas de desarrollo agrícola en estos mercados para conseguir resultados a medio plazo. Los aliados de Tetra Pak suelen ser agencias u organizaciones internacionales con mandatos relacionados con la mejora de la

nutrición infantil. Este tipo de programas está en concordancia con el cumplimiento de su misión fundacional.

Los gobiernos también tienen interés en el desarrollo de estos programas por varios motivos: desarrollo del sector privado; incremento productividad agrícola y mejora asistencia escolar y nutrición infantil.

4.13 Apéndice 7. Análisis del modelo de negocio de Philips India

4.13.1 Objetivos del modelo de negocio de DISHA

Philips realizó un estudio para conocer las principales necesidades de la población rural de bajos ingresos en India y, entre ellas, identificó la mejora de la asistencia sanitaria como la segunda prioridad para esta población.

Philips tiene una división especializada en “atención sanitaria profesional”, que desarrolla diferentes tecnologías para mejorar la atención sanitaria (tecnologías de diagnóstico, tratamiento, etc.)

Teniendo en cuenta estas capacidades y su visión corporativa según la cual la tecnología puede ayudar en la búsqueda de soluciones en países emergentes, Philips decidió llevar a cabo el proyecto DISHA con un triple objetivo:

- Mejorar la asistencia sanitaria en las zonas rurales de India
- Generar una actividad de negocio rentable a largo plazo
- Fortalecer la imagen de marca de Philips en las zonas rurales

4.13.2 Modelo de negocio tradicional de Philips

Philips es una empresa multinacional con varias divisiones de negocio. Sus productos se caracterizan por una alta calidad, avanzada tecnología y elevadas prestaciones como consecuencia de las elevadas inversiones en I+D+i de la empresa. Igualmente, su posicionamiento de marca se dirige a consumidores pertenecientes al segmento de elevados ingresos que están dispuestos a pagar un precio elevado por unos productos de última tecnología. Tecnología, innovación y sostenibilidad son los conceptos básicos con los que Philips quiere desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores y mejoren su calidad de vida.

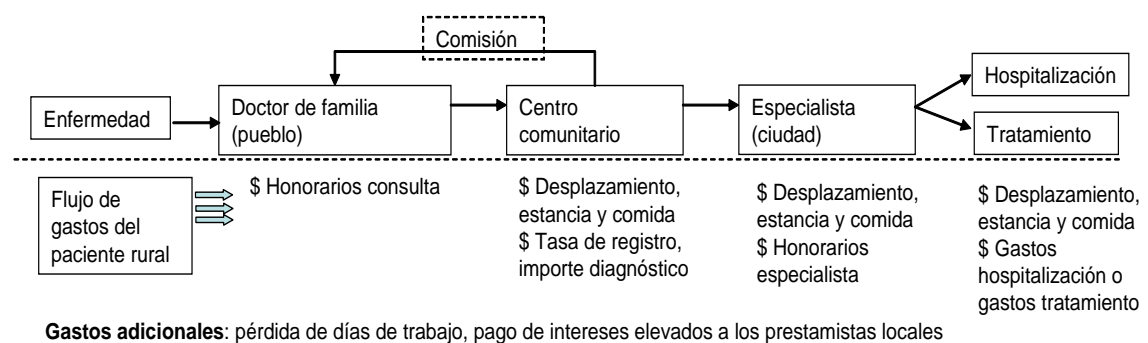
En la unidad de negocio de atención sanitaria, los principales clientes de Philips son los hospitales y clínicas a quienes vende su tecnología médica. El proyecto DISHA implica un cambio radical en su modelo de negocio, ya que conlleva pasar de vender un producto a ofrecer un servicio integral de asistencia sanitaria. El “cliente” de Philips es ahora el paciente rural en lugar del hospital. Este giro sustancial en su modelo de negocio plantea una serie de retos que analizaremos en los siguientes apartados.

4.13.3 Modelo de negocio de Philips India – DISHA

La deficiencia de la cobertura de la asistencia médica rural en la India plantea serios riesgos para la salud de la población y además genera unos costes de tratamiento médico muy elevados que no contribuye en absoluto a salir del círculo de la pobreza.

A pesar de que el 95% de las enfermedades serían fácilmente curables si se detectaran y trataran a tiempo, no siempre es fácil conseguir un diagnóstico adecuado en las poblaciones rurales. El proceso de atención médica para los pacientes rurales suele ser largo y costoso, como se refleja en la siguiente figura.

Figura Ap.7-1. Proceso de atención médica tradicional en la India rural



Fuente: Elaboración propia

La falta de asistencia médica especializada en áreas rurales conlleva la asunción de unos elevados costes por parte de los pacientes rurales, ya que deben desplazarse a

pueblos mayores o ciudades para recibir consulta médica por parte de un especialista. Asimismo, los médicos de familia situados en las zonas rurales suelen tener acuerdos con los centros comunitarios y reciben una comisión por diagnóstico realizado, lo cual provoca que se realicen más diagnósticos de los estrictamente necesarios. Como se puede observar, el proceso de tratamiento médico es costoso y largo, lo cual provoca efectos negativos, ya que muchos pacientes esperan y retardan su visita al médico. De este modo, la salud del paciente se deteriora, sus posibilidades de trabajo se reducen y su situación socioeconómica se debilita. En la siguiente figura se observa el círculo vicioso y las consecuencias devastadoras que implica estar enfermo en las poblaciones de bajos ingresos de las poblaciones rurales.

Figura Ap.7-2. La enfermedad en la India rural: un círculo letal

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de romper esta dinámica, Philips plantea el proyecto DISHA. En la primera fase del proyecto se ha trabajado en el diseño de un vehículo equipado con tecnología médica y conectado vía satélite al Hospital de Madurai (Tamil Nadu). También se ha trabajado para detallar los costes del vehículo clínico, la tecnología médica, la conexión vía satélite a través de V-SAT, el equipo de telemedicina, el equipo médico y de soporte administrativo, las tarifas de banda ancha por satélite, etc. Además, en esta primera fase se han establecido las alianzas básicas del modelo de negocio. En el siguiente gráfico, se pueden observar los principales aliados y las distintas actividades a lo largo de la cadena de valor.

Figura Ap.7-3. Alianzas y cadena de valor de DISHA



Fuente: Philips India

En una segunda fase del proyecto se pretende trabajar para conseguir un coste objetivo global diario por vehículo de 200 euros y obtener unos ingresos de 250 euros al día por cada vehículo. Se quiere explorar la posibilidad de ofrecer otros servicios de valor añadido (por ejemplo, un seguro médico) que permitan generar nuevas fuentes de ingreso y permitan a la población rural tener un acceso más asequible a la asistencia sanitaria de calidad. Por tanto, el modelo de negocio de DISHA es un modelo basado en márgenes reducidos y una cobertura amplia que logre un elevado volumen de asistencia sanitaria. En la siguiente figura se representa la versión simplificada del modelo de negocio de DISHA.

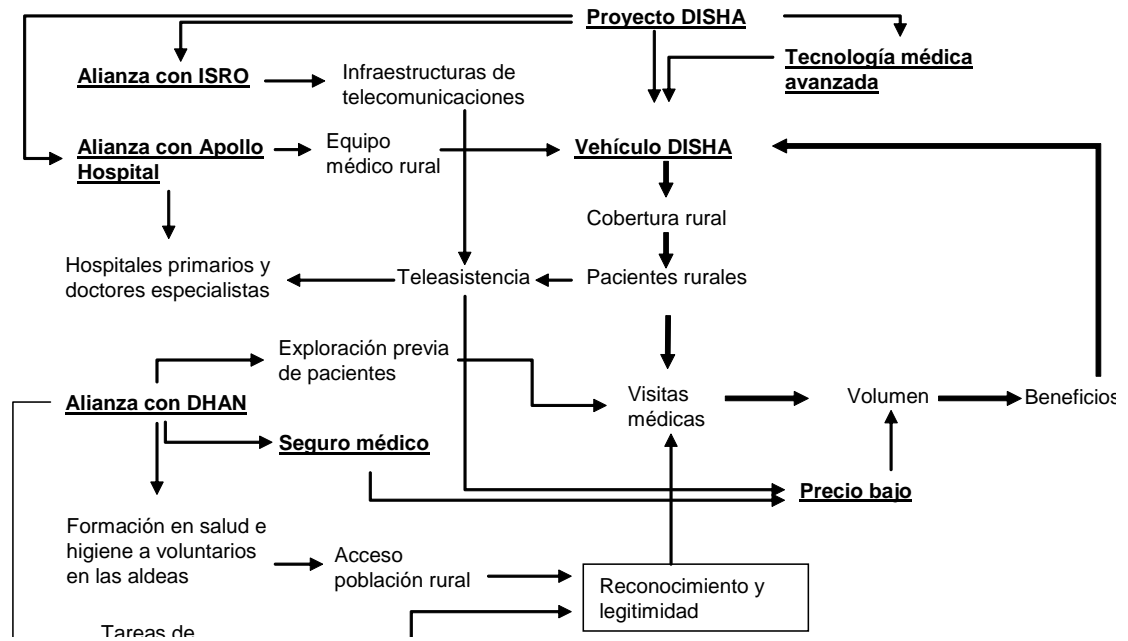
Figura Ap.7-4. Modelo de negocio DISHA (I)

La idea principal del modelo de DISHA era conseguir diseñar un vehículo equipado con tecnología médica que ofreciera teleasistencia sanitaria a un precio reducido en aldeas rurales. De este modo, se podía conseguir llegar a un elevado número de pacientes que podían realizar sus visitas médicas en la misma aldea, generando un volumen elevado de visitas que permitiera obtener beneficios y ampliar el número de vehículos DISHA para cubrir nuevas áreas geográficas. Este es el principal círculo virtuoso del modelo:

Ciclo 1: Vehículo DISHA > Cobertura rural > Pacientes rurales > Visitas médicas > Volumen > Beneficios > Vehículo DISHA

No obstante, para conseguir dinamizar este círculo era necesario establecer un conjunto de alianzas que permitieran a Philips acceder a este mercado y ofrecer un servicio de asistencia médica en las aldeas rurales. En la siguiente figura se muestran las distintas alianzas establecidas y la responsabilidad de cada actor.

Figura Ap.7-5. Modelo de negocio de DISHA (II)



DISHA cuenta con tres actores principales además de Philips. Primero, ISRO es la agencia estatal que permite la transmisión vía satélite de datos e imágenes desde las aldeas rurales a hospitales especializados urbanos a través de su infraestructura de telecomunicaciones. ISRO garantiza esta conexión e, inicialmente, no repercute su coste sobre el cliente, ya que la mejora de la asistencia sanitaria rural es una de las prioridades del gobierno. En segundo lugar, Apollo aporta su infraestructura médica, tanto humana como física, para ofrecer cobertura médica en el ámbito rural. Por último, la fundación DHAN ofrece la conexión con las comunidades locales. Los miembros de esta fundación forman a individuos de las aldeas para que sensibilicen a la población sobre aspectos relacionados con la salud y la higiene. También se encargan de las tareas de comunicación e información en cada una de las aldeas. Además de estas funciones, esta fundación tiene un papel relevante en el modelo ya que sus médicos realizan exploraciones clínicas en las aldeas y envían listados a Philips con los pacientes que necesitan un diagnóstico. Por otra parte, la fundación DHAN lleva años trabajando ofreciendo asistencia médica básica y algunos de sus miembros tienen contratados seguros médicos, lo que permite ofrecer a éstos un precio todavía menor por diagnóstico. La fundación DHAN, por tanto, es una figura

clave del modelo que además de permitir el acceso a la población rural, genera un amplio reconocimiento y legitimidad entre sus habitantes.

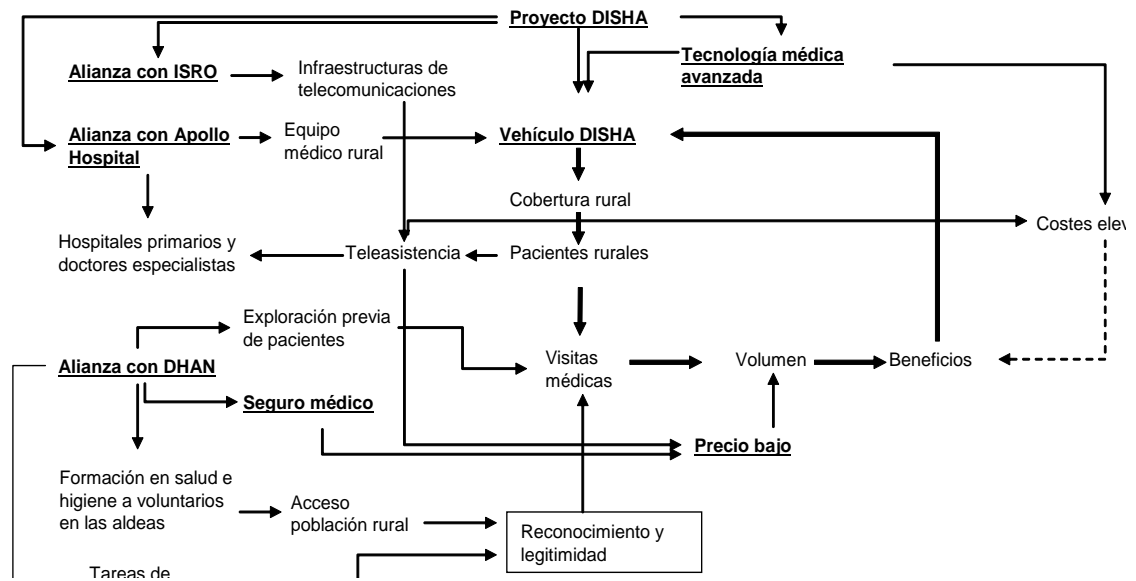
4.13.4 Principales decisiones del modelo de negocio de Philips India – DISHA.

Decisiones	Descripción
<i>Políticas</i>	<i>Acciones adoptadas en el curso operativo del modelo de negocio</i>
Vehículo DISHA	Diseño de un vehículo equipado con tecnología médica y de telecomunicaciones para poder ofrecer asistencia sanitaria a distancia en aldeas rurales.
Alianza ISRO	Alianza con una agencia estatal de telecomunicaciones que proporciona el acceso vía satélite.
Alianza Apollo Hospitals	Apollo Hospital ofrece su infraestructura física y sus equipos humanos para la ejecución del proyecto.
Alianza Fundación DHAN	La fundación DHAN sensibiliza a las poblaciones locales a través de su red de federaciones implantadas por el territorio.
Precio bajo	Philips quiere ofrecer un servicio sanitario asequible y se fija una política de precios bajos para conseguir un elevado volumen de visitas médicas.
<i>Activos</i>	<i>Recursos tangibles</i>
Tecnología médica avanzada	Philips incorpora sus equipos de tecnología médica de diagnóstico en el vehículo DISHA.
<i>Gobernanza</i>	<i>Acuerdos estructurales o contractuales que confieren derechos de decisión en relación a las políticas y los activos</i>
Seguro médico	La fundación DHAN ofrece seguros médicos a sus miembros. Aquellos que disponen de un seguro tienen descuentos en los diagnósticos. Esto también supone un incentivo para que los miembros de la fundación Dhan contraten nuevos seguros médicos.

4.13.5 Escalabilidad del proyecto

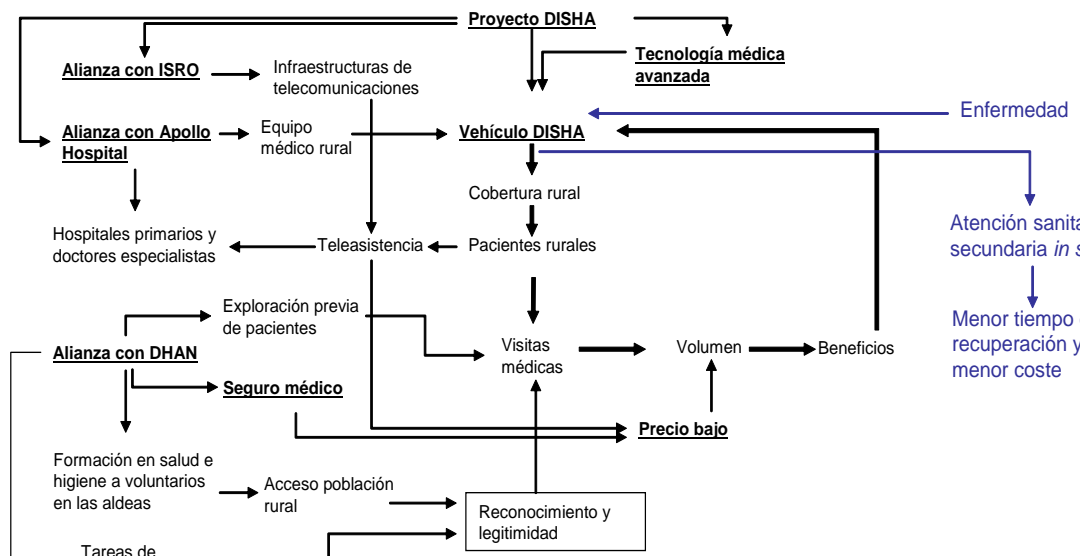
En la fase inicial del proyecto DISHA todavía no se ha conseguido reducir el coste del equipamiento médico y tecnológico del vehículo y el modelo de servicio todavía debe mejorar para conseguir su máxima eficiencia. Estos condicionantes han provocado que el umbral de costes sea elevado y, por tanto, se ha decidido no ampliar el programa hasta que se demuestre la viabilidad del proyecto. En la siguiente figura se puede observar la repercusión negativa de los costes elevados sobre el círculo virtuoso del modelo.

Figura Ap.7-6. Modelo de negocio de DISHA (III)



Además de mejorar la estructura de costes, la escalabilidad del modelo también depende de la accesibilidad al servicio médico ofrecido por DISHA (asistencia secundaria) y a la asistencia especializada o terciaria. En estos momentos, si un paciente necesita hospitalización, éste debe incurrir con los gastos correspondientes. En este sentido, los responsables del proyecto DISHA señalan la importancia de encontrar un nuevo socio especializado en la provisión de seguros médicos con el objetivo de garantizar una cobertura médica integral que incluya también la asistencia terciaria. En la siguiente figura se analizan las interacciones que se producen con el paciente.

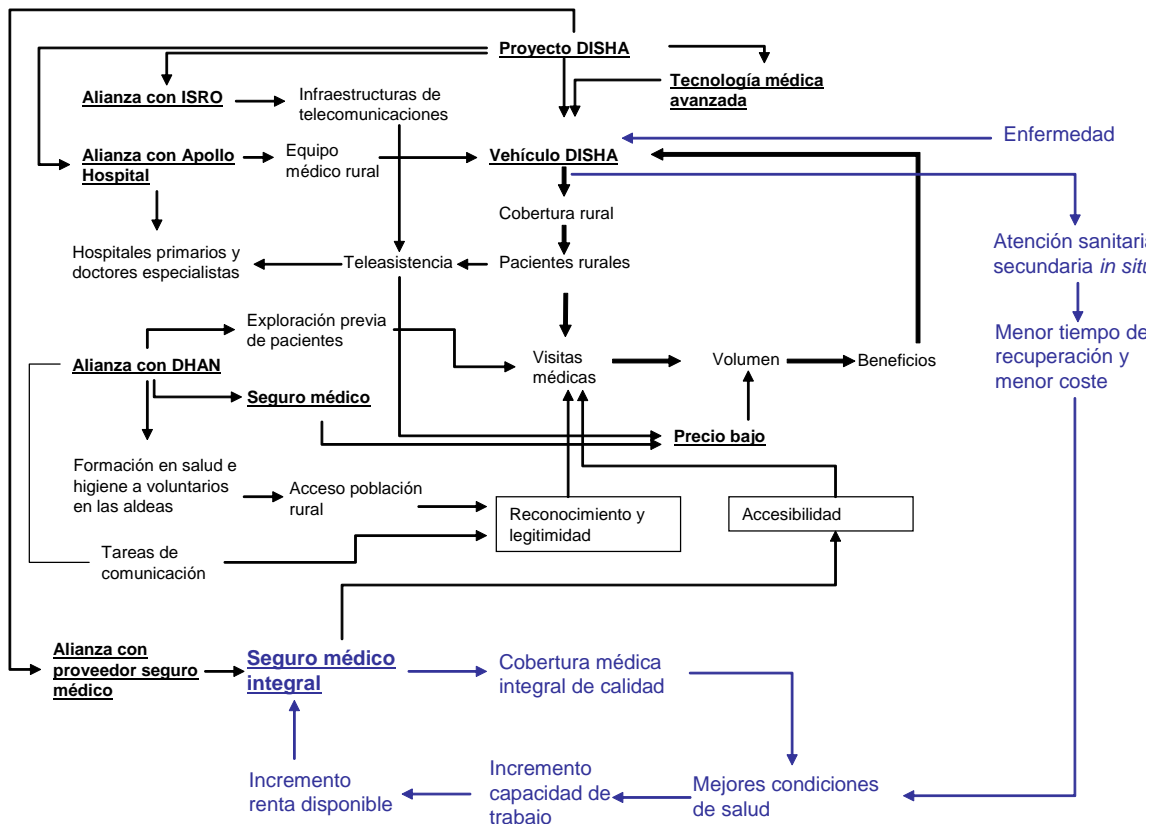
Figura Ap.7-7. Modelo de negocio DISHA. Análisis en interacción (I)



Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del paciente rural.

Como se puede observar, en estos momentos la proposición de valor del proyecto DISHA es positiva pero insuficiente, ya que cubre únicamente la asistencia secundaria. En los casos en los que la enfermedad se ha podido detectar con antelación y es fácilmente tratable, la asistencia secundaria (diagnóstico más tratamiento médico) es suficiente para conseguir un incremento de la calidad de vida de los aldeanos gracias a un periodo de recuperación menor y a la asunción de menores gastos médicos. No obstante, la contratación de seguros médicos facilitaría el acceso a una cobertura médica integral que favorecería el volumen de visitas que podría realizar el vehículo DISHA y la oferta de un servicio de asistencia médica completo, tal y como se demuestra en la siguiente figura.

Figura Ap.7-8. Modelo de negocio DISHA. Análisis en interacción (II)



Nota: En azul se representan las decisiones y consecuencias del paciente rural.

No obstante, el diseño de un seguro médico para la población rural no es una tarea sencilla ya que, por un lado, la población rural no tiene costumbre de contratar un *seguro* y se requiere un proceso de educación y sensibilización; por otro lado, no existen empresas especializadas en este segmento, aspecto que dificulta el proceso.

En caso de conseguir reducir los costes operativos del vehículo y aumentar la accesibilidad al servicio, el modelo podría escalarse por los diferentes estados de India con cierta facilidad gracias a la amplia cobertura operativa que ofrecen los socios actuales de DISHA.

4.13.6 Evaluación del modelo de negocio de Philips India – DISHA

Alineamiento con los objetivos. Los objetivos iniciales del proyecto DISHA estaban más encaminados a explorar las características del mercado. Este aprendizaje debía permitir el diseño de un futuro modelo de negocio. Por este motivo, las decisiones principales están orientadas a conseguir este aprendizaje y a establecer las alianzas necesarias para implantar esta prueba piloto. Todavía faltan decisiones que refuercen la viabilidad del modelo de negocio.

Refuerzo. La complementariedad de las decisiones (léase alianzas en este caso) es consistente, ya que cada actor aporta sus distintas capacidades al modelo. No obstante, existe una cierta discordancia entre la decisión de una oferta de servicios médicos de alta tecnología y un precio bajo. Por este motivo, se está trabajando para equipar los vehículos DISHA con tecnología médica robusta pero de menor coste que permita garantizar la viabilidad del modelo.

Virtuosismo. Existe un círculo virtuoso basado en la obtención de un elevado volumen de visitas médicas. Para reforzar el dinamismo de este círculo se debe mejorar la accesibilidad a la atención sanitaria secundaria en el vehículo DISHA a través de una mayor cobertura geográfica y un sistema de precios (seguro médico, discriminación de precios) que sea asequible al paciente la cobertura médica. De conseguir estos objetivos, los distintos socios del proyecto verían cumplida su misión y obtendrían un claro beneficio por su participación. En el caso de Apollo supondría una fuente de ingresos adicional y un sistema de atención sanitaria eficiente que podría descongestionar las consultas en los hospitales. Para la fundación DHAN, el proyecto DISHA supone un claro incentivo para lograr captar nuevos miembros a las federaciones al mismo tiempo que cumple con su misión de mejorar la asistencia sanitaria en áreas rurales.

Robustez.

- **Imitación** – La elevada complementariedad de las alianzas y la complejidad de las mismas dificultan la imitación del modelo de negocio. No obstante, si el modelo no alcanza una dimensión suficiente puede ser replicable por otros competidores.
- **Apropiación** – Hasta el momento Philips no ha sido capaz de crear un modelo viable en términos financieros, con lo cual deberá establecer mecanismos que ofrezcan una mayor proposición de valor a los clientes y, con ello, crear valor también para los distintos aliados del proyecto DISHA. Hay que tener en cuenta que Philips también considera DISHA como un proyecto de *posicionamiento* con el fin de introducir sus servicios y productos en los mercados rurales.

Análisis en interacción. Uno de los aspectos más destacados del modelo de negocio de Philips India es su interdependencia con el las interacciones de los pacientes. El modelo de DISHA permite romper parcialmente con el círculo vicioso que conduce de la enfermedad a un deterioro de la situación socioeconómica. Conseguir reforzar esta interacción a través de un acceso más fácil y asequible es uno de los retos actuales del proyecto. Como ya se ha detallado, la interacción con los demás componentes de la alianza genera sinergias positivas que refuerzan el modelo de negocio de DISHA

4.14 Apéndice 8. Análisis de las interdependencias de los casos

Tabla Ap.8-1. Interdependencias y cambios sistémicos en el ecosistema

Empresas	Interdependencias	Cambios sistémicos
STAR	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una interacción fuerte con la competencia, especialmente competidores globales, por obtener una mayor cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen mejoras incrementales que aumentan la eficiencia de los factores de producción y distribución, pero no existen cambios sistémicos en el ecosistema.
HUL	<ul style="list-style-type: none"> • La interacción con las emprendedoras Shakti determina el rendimiento del modelo de negocio. • Se produce una interacción con Nirma, competidor local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se introducen incentivos y se generan oportunidades para aumentar los ingresos entre las mujeres pertenecientes a los “Self Help Groups” • Se realizan mejoras incrementales que mejoran la accesibilidad y reconocimiento del producto.
NIKE	<ul style="list-style-type: none"> • Existen pocas interacciones, excepto con Li-Ning, empresa competidora local, que tiene una mayor penetración en el segmento de bajos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen mejoras especialmente en la eficiencia productiva, pero no se alteran los canales de distribución ni se introducen incentivos que permitan mejorar la penetración del producto.
CEMEX	<ul style="list-style-type: none"> • La interacción con los <i>autoconstructores</i> a través del acceso al crédito es uno de los elementos críticos del programa Patrimonio Hoy. • Con los distribuidores también se establecen interdependencias que refuerzan el modelo. • Las promotoras locales contribuyen a la captación de nuevos participantes. • La interacción con Ashoka es fundamental para la rápida expansión del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La apertura de las células aproxima a CEMEX al cliente final y mejora la accesibilidad al producto al mismo tiempo que genera sustanciales ahorros al autoconstructor. • Se mejora la calidad del servicio y se crea un nuevo canal de venta: los distribuidores participantes en el programa Patrimonio Hoy estiman que realizan un tercio de sus ventas a través de este programa. • Se consigue un mayor conocimiento del programa y se generan nuevas oportunidades de ingresos para la comunidad: una promotora podía obtener un ingreso de 200\$/mes por una dedicación parcial. • Se consigue mejorar la escalabilidad del modelo gracias a la identificación de gestores (emprendedores sociales) de células eficientes y reconocidos.

Empresas	Interdependencias	Cambios sistémicos
AMANCO	<ul style="list-style-type: none"> • La interdependencia entre Amanco y el pequeño agricultor es clave para el funcionamiento de sus respectivos modelos de negocio, ya que se retroalimentan entre sí. • La interacción con cooperativas y ONGs es también fundamental para asegurar la venta de la producción de los agricultores. • La alianza con Ashoka permite la expansión del programa en México de forma eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso al crédito permite al agricultor invertir en la tecnología de Amanco y aumentar su productividad • Se cambia la tipología de los cultivos por productos de mayor valor añadido para el mercado exterior. Además se ofrece formación agrícola y certificación de calidad. Las cooperativas también consiguen aumentar sus ventas gracias al aumento de cosechas. • La introducción de un nuevo producto y la articulación de los diferentes actores permite variar las condiciones del ecosistema introduciendo incentivos tanto a agricultores como cooperativas y ONGs. • Se consigue mejorar la escalabilidad del modelo gracias a la rápida identificación de emprendedores sociales.
TETRA PAK	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte interacción y retroalimentación entre los modelos de negocio de Tetra Pak y sus clientes – cooperativas y granjas lecheras-. • Las alianzas con los gobiernos públicos permite el acceso a capital. • Las alianzas con organizaciones de desarrollo y alimentación permiten identificar fuentes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de los programas de desarrollo agrícola facilita el acceso a financiamiento para la compra de tecnología y ofrece apoyo técnico en prácticas agrícolas y sistemas de gestión. • La tecnología de Tetra Pak permite mejorar la productividad de los procesos productivos y lanzar nuevos productos de mayor valor añadido, favoreciendo las ganancias de sus clientes. • La introducción de programas de nutrición aumenta la demanda local de productos envasados y crea nuevos canales de distribución. • Las mejoras en la asistencia escolar y en el desarrollo del sector agrícola motivan la participación del sector público.
PHILIPS INDIA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El diseño del vehículo DISHA en el que intervienen ISRO y Hospitales Apollo permiten el acceso a las infraestructuras de telecomunicaciones y médicas respectivamente.</i> • <i>La interacción con la fundación DHAN es crucial para conseguir un acceso físico a la población rural.</i> • <i>La interacción con los pacientes es positiva pero podría reforzarse con la oferta de asistencia sanitaria terciaria.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • El vehículo DISHA equipado con tecnología médica, un equipo de doctores e infraestructura de telecomunicaciones permite a los habitantes de zonas rurales disponer de servicios de diagnóstico médico y tratamiento especializado en sus propias poblaciones. • DHAN permite a Philips acceder a la población rural a través de la red de federaciones que esta fundación tiene en el ámbito rural. • Gracias a DISHA se mejora la asistencia secundaria en las zonas rurales pero queda sin resolver la asistencia terciaria.

4.15 Apéndice 9. Principales actores constituyentes del ecosistema

Tabla Ap.9-1- Actores representativos del ecosistema

		Star	HUL	Nike	Cemex
Actores implicados	Mercados desarrollados	Proveedores Fuerza de ventas Grupos de distribución	Proveedores Centros de distribución Fuerza de ventas propia Minoristas urbanos	Proveedores globales Productores Cadenas especializadas y minoristas de gran tamaño	Proveedores Distribuidores Intermediarios
	Mercados de renta baja	Proveedores Fuerza de ventas Pequeños minoristas	Proveedores Centros de almacenaje rurales Distribuidores rurales Emprendedoras & Comunicadores Shakti Self Help Groups Departamentos Rurales (adm.) ONGs locales	Proveedores locales Productores Cadenas especializadas y minoristas de gran tamaño	Líderes comunitarios Sedesol (Gobierno) Ashoka Emprendedores locales Proveedores de construcción de materiales Clientes-promotores
Tipología de las transacciones entre la empresa y los diferentes actores	Relaciones contractuales de mercado	Proveedores Fuerza de ventas Grupos de distribución	Proveedores Centros de distribución Fuerza de ventas propia Minoristas urbanos Centros de almacenaje rurales Distribuidores rurales	Proveedores globales Proveedores locales Productores Cadenas especializadas y minoristas de gran tamaño	Distribuidores Intermediarios Proveedores de construcción de materiales
	Alianzas formales		Departamentos rurales ONGs locales		Sedesol (Gobierno) Ashoka
	Relaciones estrechas de colaboración	Pequeños minoristas	Emprendedoras & Comunicadores Shakti Self Help Groups		Líderes comunitarios Clientes-promotores Emprendedores locales

		Amanco	Tetra Pak	Philips India
Actores implicados	Mercados desarrollados	Proveedores Distribuidores Intermediarios y fuerza de ventas Clientes (sector público y latifundistas)	Proveedores ONGs Administración municipal Distribuidores Clientes	Proveedores Grandes cuentas (hospitales públicos y privados)
	Mercados de renta baja	Proveedores Instituciones financieras Asociaciones agrícolas Empresas de exportación Clientes (pequeños agricultores) ONGs locales	Tetra Pak FfDO Proveedores ONGs Agencias desarrollo Organizaciones alimentación. Administración Distribuidores Granjas lecheras Plantas de lácteos Escuelas Comunidad local	Fundación DHAN ISRO (Agencia espacial del gobierno) Hospitales Apollo Clientes (aldeanos) Federaciones (Self Help Groups) Médicos de cabecera rurales
Tipología de las transacciones entre la empresa y los diferentes actores	Relaciones contractuales de mercado	Proveedores Distribuidores Intermediarios y fuerza de ventas Clientes (sector público y latifundistas)	Proveedores Distribuidores	Proveedores Grandes cuentas (hospitales públicos y privados)
	Alianzas formales	Instituciones financieras	Agencias desarrollo Organizaciones de alimentación. Administración	ISRO (Agencia espacial del gobierno) Hospitales Apollo
	Relaciones estrechas de colaboración	Asoc. agrícolas Empresas de export. Clientes (pequeños agricultores) ONGs locales	Escuelas ONGs Comunidad local Granjas lecheras Plantas de lácteos	Fundación DHAN Federaciones (Self Help Groups)

5. Imbricación social en mercados de bajos ingresos: factores influyentes y resultados positivos⁴⁸

5.1 Introducción al concepto de imbricación social

En prácticamente cada trabajo sobre estrategia en los mercados de bajos ingresos se hace hincapié en la necesidad de innovar en modelos de negocio, procesos productivos y productos para tener éxito en estos mercados desconocidos e inexplorados por las grandes compañías (e.g., Anderson & Billou, 2007; Prahalad & Hart, 2002). Algunos autores han ampliado esta visión, argumentando que es crucial desarrollar lazos estrechos y alianzas con aliados y socios tradicionales (empresas locales) y no tradicionales (comunidades locales, emprendedores, ONGs, agencias de desarrollo, etc.) con el fin de comprender mejor las necesidades de este segmento de población y las características del mercado (London & Hart, 2004).

Con el fin de aclarar la terminología utilizada en este trabajo, primero revisaremos el concepto de *imbricación social* antes de explicar nuestros objetivos. Este término está estrechamente relacionado con el concepto de red social. Una red social es “un conjunto de nodos conectados por un conjunto de relaciones sociales de un determinado tipo” (Gulati, 1998: 295). Añadir el término de imbricación implica que las relaciones dentro de esta red tienen una historia y las acciones de los actores no responden únicamente a intereses individuales, sino también a intereses colectivos (Marsden, 1981). Del mismo modo, según Uzzi (1996), la imbricación puede ser entendida como una lógica singular de intercambio, cuyo objetivo es cultivar relaciones de cooperación a largo plazo, que tienen beneficios tanto a nivel

⁴⁸ Una versión abreviada de este capítulo ha sido publicado en el número especial sobre estrategia en la base de la pirámide de la revista *Greener Management International*. La referencia completa es: Sánchez, P., J.E. Ricart & M.A. Rodríguez (2007). Social Embeddedness in Low-Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes. *Greener Management International*, 51: 19-38.

individual como colectivo en diferentes ámbitos como el aprendizaje, la asunción de riesgos compartidos, el impulso de inversiones y la rápida entrada de productos en el mercado. Esta acepción es similar al concepto de capital social, que “se refiere a las características de la estructura social, tales como la confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas” (Putnam, 1993: 167). Esta idea sugiere que las acciones económicas no se realizan en un contexto “asocial”; por el contrario, están integradas en redes sociales de relaciones donde la historia, el pasado, importa. Las redes sociales y el capital social son especialmente importantes en países de bajos ingresos porque proporcionan soluciones institucionales en un contexto donde las instituciones de mercado típicas de Occidente son inexistentes (Besley, 1995; Morduch, 1995) y los vacíos institucionales –ausencia de intermediarios especializados- frecuentes (Khanna & Palepu, 1999).

Tomando este conjunto de conceptos, se propone la siguiente definición de imbricación social: *la imbricación social es la integración en diversas redes locales que conduce al desarrollo de relaciones de carácter cooperativo a largo plazo, de las que se pueden obtener beneficios comunes para todos los actores implicados en la red.*

Por otra parte, una empresa arraigada en una red social puede tener acceso a los principales recursos de su entorno, tales como capital, información, recursos o bienes que tienen el potencial de mantener y mejorar la ventaja competitiva de la empresa (Gulati, *et al.*, 2000). Todos estos aspectos son relevantes porque tienden a reducir la alta incertidumbre inherente al proceso de entrada en mercados de bajos ingresos mediante la mejora de la confianza entre los actores (Granovetter, 1985) y la adquisición de conocimiento (Uzzi, 1996). Este conocimiento puede conducir a innovaciones significativas que respondan a las necesidades de los usuarios e incorporen la funcionalidad deseada (Hart & Christensen, 2002a). Al mismo tiempo, el desarrollo de estos vínculos y alianzas favorece el desarrollo de capacidades más allá de las fronteras de la empresa, lo que puede generar beneficios tanto económicos como sociales. En su conjunto, estos argumentos sugieren que las empresas con

mayor capacidad de imbricación social tienen más probabilidades de tener éxito cuando entran en los mercados de bajos ingresos (London & Hart, 2004).

London y Hart (2004) han utilizado el término de ‘capacidad de imbricación social’ para referirse a la creación de ventajas competitivas basadas en una profunda comprensión e integración en el contexto local. Como se afirma en su estudio, “esta capacidad implica la posibilidad de: crear una red de conexiones de confianza con una diversidad de organizaciones e instituciones; generar procesos de desarrollo de abajo a arriba; y comprender y apalancarse sobre la actual infraestructura social” (op. cit.: 364). Como podemos inferir de esta definición, el hecho de estar imbricado socialmente es algo contextualmente específico y altamente dependiente de las condiciones locales y, por tanto, esta capacidad no es fácilmente transferible de un mercado a otro. Por esta razón, hemos decidido utilizar la expresión *habilidad* de imbricación social en lugar de capacidad, porque una capacidad implica la integración de un conjunto de recursos y rutinas que están incorporadas en la organización y que pueden ser transferidas internamente para lograr resultados estratégicos (Kogut & Zander, 1992; Makadok, 2001).

A pesar de la evidencia de que los vínculos estrechos y las redes sociales pueden ser beneficiosos para las empresas, varias preguntas permanecen sin respuesta. Por ejemplo, ¿qué factores influyen en la necesidad de imbricarse socialmente? ¿cuál es el valor generado por los vínculos estrechos en el segmento de bajos ingresos, donde los mercados están en desarrollo? En otras palabras, en este capítulo exploraremos los antecedentes y las consecuencias de estar imbricado socialmente en los mercados de bajos ingresos. Dos razones principales hacen especialmente relevante este tema. En primer lugar, representa un avance hacia la comprensión de las condiciones bajo las cuales una empresa puede servir los mercados de bajos ingresos de una manera rentable. En segundo lugar, ofrece nuevas perspectivas para evaluar el impacto de las empresas en el contexto local.

Dada la falta de una teoría previa sobre la imbricación social en mercados de bajos ingresos, se ha realizado un estudio inductivo basado en el análisis múltiple de casos.

Para obtener una completa comprensión de los factores que influyen en la necesidad de imbricarse socialmente y los beneficios de hacerlo, hemos elegido cinco empresas multinacionales que compiten en diferentes mercados geográficos y sectores, y que han obtenido diferentes resultados en sus actuaciones en los mercados de bajos ingresos. Estos casos incluyen tres experiencias exitosas (CEMEX, Tetra Pak y Unilever), un fracaso (Nike) y una con resultados mixtos (Star). Estos casos fueron elegidos por su potencial de aprendizaje y diversidad, atributos esenciales la hora de realizar una investigación de tipo explorativo (Eisenhardt, 1989).

Del análisis de estos datos emerge un marco teórico que explica los antecedentes y las consecuencias de desarrollar la habilidad de imbricación social en los mercados de bajos ingresos. Hemos identificado tres factores que influyen en la necesidad de desarrollar esta habilidad: el grado de desarrollo de un sistema de mercado, la distancia psíquica entre la empresa y el país anfitrión⁴⁹, y el grado de experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes. Si bien el primer factor tiene una relación negativa con la necesidad de desarrollar la habilidad de imbricación social, el segundo y el tercero son factores positivamente relacionados. También hemos identificado los beneficios y recursos que a su vez pueden obtenerse gracias a la imbricación social. Estos son: la obtención de información relevante sobre el mercado local y su sistema institucional; la mejora de la eficiencia operativa; la obtención de confianza y legitimidad para operar en el mercado; y el acceso preferente a nuevos mercados. De igual modo, como la habilidad de imbricación social implica la formación de una red social, la empresa puede conseguir *recursos de red* que tengan el potencial de conferir ventaja competitiva. Algunos recursos de red observados en otros estudios, y que nuestro análisis confirma, son los siguientes: la estructura de la red, entendida como el patrón estructural de las relaciones de la empresa; la pertenencia a la red y la modalidad del vínculo o lazo (Gulati, 1999; Gulati, *et al.*, 2000). Es interesante destacar que hemos identificado un cuarto recurso de red especialmente importante en mercados de bajos ingresos: la gobernanza

⁴⁹ Como veremos más tarde en este capítulo, el concepto de distancia psíquica no solo incluye aspectos culturales y geográficos –tal y como se ha considerado tradicionalmente–, sino también la experiencia en mercados de bajos ingresos.

transparente de la red. Esta es una habilidad que una empresa debe desarrollar conjuntamente con los componentes del ecosistema. Su obtención permite la realización efectiva de transacciones entre los distintos constituyentes de la red. Esto es especialmente relevante en los mercados de bajos ingresos porque sus sistemas institucionales están normalmente caracterizados por asimetrías de información, falta de transparencia y confianza, escasa regulación para la formalización y cumplimiento de contratos, ineficientes sistemas de apoyo al crecimiento empresarial, y la ausencia de demanda de ciertos bienes (Hoskisson, *et al.*, 2000; Khanna & Palepu, 1997; Meyer, 2001).

5.2 Análisis de la imbricación social en los mercados de bajos ingresos

Antes de ofrecer los resultados de nuestra investigación, es necesario describir cómo se ha medido el nivel de imbricación de la empresa en su contexto social. En nuestro análisis hemos diferenciado entre tres niveles de imbricación social. Para ello, primero, hemos diferenciado entre dos tipos de relaciones: *vínculos estrechos* – relaciones cercanas y profundas con un agente externo sin ningún tipo de acuerdo o contrato formal- y *alianzas* –un acuerdo formal entre dos o más actores para lograr un objetivo común-. Un nivel elevado de imbricación social implica que una empresa tiene vínculos estrechos y alianzas con varios grupos y actores en un elevado número de actividades de negocio. Un nivel medio de imbricación social implica que una empresa tiene vínculos estrechos y alianzas con un número reducido de grupos y actores en pocas actividades de negocio. Por último, una empresa con un nivel bajo de imbricación social limita sus operaciones a relaciones puramente comerciales. La **Tabla 5-1** detalla el análisis de la imbricación social para las empresas de nuestra muestra. De acuerdo con estos resultados, CEMEX, Tetra Pak e Hindustan Unilever han logrado un nivel elevado de imbricación social, mientras que Nike tiene un bajo nivel y en el caso de Star varía de medio a bajo en función del país observado.

Tabla 5-1. Análisis de la imbricación social

Empresa	Vínculos estrechos			Alianzas		
	Actividad de negocio	Actores involucrados	Motivación	Actividad de negocio	Actores involucrados	Motivación
Cemex (CM)	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de diseño del modelo de negocio Distribución Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de investigación multidisciplinar con la comunidad local Gestores de las células de Patrimonio Hoy (PH) con distribuidores Gestores de las células de PH con líderes de la comunidad. Vínculos entre clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje e involucración Involucración de distribuidores y solucionar un “vacío estructural” entre clientes y distribuidores. Obtener confianza, e incrementar el compromiso y el ratio de pagos puntuales, promoviendo una mayor corresponsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento Recursos humanos Cadena de aprovisionamiento Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> CM y Banco Mundial CM y Ashoka CM con empresas complementarias de productos de construcción CM con SEDESOL 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión rápida del programa a otras regiones. Identificar emprendedores locales para gestionar células. Realizar este proceso de forma más eficiente. Aportar valor al consumidor ofreciendo un servicio integral de compra. El apoyo del gobierno añade credibilidad y atrae más personas al programa.
Tetra Pak (TP)	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de diseño del modelo de negocio Envasado 	<ul style="list-style-type: none"> Directores de TP con gobiernos y ONGs. TP con clientes, ONGs locales, usuarios, y padres de los niños. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje e identificación de necesidades Comprensión de necesidades para adaptar el proceso de diseño del envasado. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento Distribución Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> FfDO con agencias de desarrollo, Programa de alimentación de la ONU Redes de aliados Redes de aliados 	<ul style="list-style-type: none"> Extensión de los programas a nuevas regiones. Desarrollo de mercado Financiamiento para la

	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> • TP con la comunidad local y escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de las mejores soluciones para el reciclaje de residuos. 			<ul style="list-style-type: none"> maquinaria; educación y formación para granjeros; sensibilización social sobre los beneficios de la leche.
Hindustan Unilever (HUL)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Marketing • Formación de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • HUL con las “Shakti Ammas” • HUL con las “Shakti Ammas y Shakti communicators” • Directivos de marketing de HUL con las comunidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la distribución en aldeas rurales a través del sistema “puerta a puerta”. Obtención de confianza. • Actividades promocionales de forma cercana. Obtención de un mejor conocimiento sobre las necesidades del consumidor. • La convivencia de los directivos en las comunidades permite una mejor comprensión de los hábitos y necesidades locales y el desarrollo de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Distribución • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • HUL con MART (consultoría) y gobiernos regionales, así como ONGs locales • HUL con gobiernos regionales, ONGs y empresas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener acceso a los SHGs e identificar los mejores lugares y vendedores. Formar a éstos de forma rentable. Obtención de confianza y legitimidad. • Ampliación del proyecto Shakti entre los SHG de diferentes estados. • Superar hábitos y barreras al consumo. Aumentar el reconocimiento de los productos de HUL.
Star – Kenia (ST-KN)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • ST-KN con propietarios de puntos de venta minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere una “venta humana” para conseguir tratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada en el mercado • Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Joint venture • Joint venture 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerido por regulación • Mejor acceso al mercado
Star – China & Russia	---	---	---	---	---	---
Nike (NK)	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con los resultados expuestos en la anterior tabla, primero analizaremos la influencia de las redes sociales en las diferentes actividades de negocio y posteriormente detallaremos los tres factores influyentes a la hora de desarrollar la habilidad en imbricación social. Finalmente, se presentarán las consecuencias asociadas al desarrollo de esta habilidad.

5.3 Redes sociales y actividades de negocio

El análisis cruzado sobre la imbricación social mostrado en la **Tabla 5-1** nos ha permitido identificar algunos patrones emergentes acerca de la relevancia del desarrollo de vínculos estrechos y alianzas en diferentes actividades de negocio. Nuestros resultados muestran que las actividades de negocio en las que los vínculos estrechos y las alianzas parecen ser más relevantes son la distribución y el marketing o comercialización. Además, hemos observado que las alianzas con organizaciones locales para la selección y contratación de recursos humanos pueden ser especialmente útiles cuando el modelo de negocio utiliza emprendedores locales para sus actividades de comercialización. Por último, algunas empresas han desarrollado modelos de negocio innovadores a través del establecimiento de vínculos estrechos con aliados locales en el proceso de diseño.

5.3.1 Proceso de distribución

Al entrar en los mercados de bajos ingresos las empresas se enfrentan a un gran desafío: cómo hacer que sus productos estén *disponible* para sus clientes (Prahalad, 2005). Esta mayor dificultad se explica por el elevado número de población al que debe atenderse y su dispersión en el territorio. Además, el comercio al por menor en los mercados emergentes está muy fragmentado, al contrario de lo que sucede en los mercados desarrollados donde la distribución ha alcanzado elevados niveles de concentración (D'Andrea, *et al.*, 2004; Dawar & Chattopadhyay, 2002). Por otra parte, el comerciante minorista tiene una gran influencia en la decisión de compra del

consumidor (Letelier, *et al.*, 2003). Según los datos de HUL, el comerciante influye hasta en el 35% de las compras. De igual modo, el gerente de Star en Kenia hace hincapié en la importancia de establecer vínculos estrechos con los pequeños propietarios de los comercios para establecer una relación comercial a largo plazo.

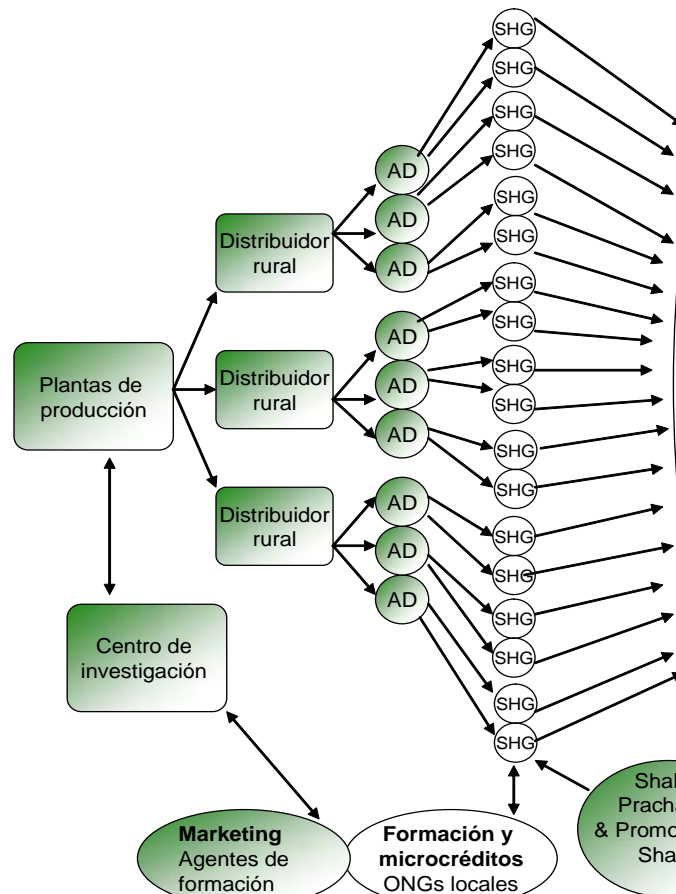
“Además de las habilidades comerciales, el comercial debe mantener una relación muy personal con la “mama”, la propietaria del comercio. Una relación de amistad y diversión”

Por último, uno de los grandes obstáculos al que se enfrenta una empresa en el segmento de bajos ingresos son los elevados costes iniciales de desarrollo de mercado. En este contexto, las empresas multinacionales pueden encontrar realmente costoso y difícil desarrollar por sí mismos sus propios sistemas de distribución. Esto podría explicar la importancia de las alianzas y los vínculos estrechos en el proceso de distribución, ya que permiten ampliar el alcance de sus productos sin generar costes fijos.

El ejemplo de Hindustan Unilever muestra cómo es posible penetrar en los mercados rurales de una forma rentable. El elemento sobre el que pivota el sistema de distribución es el distribuidor rural, que tiene entre 15 y 20 agentes de distribución asociados a él. Cada uno de estos agentes de distribución cubre un mercado rural distinto. El agente de distribución distribuye los productos en las aldeas vecinas utilizando medios no convencionales de transporte, como un tractor, un buey o una carreta. Este sistema de distribución se amplió con el Proyecto Shakti, en el que Hindustan Unilever (HUL) ha establecido acuerdos con los “*Self Help Groups*” (SHG por sus siglas en inglés) compuestos por mujeres del medio rural. En cada uno de estos SHG se identifican mujeres con capacidad y disposición para adoptar la distribución de los productos de HUL como una empresa comercial, realizando la distribución directa a los hogares. Esta función es complementada con tareas de formación comercial por parte de HUL y el apoyo de organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. Una típica *Shakti* es una emprendedora que recibe un microcrédito del banco, cuyo importe utiliza para comprar los productos de

HUL, que luego vende directamente a la población de la aldea. Una emprendedora Shakti factura alrededor de 15000 rupias (Rs.) al mes, lo que le permite obtener un ingreso superior a 1000 Rs. (la **Figura 5-1** describe el sistema de distribución de HUL). Como resultado de este nuevo sistema de distribución, HUL ha penetrado en los mercados rurales a través de un proceso de formación de redes locales con mujeres emprendedoras y con el apoyo de las organizaciones no gubernamentales y gobiernos regionales. Al mismo tiempo, el apalancamiento sobre el capital social para el desarrollo de su sistema de distribución ha permitido a Hindustan Unilever obtener la legitimidad necesaria para entrar y operar en este mercado.

Figura 5-1. El sistema de distribución rural de Hindustan Unilever



Nota: Las partes coloreadas corresponden a actividades realizadas por HUL (AD=Agentes de distribución; SHG=Self Help Groups).

Fuente: Elaboración propia.

En contraste con Hindustan Unilever, Nike confió en su sistema de distribución tradicional para comercializar su gama *World Shoe* entre la población perteneciente al segmento compuesto por personas con una paridad de poder adquisitivo equivalente a 2.000 US\$ (en paridad de poder adquisitivo). Esto implicó que los modelos de la gama *World Shoe*, cuyos precios oscilaban entre 15 y 22 US\$, se expusieron junto con otros de gamas superiores en grandes cadenas de distribución localizadas en las principales áreas urbanas del país. Como resultado, la utilización de este canal de distribución dificultó acceder al mercado deseado. Además, Nike no realizó acciones comerciales ni campañas promocionales, con lo que los comercios no disponían de información sobre las características únicas de esta gama de productos.

5.3.2 *Actividades de marketing*

Conseguir hacer los productos atractivos para el segmento de bajos ingresos puede no resultar tan sencillo como una multinacional puede pensar. Deslumbradas por las perspectivas de miles de millones de nuevos consumidores, algunas multinacionales pueden tener la tentación de transferir sus programas de marketing que han resultado exitosos en los mercados desarrollados (Dawar & Chattopadhyay, 2002). Otras pueden perseguir una estrategia de bajo coste sustrayendo atributos de valor al producto y ofreciendo una versión más simple y económica (Letelier, *et al.*, 2003). Sin embargo, la escasa adaptación de los programas de marketing a los mercados de bajos ingresos puede conducir a una baja penetración, unos cuotas de mercado decepcionantes y una pobre rentabilidad (Dawar & Chattopadhyay, 2002). Teniendo en cuenta estos elementos, las empresas deben comprender las necesidades y valores del cliente, superar algunos de los hábitos y costumbres prevalecientes y generar confianza a través de la involucración de los propios clientes y organismos reconocidos. Esto requiere utilizar nuevas técnicas de marketing y valorar de nuevo los programas de marketing desde su base (Krämer & Belz, 2008).

Efectivamente, nuestros resultados muestran que mediante las alianzas con instituciones locales y a través de la involucración de los clientes y grupos reconocidos en la comunidad, las empresas multinacionales pueden conseguir un

mejor conocimiento del mercado, ganar legitimidad y confianza, e informar a los consumidores sobre los beneficios derivados del producto de una forma más sensible y eficaz. El ejemplo de Tetra Pak nos permite ilustrar con claridad este punto. En los mercados en desarrollo, la leche se consume principalmente a granel. Tetra Pak creyó que su tecnología de envasado aséptico podía ofrecer algunas ventajas, tales como aumentar la seguridad y valor nutricional de la leche y mejorar la eficiencia de los sistemas de distribución, gracias a la reducción del número de visitas, dada la mayor longevidad de los productos envasados en las estanterías de los comercios. Con el objetivo de desarrollar el mercado de bebidas envasadas, Tetra Pak ha implantado en más de 25 países en desarrollo sus “Programas de Alimentación”, un programa basado en una sólida alianza público-privada para ofrecer leche en las escuelas. Tetra Pak busca los socios más apropiados en cada país para desarrollar este programa, que combina formación y educación para los granjeros con el financiamiento de maquinaria y actividades de educación para la población infantil. Las instituciones y organizaciones locales tienen normalmente diferentes funciones, tales como diseminar el programa en todo el mapa escolar del país, supervisar la implantación del programa en las escuelas participantes, educar a los niños en todos los aspectos relacionados con la producción lechera, la nutrición y el medio ambiente, y organizar y llevar a cabo campañas educativas y de sensibilización. Al final, este enfoque holístico en el que diferentes aliados son involucrados permite que los programas de alimentación actúen como un catalizador del mercado que genera una demanda de productos lácteos locales.

5.3.3 *Recursos humanos*

Dado que la disponibilidad, accesibilidad y la generación de conciencia son tres aspectos principales cuando se sirven productos y servicios a los mercados de bajos ingresos (Anderson & Billou, 2007), el hecho de encontrar un elevado número de vínculos estrechos y alianzas en los procesos de distribución y comercialización es un resultado lógico y, en parte, predecible. Menos esperado ha sido encontrar el desarrollo de alianzas como una forma de mejorar el proceso de selección de recursos humanos. Este aspecto es especialmente relevante para aquellas empresas que han

desarrollado un modelo de negocio en el que los emprendedores locales juegan un papel determinante.

Marketing and Research Team (MART) es el socio de Hindustan Unilever para la implantación del programa Shakti. Su función es identificar emprendedoras Shakti y ofrecer formación comercial y de gestión a estas mujeres en la fase inicial. En este proceso, Hindustan Unilever también trabaja estrechamente con los departamentos de desarrollo rural de los gobiernos estatales y con un amplio número de ONGs de India. De forma similar, CEMEX decidió establecer una alianza con Ashoka, una organización global que apoya a emprendedores sociales, para identificar potenciales emprendedores locales que fueran capaces de gestionar de una forma eficiente las células del programa Patrimonio Hoy. Como estos emprendedores suelen estar normalmente bien conectados y son personas reconocidas en la comunidad, la puesta en marcha y la entrada de clientes en las nuevas células es más rápida, permitiendo alcanzar el punto de equilibrio en un periodo de tiempo menor.

5.3.4 Proceso de diseño del modelo de negocio

De acuerdo con los postulados de los académicos que investigan la estrategia en mercados de bajos ingresos, para tener éxito en este contexto se requieren modelos de negocio y estrategias radicalmente innovadores (Prahalad & Hammond, 2002a; Prahalad & Hart, 2002). Además, se sugiere que para adquirir el conocimiento necesario para generar innovaciones y gestionar cambios disruptivos, las empresas deberían identificar e integrar las visiones de los grupos de interés periféricos (Hart & Sharma, 2004). Como resultado, esta involucración debería concluir con la creación de modelos de negocio y estrategias innovadoras para atender estos nuevos mercados.

Nuestros resultados confirman parcialmente estas ideas⁵⁰. Por un lado, parece cierto que las empresas que han configurado un modelo de negocio más innovador –

⁵⁰ En el capítulo 4 se ha analizado extensamente este tema, observando que hay pautas de entradas diferenciadas que determinan el diferente grado de innovación observado en los modelos de negocio.

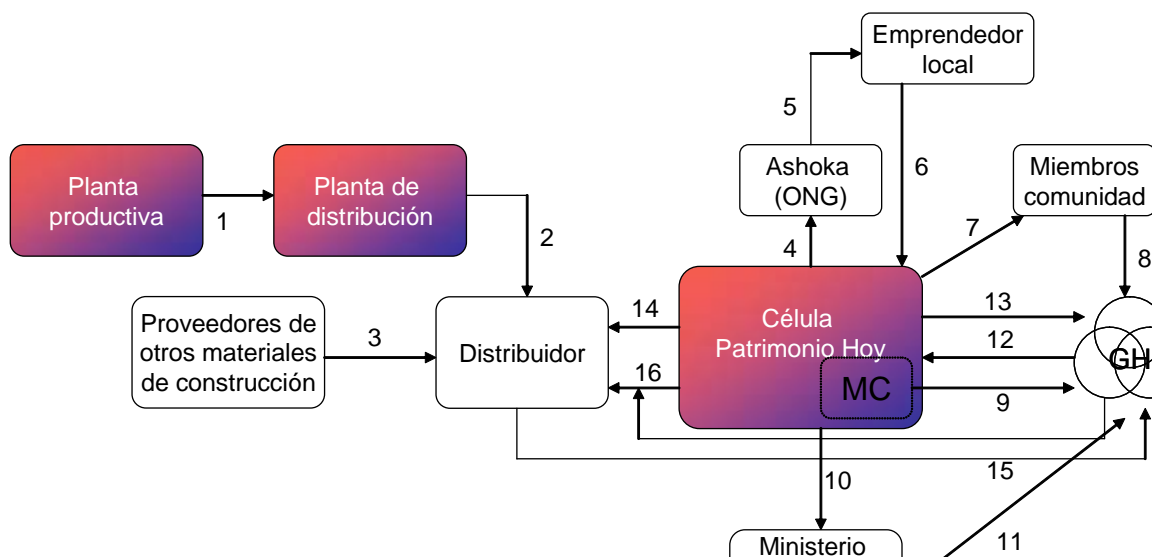
CEMEX y Tetra Pak- son aquellas que han desarrollado más vínculos estrechos con miembros de la comunidad local, ONGs y gobiernos locales en la fase de diseño del modelo de negocio, favoreciendo un proceso de diseño de abajo arriba (Hart & Christensen, 2002a; Prahalad & Hart, 2002). Por otro lado, por los resultados obtenidos, no podemos concluir que siempre sea necesario un modelo de negocio o estrategia radicalmente innovador. Por ejemplo, Star en esencia replica su modelo de negocio, con adaptaciones menores al contexto local, y sus resultados son bastante satisfactorios en la mayoría de los países en desarrollo donde compite. Por tanto, parece que algunas condiciones pueden afectar a la necesidad de imbricarse socialmente. En la próxima sección, profundizaremos en el análisis de estas condiciones y factores.

CEMEX es un buen ejemplo de modelo de negocio innovador. Tras reconocer que el segmento de menor poder adquisitivo era un mercado muy diferente de cualquier otro mercado en los que CEMEX había competido anteriormente y que las técnicas de investigación de mercado no eran válidas en este contexto, se adoptó una iniciativa de tipo exploratorio para comprender las necesidades de este segmento de población. CEMEX optó por constituir un equipo de siete empleados con diversos niveles de experiencia para “adentrarse” en las aldeas de México y comprender las necesidades relacionadas con la vivienda. Este equipo vivió durante un año y medio en la ciudad de Mesa Colorada en Guadalajara, donde desarrollaron fuertes lazos y relaciones con diferentes miembros y grupos de la comunidad. Durante este tiempo, el equipo de trabajo descubrió tres retos –falta de acceso a recursos financieros, carencia de conocimientos sobre técnicas de construcción y servicio de entrega inadecuado por parte de los distribuidores locales- ante los que se encontraba el segmento de menores ingresos cuando intentaba construir o ampliar sus viviendas. En respuesta a esta situación, CEMEX creó el programa Patrimonio Hoy, que asistía a los autoconstructores durante todo el proceso de construcción, desde asegurar la obtención de recursos financieros hasta la formación en técnicas de construcción.

En la **Figura 5-2** se representa la estructura del modelo de negocio⁵¹ del proyecto Patrimonio Hoy y se compara con la estructura del modelo de negocio de CEMEX en sus mercados tradicionales para la venta de cemento en sacos. Los números y las flechas representan el orden y flujos entre las diferentes partes involucradas de una forma simplificada. Como podemos observar en esta figura, el modelo de Patrimonio Hoy representa una innovación y una proposición de valor bastante diferente respecto a su modelo de negocio en mercados de renta alta.

Figura 5-2. Estructura del modelo de negocio de CEMEX

Estructura del proyecto Patrimonio Hoy



(MC=Mujeres de la comunidad; GH=Grupos de ahorro).

⁵¹ Es importante señalar que en esta figura no se representa el modelo de negocio de CEMEX, tal y como se hizo en el capítulo 4, sino simplemente su *estructura*; es decir, los componentes del mismo y sus relaciones.

Estructura en mercados de renta alta en las ventas de cemento en saco.

Nota: Las partes coloreadas corresponden a actividades o activos pertenecientes a CEMEX.

5.4 Factores influyentes en el desarrollo de la habilidad de imbricación social

Intentar comprender las razones subyacentes que expliquen la necesidad de imbricarse socialmente es uno de los objetivos de este capítulo. Hemos identificado tres posibles factores: el grado de desarrollo de un sistema de mercado, la distancia psíquica entre la empresa y el país anfitrión o mercado de destino, y el grado de experiencias personalizadas cocreadas ofrecidas por la empresa.

5.4.1 Sistema de mercado orientado al segmento de bajos ingresos

Un sistema orientado al mercado es un marco que permite al sector privado y a los actores sociales actuar conjuntamente y crear riqueza a través de una relación simbiótica (Prahalad, 2005). En los países emergentes, los fallos de mercado son comunes y, por tanto, los inversores se encuentran ante un grado de incertidumbre y riesgo mayores al realizar sus transacciones (Hoskisson, *et al.*, 2000). Estos ‘vacíos institucionales’ (Khanna & Palepu, 1997) restringen las posibilidades de crecimiento de la empresa (Peng & Heath, 1996). Por esta razón, los académicos han enfatizado de forma repetida la necesidad de desarrollar un marco institucional sólido como condición para atraer la inversión extranjera directa hacia los países en desarrollo (Hoskisson, *et al.*, 2000; Meyer, 2001). A pesar de que ésta parece ser una petición muy razonable, también es cierto que los países en desarrollo presentan economías duales con elevadas disparidades entre los segmentos de renta alta y baja (Stiglitz,

2002b). Esto significa que en el seno de los países en desarrollo los sistemas institucionales no son homogéneos e incluso pueden ser divergentes (London & Hart, 2004). En este contexto, parece más conveniente que las empresas construyan su propio 'espacio transaccional' en lugar de esperar a que el sistema institucional evolucione hacia un contexto similar al de Occidente (London & Hart, 2004).

Efectivamente, nuestro estudio muestra que las empresas se encuentran ante condiciones complejas cuando entran en los mercados de bajos ingresos. La falta de canales de distribución, la ausencia de intermediarios especializados y sistemas que apoyen el crecimiento empresarial, la escasa regulación y menor capacidad de hacer cumplir la ley, las asimetrías en el acceso a la información y la desconfianza son todos aspectos bastante comunes en los ecosistemas de los países en desarrollo. Incluso, en alguna ocasión, la demanda de un cierto producto puede ser inexistente aunque pueda ser útil para solucionar determinados problemas (por ejemplo, no suele haber un mercado de leche envasada en el segmento de bajos ingresos a pesar de que la tecnología aséptica puede ser una solución rentable para distribuir la leche y asegurar su valor nutricional y seguridad alimenticia). Hemos observado que la mayoría de empresas que compiten con éxito en el segmento de bajos ingresos están desarrollando sistemas orientados al mercado para operar en estos mercados. A su vez, esto significa desarrollar una *habilidad de gobierno transparente de transacciones* junto con los constituyentes del ecosistema (Prahalad, 2005). A este respecto cabe señalar que la transparencia en la gobernanza de la red no es una *habilidad interna* de la empresa, sino del ecosistema. El papel de la empresa en este proceso es contribuir a generar dicha capacidad a través de tres actividades diferentes: primero, la mejora de la formación y educación de los miembros de la red; segundo, el establecimiento de incentivos para todos los constituyentes de la red; y, por último, la promoción de sistemas de autogobierno. De este modo, se fomenta la participación en la red de aliados responsables y con capacidad de autogobierno (Prahalad, 2005). En la **Tabla 5-2** se detallan las actividades llevadas a cabo por CEMEX, Hindustan Unilever y Tetra Pak, que permitieron el desarrollo de esta habilidad relacionada con la gobernanza transparente de la red.

Tabla 5-2. Elementos de un gobierno transparente de la red

Empresa	Formación y educación	Incentivos	Autogobierno
CEMEX	Un ingeniero técnico asesora a los autoconstructores en el proceso de construcción. La asistencia técnica ayuda a los autoconstructores a mantener los costes de construcción bajos al asegurar un uso más eficiente del material y una mayor calidad de construcción.	El proyecto Patrimonio Hoy ha supuesto al autoconstrutor una reducción de costes en la construcción de su vivienda del 30-50%. Los distribuidores de materiales de construcción ven aumentar sus ventas un 20-25% y tienen la seguridad de cobro al actuar Cemex como avalista. Los líderes de la comunidad y las “promotoras” informan a la población de las ventajas del programa, recibiendo a cambio cupones válidos por materiales por cada nuevo cliente captado.	El grupo de ahorro (“tandas” compuestos por tres mujeres) se forma gracias a la responsabilidad compartida que todos asumen de abonar los pagos correspondientes.
Tetra Pak	Formación de granjeros lecheros en técnicas agrícolas sostenibles. Información en las escuelas sobre los beneficios nutricionales de la leche.	Desarrollo de capacidades y generación de ingresos para los actores locales (granjas y plantas de producción de lácteos y distribuidores) Los gobiernos locales y las escuelas apoyan el programa porque la asistencia escolar aumenta y los parámetros de salud mejoran. Los niños tienen un mayor incentivo para asistir a la escuela y tener acceso a productos altamente nutritivos.	El interés compartido de las escuelas, gobiernos, ONGs y empresas agrarias locales permite que el programa funcione únicamente bajo la supervisión de una ONG.
Hindustan Lever	Un promotor de ventas rural visita 30 casas con una Shakti Amma en los primeros meses para enseñarle las técnicas de venta y comercialización. Los programas de sensibilización y educación buscan superar algunas de las barreras o hábitos que pueden dificultar el consumo de los productos de HUL e informan de sus beneficios.	Una emprendedora Shakti suele generar unas ventas por valor de 15.000 Rs. al mes, lo que le supone un ingreso neto aproximado de 1.000 Rs. mensuales. Esta cantidad dobla su ingreso medio habitual. Además, esta actividad mejora el status social de las mujeres en la comunidad.	La relación simbiótica entre HUL y las Shakti Ammas crea capacidad de autogobierno entre las emprendedoras, ya que la mejora de sus condiciones de vida depende de su propia capacidad de generar un ciclo de crecimiento sostenible.

Fuente: Elaboración propia

Estos ejemplos muestran cómo las empresas que compiten en sistemas de mercados inestables aumentan la intensidad de sus vínculos y alianzas con actores locales para crear un ecosistema donde las transacciones pueden llevarse a cabo de una forma eficiente. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas basadas en la formación de fuertes lazos en el seno de la red gracias a la incorporación de actores y socios locales en sus actividades de negocio. A este respecto, el director del proyecto de Patrimonio Hoy de CEMEX declaraba:

“Los competidores no pueden replicar nuestro modelo porque el sistema de crédito está basado en el establecimiento de una responsabilidad y compromiso con los clientes. Esto requiere un diálogo constante y un trabajo conjunto con diferentes personas para generar confianza”.

Como hemos comentado, el desarrollo de una habilidad de gobierno transparente de las transacciones requiere la participación de todos los constituyentes del ecosistema. Algunas actividades no son realizadas por la empresa, sino por otros actores que tienen mejor acceso, o legitimidad, a la red. Por lo tanto, la empresa debe estar *imbricada* en el ecosistema para ganar acceso y tener mayor influencia en la red. De este modo, definimos la siguiente proposición:

Proposición 5: *Mientras menor sea el grado de desarrollo de un sistema de mercado, mayor será la necesidad de imbricarse socialmente.*

Por otro lado, Nike y Star no llevaron a cabo ninguna actividad para construir esta habilidad relacionada con el gobierno transparente de la red. Mientras que Nike fracasó en su proyecto (por tanto, podemos intuir que la ausencia de esta capacidad podría ser una de las causas que explicaran su fracaso), Star ha tenido éxito en varios de los mercados en los que opera. Por tanto, ofrecemos dos factores adicionales que complementan nuestra investigación y ayudan a comprender este resultado contradictorio.

5.4.2 *Distancia psíquica*

La distancia psíquica se refiere al grado de incertidumbre que una empresa tiene sobre las características de un mercado foráneo (Johanson & Vahlne, 1977). Por lo general, se relaciona con la distancia geográfica y su influencia en las diferencias de cultura y lengua entre el país de origen y los países de acogida. Las barreras culturales, geográficas e institucionales han sido examinadas para entender las diferentes pautas observadas en los procesos de internacionalización empresariales (e.g., Johanson & Vahlne, 1977), las estrategias de entrada (e.g., Kogut & Singh, 1988; Meyer, 2001) o incluso el flujo de inversión extranjera directa entre países. Ghemawat (2001) formuló el marco CAGE⁵², para evaluar los riesgos de hacer negocios en un nuevo mercado. Este marco considera cuatro atributos: la distancia cultural, la distancia administrativa o política, la distancia geográfica, y la distancia económica.

Al mismo tiempo, se ha argumentado que allí donde las instituciones formales son débiles (como en muchos países en vías de desarrollo), las redes sociales tienen una mayor relevancia y se utilizan extensamente (Peng & Luo, 2000). En este caso, la teoría sugiere utilizar estrategias de entrada como *joint ventures* o alianzas estratégicas como vía para facilitar el acceso al mercado y mejorar el conocimiento de las condiciones del contexto local (Hitt, *et al.*, 2000; Kogut & Singh, 1988). Algunos estudios han observado que las empresas con experiencia previa en procesos de internacionalización y adquisición han adquirido capacidades organizativas que pueden moderar la importancia de establecer *joint ventures* o desarrollar redes (Barkema, *et al.*, 1996).

En este estudio añadimos una nueva dimensión al concepto de distancia psíquica. Tradicionalmente, los académicos han usado el término para referirse a la incertidumbre asociada a la entrada en un mercado *extranjero*. Sin embargo, nuestra investigación muestra que la distancia psíquica no se puede limitar a mercados

⁵² CAGE es el acrónimo correspondiente a las siglas en inglés de los cuatro elementos que Ghemawat considera explicativos de los diferentes flujos de inversión entre países: “*Cultural distance, Administrative distance, Geographical distance and Economic distance*”.

extranjeros, sino que también puede también referirse al país doméstico o de origen. Por ejemplo, como el segmento de bajos ingresos ha sido históricamente ignorado como mercado, la mayor parte de empresas no están familiarizadas con las características de este mercado dentro de sus propios países. A este respecto, el director general del CEMEX para Norteamérica era bastante explícito:

“Tenemos que aceptar con humildad que necesitamos ayuda porque hay cosas que no sabes e incluso no tenemos ni siquiera la habilidad para explorarlas”.

Por el contrario, una empresa foránea puede reducir sustancialmente su distancia psíquica si dispone de experiencia previa en mercados de bajos ingresos. Por ejemplo, Star fue fundada en 1937, justo cuando España estaba en una Guerra Civil y su situación económica era extremadamente delicada. Durante más de 40 años, España continuó siendo un país pobre y, en cambio, Star fue capaz de operar con éxito en este mercado porque fue capaz de desarrollar una amplia red de distribución con la que hacer llegar un producto asequible que enriquecía el valor nutricional de las comidas. Tal y como declara el director general de Star en Kenia, la historia de la compañía ha sido útil a la hora de entender el escenario competitivo en los países en desarrollo:

“Imagino que Kenia es lo que era España hace unas décadas. La distribución no está subcontratada y, si quieres hacer alguna cosa, tienes que hacerlo por ti mismo porque ninguna empresa local puede hacerlo”

De forma similar, el primer envase Tetra Classic –el primer producto comercial de Tetra Pak- fue lanzado en 1952. Hasta este momento, tanto la leche como la nata se vendían a granel o en botellas de vidrio. La idea fundamental subyacente era racionalizar la distribución en los supermercados y colmados a través de un envase que facilitara el transporte y fuera práctico para el consumidor. Probablemente, este escenario es muy similar a la actual situación en la mayoría de países en desarrollo.

Estos ejemplos muestran cómo la *historia* y la *experiencia* importan. Por tanto, cuando se analiza el concepto de distancia psíquica en el segmento de bajos ingresos es importante tener en mente la historia y experiencia previa de la empresa en estos mercados. En la **Tabla 5-3** presentamos los resultados que nos permiten obtener unos

interesantes elementos para comprender la relación entre el concepto de distancia psíquica y el nivel de imbricación social.

Tabla 5-3. Relación entre distancia psíquica e imbricación social

	Nuevo enfoque de distancia psíquica		Nivel de imbricación social	Resultados empresariales
	Distancia psíquica	Experiencia previa en mercados de bajos ingresos		
CEMEX	Baja	Baja	Alto	Éxito
Tetra Pak	Alta	Alta	Alto	Éxito
Hindustan Unilever	Baja	Baja	Alto	Éxito
Star - Kenia	Alta	Alta	Medio	Éxito
Star - China	Alta	Alta	Bajo	Fracaso
Nike	Alta	Baja	Bajo	Fracaso

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados, proponemos las siguientes condiciones y consecuencias: 1) las empresas con una *distancia psíquica alta* y una *baja experiencia* en mercados de bajos ingresos pueden necesitar un alto nivel de imbricación social para operar con éxito, 2) las empresas con una *baja experiencia* en mercados de bajos ingresos pueden necesitar un alto nivel de imbricación social para operar con éxito y 3) una *elevada experiencia* en mercados de bajos ingresos puede moderar el efecto de la distancia psíquica y, por tanto, la necesidad de imbricarse socialmente. Como estos resultados muestran, incluso las empresas con una distancia psíquica baja (e.g., CEMEX e Hindustan Unilever) pueden necesitar un alto nivel de imbricación social debido a la ausencia de experiencia previa en el segmento de bajos ingresos. Por tanto, podemos inferir que la experiencia previa en el segmento de renta baja es por sí mismo un factor influyente explicativo del nivel de imbricación social necesario para competir con éxito.

Estos resultados son bastante consistentes con la literatura previa. Las redes y los lazos son utilizados de forma recurrente para sustituir los vacíos institucionales

existentes en mercados en desarrollo (Khanna & Palepu, 1997; Peng & Luo, 2000). Sin embargo, tal y como han observado algunos autores, la experiencia previa en los procesos de internacionalización y adquisición permite la obtención de capacidades organizativas que pueden moderar la importancia de establecer estas alianzas y vínculos sociales (Barkema, *et al.*, 1996). Siguiendo esta lógica y los resultados obtenidos, definimos la siguiente proposición:

Proposición 6: *Mientras mayor sea la distancia psíquica entre la empresa y el país anfitrión, mayor será la necesidad de imbricarse socialmente, aunque la experiencia previa en mercados de bajos ingresos actúa como un efecto moderador de esta necesidad.*

5.4.3 *Experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes*

La visión tradicional de la estrategia corporativa afirma que el desarrollo de nuevos negocios está basado en las competencias principales o nucleares de una empresa, siendo éstas las causantes del desarrollo de nuevos productos adaptados a las preferencias y gustos locales (Prahalad & Hamel, 1990). Este argumento asume implícitamente que los mercados son lo suficientemente homogéneos para transferir las competencias principales desarrolladas por la empresa.

Mientras esto puede ser cierto en la mayoría de casos, hemos observado que en el segmento de bajos ingresos una empresa puede, en algunas circunstancias, ofrecer un servicio integral en lugar de un simple producto. Esto requiere ofrecer un conjunto de complementariedades o *experiencias personalizadas* (actividades de formación, financiamiento, programas de educación, ayuda técnica, etc.) en las que el cliente interactúa con diferentes actores para cocrear valor en cada interacción. Dado que la empresa no suele disponer ni de las capacidades ni del conocimiento para entregar estos servicios de una forma eficiente, debe construir una red de tal modo que le permita al consumidor interactuar de forma sencilla con diferentes actores especializados dentro del espacio competitivo. Durante este proceso, la empresa se apalanca en las diversas competencias subyacentes en la red. Prahalad and Ramaswamy (2004) han

denominado a este tipo de redes ‘redes de experiencias’, que tienen la particularidad de unir no sólo componentes, productos o información, sino también de generar comunidades a través de la conexión de proveedores con otros actores y consumidores y la unión entre los propios consumidores. En estas circunstancias, a medida que la empresa se aleja de sus actividades tradicionales, la necesidad de estar integrada en una red se vuelve más evidente. A través de la identificación de los socios y personas adecuadas y el establecimiento de relaciones de confianza, una empresa puede usar el conocimiento y las capacidades que están subyacentes en la red (Gulati, 1999) para ofrecer su oferta de servicio integral de una forma económica y rentable.

Por ejemplo, el modelo de negocio de Tetra Pak en el segmento de bajos ingresos está centrado no sólo en la venta de la maquinaria de procesado y envasado a plantas de leche, sino que también incluye otras actividades realizadas por actores diferentes, como la formación para productores rurales de leche, el financiamiento de los bienes de equipo, el apoyo en tareas de gestión, el desarrollo del mercado y el sistema de distribución, las campañas de educación infantiles y los programas de tratamiento de residuos. De forma similar, el modelo de negocio del CEMEX va más allá de la venta de cemento al incluir la financiación, ayuda técnica, servicios de entrega y campañas de promoción. Todas estas actividades no podrían ser realizadas sin la participación y el compromiso de los clientes, la comunidad local y los distribuidores. También, la relación de Hindustan Unilever con las Shakti Ammas se inicia con programas básicos de formación empresarial.

Por otro lado, Nike y Star no ofrecen en sus actividades ningún tipo de experiencias personalizadas al cliente. Estas empresas simplemente venden sus productos principales. Nike ha utilizado su capacidad en diseño de producto y fabricación descentralizada para crear una zapatilla deportiva de bajo coste. Star ha transferido sus capacidades tecnológicas para producir sus productos por todo el mundo y ha creado canales de distribución gracias a su experiencia.

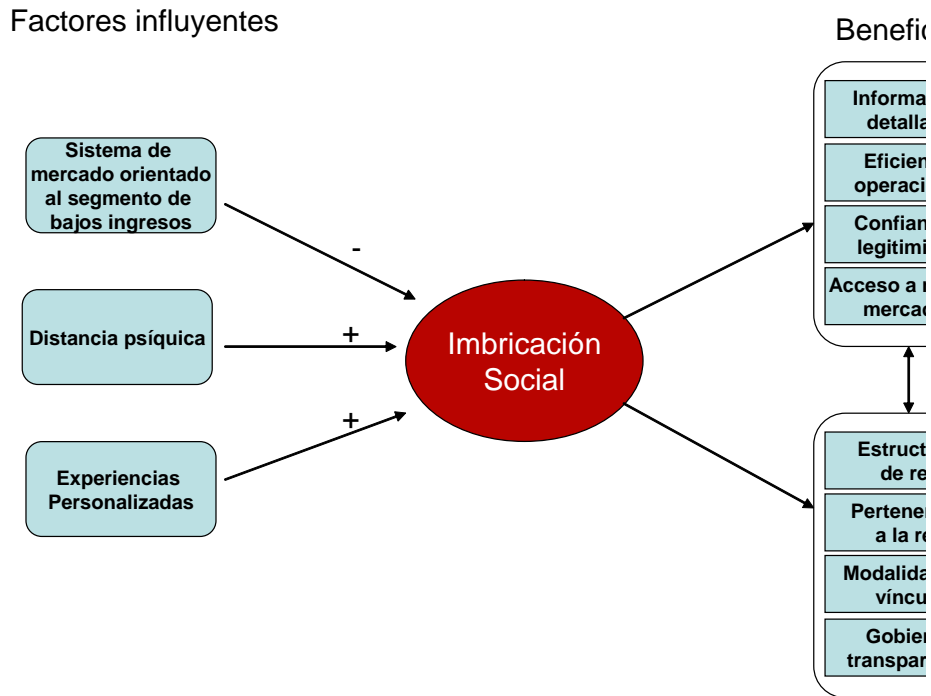
Hemos observado que la necesidad de ofrecer experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes depende fuertemente de las características del producto o servicio. Si el producto es simple, de bajo precio y representa una versión adaptada de un producto existente en el mercado, es posible comercializarlo a través de una simple transacción comercial. En cambio, si el producto incorpora tecnología, tiene un precio elevado y representa un nuevo producto –o una nueva forma de servirlo– para los clientes, será necesario ofrecer algunas experiencias personalizadas para hacerlo más accesible y asequible.

Proposición 7: *Mientras mayor sea el número de experiencias personalizadas ofrecidas por la empresa, mayor será la necesidad de imbricarse socialmente.*

5.5 Beneficios y recursos de red

Hasta aquí hemos explicado los antecedentes o factores que pueden explicar los motivos por los cuales una empresa debería desarrollar la habilidad de imbricación social cuando entra en el segmento de bajos ingresos. Pero, ¿qué beneficios aporta dicha habilidad? La imbricación social se puede entender como una *habilidad de primer orden* que brinda el acceso a un conjunto de beneficios y recursos que están radicados en la red que la empresa ha sido capaz de formar. Por tanto, esta red permite a la empresa acceder a recursos clave de su contexto (Gulati, *et al.*, 2000), aspecto especialmente crítico en los mercados de bajos ingresos. A continuación, detallaremos los principales beneficios y recursos de red que una empresa puede obtener gracias al desarrollo de la habilidad de imbricación social en los mercados de bajos ingresos. La **Figura 5-3** resume gráficamente el marco conceptual resultante de nuestro análisis.

Figura 5-3. Antecedentes y consecuencias de imbricarse socialmente



Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Beneficios

Uzzi (1996) afirma que los lazos estrechos desarrollan funciones únicas y tienen tres rasgos que se retroalimentan mutuamente: la confianza, la transferencia de información detallada y la solución compartida de problemas comunes. En nuestro estudio hemos confirmado que la confianza y la transferencia de información detallada son beneficios comunes que una empresa imbricada en una red puede obtener. Además, también identificamos dos beneficios adicionales: la mejora de la eficiencia operativa del modelo de negocio (hasta cierto punto puede verse como un aspecto relacionado con el término “solución compartida de problemas comunes” de Uzzi), y el acceso a nuevos mercados. En la **Tabla 5-4** se detallan los beneficios específicos obtenidos por las empresas de nuestra muestra que presentan un elevado nivel de imbricación social.

Tabla 5-4. Beneficios derivados de los vínculos estrechos y las alianzas

	Información detallada	Eficiencia operativa	Confianza y legitimidad	Acceso a nuevos mercados
CEMEX	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias a la involucración de grupos y clientes potenciales de la comunidad, CEMEX identificó los problemas financieros, técnicos y de entrega que tenían los autoconstructores. • Los fuertes vínculos que mantiene con los clientes permite una mejora constante del modelo de negocio de Patrimonio Hoy. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alianza con Ashoka contribuye a la reducción de costes de apertura de nuevas células gracias a la reputación de los emprendedores locales que las gestionan, lo que les permite aumentar su base de clientes en un menor periodo de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de financiamiento “corresponsable” contribuye a la obtención de confianza entre todas las partes. La asistencia técnica ofrecida por CEMEX también contribuye a este propósito. • La involucración de líderes de la comunidad concede mayor credibilidad al proyecto. • Las alianzas con Ashoka y Sedesol (gobierno) añaden legitimidad al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El know-how adquirido, así como las alianzas con Ashoka y el Banco Mundial, facilitan la expansión del proyecto a nuevas regiones de México.
Tetra Pak	<ul style="list-style-type: none"> • La involucración de autoridades y ONGs permite a los directores del programa de Tetra Pak identificar los resultados esperados y, de este modo, diseñar el proyecto de acuerdo con estas directrices. • Gracias a la implicación de diferentes agentes locales (escuelas, ONGs locales y gobiernos), Tetra Pak puede ofrecer un envase que responda a las necesidades locales en términos de tamaño y diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • La red de socios establecida en cada caso permite implantar el programa y apoyar el desarrollo del mercado. Cada socio tiene un papel diferenciado que permite ejecutar el programa de forma económica y rentable. • El diálogo con comunidades locales permite a Tetra Pak diseñar un sistema de tratamiento de residuos sólidos basado en las necesidades y valores de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La involucración de autoridades locales, ONGs y escuelas garantiza el respaldo del proyecto por parte de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas a largo plazo con agencias de desarrollo, organismos internacionales y gobiernos nacionales permite el acceso a fondos y préstamos para extender los programas de desarrollo y alimentación en nuevos países.

<p>Hindustan Unilever (HUL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La alianza con MART, el gobierno regional y las ONGs locales ofrece información sobre los mejores lugares donde desarrollar el proyecto Shakti. Igualmente, ofrece información valiosa con la que identificar las Shakti Ammas más apropiadas para el proyecto. • Los fuertes vínculos establecidos con las Shakti Ammas permitieron a HUL obtener un mejor conocimiento de las demandas de sus consumidores y sus hábitos de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto Shakti se diseñó para atender a los mercados rurales de una forma económica. Se ofrecen incentivos a las Shakti Ammas para que realicen sus propias actividades de comercialización y aumenten su base de clientes. • Más de 130 ONGs locales ofrecen apoyo al proyecto Shakti. Estas ONGs están interesadas en extender la iniciativa Shakti entre sus “Self Help Groups” en diferentes estados. Esta colaboración ayuda a HUL a reducir los costes iniciales de implantación y a replicar el proyecto Shakti en nuevas zonas. • Las ONGs locales y los gobiernos regionales han aumentado el número de programas educativos relacionados con hábitos de higiene y salud en escuelas, hospitales y comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias al sistema de ventas “puerta a puerta”, se establece una relación más humana entre las diferentes partes. En muchas ocasiones, esta relación está basada en la amistad previa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes alianzas con gobiernos regionales, ONGs locales y Shakti Ammas ofrecen a HUL la legitimidad necesaria para adentrarse en los mercados rurales.
--	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

La confianza es un activo importante en cualquier contexto. El argumento de la imbricación destaca el papel de las relaciones personales y las estructuras relacionales (redes) en la generación de confianza y en la disuasión de malas conductas (Granovetter, 1985). Tradicionalmente, el gobierno de las alianzas se ha basado en la teoría económica de los costes de transacción y el oportunismo debido a la preocupación clásica por la apropiación del valor (Williamson, 1975). Por otro lado, el argumento de la imbricación social propone una visión alternativa del gobierno basado en vínculos estrechos entre la empresa y sus actores (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996). La confianza crea garantías que se retroalimentan en las relaciones de intercambio y que pueden sustituir las salvaguardas contractuales (Gulati, 1998). De hecho, cuando se habla de capital social la confianza es el elemento clave para establecer colaboraciones, ya que permite la realización de transacciones derivadas de obligaciones mutuas (Murdock & Bradburn, 2005). Tal y como hemos observado, dado que los contratos formales no suelen ser comunes en los mercados de bajos ingresos, la obtención de confianza es especialmente crítica en este segmento, ya que las instituciones de mercados suelen estar poco desarrolladas y las relaciones personales y sociales son esenciales. Al mismo tiempo, hemos visto que para obtener confianza, las empresas deben cultivar relaciones *cooperativas* a largo plazo con sus aliados y otros actores locales. Igualmente, es también común que una empresa involucre a personas relevantes, que son “instituciones” de confianza en la comunidad local (e.g., líderes de la comunidad, emprendedores locales, ONGs, gobiernos regionales, etc.), para acelerar el proceso de adquisición de legitimidad y confianza necesarias para operar en estos mercados.

Como ya hemos afirmado anteriormente, los mercados de bajos ingresos son relativamente desconocidos para la mayoría de empresas y, por tanto, la obtención de información detallada sobre el contexto institucional y competitivo es esencial para el desarrollo del modelo de negocio. La investigación académica sobre la imbricación social ha destacado los beneficios de aprendizaje e información que aportan las redes (Gulati, 1998; Uzzi, 1996). Más específicamente, los vínculos estrechos parecen ser especialmente apropiados para la transferencia de información privada y novedosa (Uzzi & Lancaster, 2003), cuya obtención resulta muy valiosa en los mercados de

bajos ingresos debido a la falta de información pública. Efectivamente, hemos observado que una de las principales motivaciones para formar alianzas es ampliar el acceso a variadas fuentes de conocimiento. A través de estas acciones, la empresa es capaz de comprender el contexto social y las necesidades de sus clientes, identificar nuevas oportunidades de negocio, detectar los mejores aliados para el desarrollo del proyecto o conocer los resultados esperados por el conjunto de actores del modelo de negocio.

También hemos observado que la imbricación social puede aumentar la eficiencia operativa del modelo de negocio. A través del establecimiento de relaciones personales y alianzas, la empresa puede superar las barreras y restricciones más comunes que presentan los mercados de bajos ingresos. En estos mercados no existe una infraestructura institucional como tal ni tampoco intermediarios que apoyen el crecimiento empresarial (Khanna & Palepu, 1997; Meyer, 2001) y, de algún modo, se observa que las empresas que presentan un elevado grado de imbricación social han conseguido desarrollar una red con la que cubrir estos vacíos institucionales. Tal y como se puede apreciar en la Tabla 5-4, la red puede servir para reducir los costes y hacer más eficiente el sistema de distribución, mejorar el proceso de selección de aliados locales o llevar a cabo acciones de comercialización con mejores resultados.

Finalmente, hemos identificado un cuarto beneficio derivado de la imbricación social: el acceso preferente a nuevos mercados. Aunque este resultado no es extensivo a todos los casos, se observa que en algunas ocasiones tener vínculos previos con actores influyentes puede favorecer el acceso a nuevos mercados. Por ejemplo, las alianzas que mantiene Tetra Pak con fundaciones internacionales y agencias de desarrollo le está permitiendo garantizar el acceso a nuevos fondos de financiamiento con los que implantar programas de alimentación y nutrición infantil en nuevos países.

5.5.2 Recursos de red

El concepto de recursos de red fue propuesto por Gulati (1999) y puede asociarse al concepto de capital social pero aplicado a las empresas. Los recursos de red no son inherentes a la empresa, sino a las redes *intraempresariales* en las que la empresa está localizada. Además, los recursos de red pueden influir en el comportamiento estratégico a través de la alteración del conjunto de oportunidades disponibles para la empresa. Su generación es resultado de un proceso único de experiencias pasadas en las que la historia importa (Gulati, 1999). Por todas estas razones, se argumenta que las redes de la empresa y los recursos accesibles a través de éstas pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Los recursos de red más comúnmente citados en la literatura son: la estructura de red; la pertenencia a la red y la modalidad del vínculo (Gulati, *et al.*, 2000). En nuestra investigación, hemos apreciado efectivamente la presencia de estos recursos y además hemos identificado un cuarto recurso: *el gobierno transparente de la red*, que permite llevar a cabo las transacciones entre sus miembros de forma efectiva. Revisemos ahora las características de los recursos de red en el segmento de mercado de bajos ingresos.

Primero, la estructura de las redes está normalmente caracterizada por *estructuras no jerarquizadas* que permiten el desarrollo de redes sociales basadas en un conjunto común de valores y creencias compartidas. En segundo lugar, la empresa siempre tiene un *papel central* en la red porque es el actor que inicia el proyecto y actúa de conector de todos los actores, cubriendo los vacíos estructurales del contexto (Burt, 1992). Esta posición central en la red y el papel de “director de orquesta” inhibe y protege la entrada de competidores. En tercer lugar, los vínculos entre aliados *son fuertes y tienen una naturaleza cooperativa*, que permiten la transferencia de conocimiento tácito y complejo (Hansen, 1999). En cuarto y último lugar, la *habilidad de gobierno transparente de la red* puede categorizarse como un recurso de red porque requiere la participación de todos los constituyentes del ecosistema, es decir, de la red. Esta habilidad permite realizar transacciones efectivas entre los diferentes miembros de la red y superar los inconvenientes a los que se enfrenta la

empresa debido a la carencia de contratos formales. Para desarrollar esta habilidad, hemos visto que la empresa debe actuar como una *empresa nodal* que facilita el completo funcionamiento de la red (Prahalad, 2005). Su legitimidad y posición central en la red permite a la empresa influir en la red sin necesidad ser propietaria de los activos de la misma, algo que Prahalad (2005: 68) considera especialmente relevante en estos mercados: “La propiedad no es el tema relevante. Acceso e influencia sin propiedad son factores más importantes [...]”

En resumen, este estudio sugiere que las redes idiosincrásicas de la empresa son difíciles de imitar y sustituir. Por tanto, la habilidad de imbricarse socialmente puede conducir a la obtención de algunos recursos de red que, a su vez, pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles.

5.6 Discusión y conclusión

Este estudio está basado en un análisis múltiple inductivo de experiencias empresariales en el mercado de bajos ingresos y en el desarrollo de vínculos estrechos y alianzas en este contexto. El marco teórico que emerge de nuestro análisis explica los antecedentes y consecuencias de imbricarse socialmente en dicho segmento. De este modo, las empresas que entran en un sistema de mercado poco desarrollado orientado al segmento de bajos ingresos tienen una distancia psíquica elevada con relación a este segmento y ofrecen un elevado número de experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes deberían desarrollar esta habilidad para competir con éxito en su entrada en el mercado de bajos ingresos. Hemos observado que cuando una de estas condiciones no se cumple, la necesidad de desarrollar esta habilidad decrece. Finalmente, también se identifican un conjunto de beneficios – información, eficiencia, confianza y acceso a nuevos mercados- y recursos de red que pueden obtenerse si una empresa está imbricada en una red. Estos resultados implican las siguientes contribuciones a la literatura.

El marco conceptual que hemos propuesto ofrece nuevas perspectivas a la literatura de redes estratégicas e imbricación social al especificar el valor de los vínculos y alianzas en los mercados de bajos ingresos. Además de confirmar los resultados obtenidos por Uzzi (1996) –los vínculos estrechos permiten obtener confianza, transferencia de información detallada, capacidad de resolución conjunta de problemas, o eficiencia operativa tal y como lo hemos denominado nosotros en este trabajo- y Gulati et al. (2000) –las redes estratégicas son una fuente de recursos de red-, hemos identificado nuevos beneficios –acceso a nuevos mercados- y recursos de red –gobierno transparente de red- al analizar el grado de imbricación de la empresa en el segmento de bajos ingresos. También merece la pena destacar que la imbricación en los mercados de renta baja no se restringe a las relaciones o alianzas *intraempresariales*, sino que también refleja los vínculos y asociaciones entre empresas y actores no empresariales (ONGs, gobiernos, comunidades locales, clientes, etc.).

También conviene resaltar la importancia de la *confianza* en estos mercados. Su obtención es una condición preliminar para conseguir estar profundamente imbricado en una red. La confianza es un activo crítico que se obtiene a través del establecimiento de relaciones sociales con diferentes actores locales de diversos niveles y estatus. Al mismo tiempo, la confianza puede actuar como un mecanismo de gobierno de las alianzas que permita prescindir de estructuras jerárquicas y contratos detallados. En este sentido, el gobierno de las alianzas en los mercados de bajos ingresos no está influido por el temor a un comportamiento oportunista, tal y como sugiere la teoría de los costes de transacción, sino por un *carácter cooperativo* en el que predominan la imbricación y la confianza, que pueden lograr resultados predecibles (Gulati, 1998). Efectivamente, se observa que las estructuras de red en las empresas con un elevado grado de imbricación social no son jerárquicas y además presentan vínculos cooperativos que permiten colaboraciones a largo plazo. Los ejemplos de CEMEX, Tetra Pak e Hindustan Unilever muestran que estos aspectos son especialmente relevantes en el segmento de bajos ingresos por tres razones:

- El contexto institucional en áreas pobres se caracteriza por ecosistemas altamente interdependientes donde el capital social es crítico porque permite a cada actor acceder a los activos e información de otros actores. En este sentido, una empresa puede acceder al know-how de otra empresa y conjuntamente pueden usar su conocimiento para producir un bien o servicio que sea beneficioso para ambos (Uzzi, 1996).
- En los mercados de bajos ingresos los costes de transacción son elevados y, por tanto, las redes sociales pueden mitigar estos costes al hacer el comportamiento oportunista más costoso debido a sus efectos negativos sobre la reputación (Gulati, *et al.*, 2000). Como hemos argumentado, la habilidad de gobierno transparente de la red permite realizar las transacciones de una forma efectiva sin necesidad de tener derechos de propiedad sobre los activos de la red.
- En un ecosistema emergente, la empresa puede ganar ventajas de red al proporcionar vínculos y conexiones críticas que estaban ausentes en el sistema. De igual modo, establecer relaciones y alianzas en la fase inicial permite a la empresa acercarse a aliados relevantes con quienes *cocrear el mercado* (Ozcan, 2005). Estos resultados sugieren que la formación temprana de vínculos en el segmento de bajos ingresos puede ser una fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, este estudio también aporta algunas contribuciones a la literatura y teoría sobre estrategia internacional y la teoría de la empresa multinacional. De acuerdo con nuestros resultados, el proceso de internacionalización en los mercados de bajos ingresos se explica mejor a través de la lente de los modelos dinámicos y evolutivos de la multinacional (Kogut & Zander, 1993; Nelson & Winter, 1982b). En este sentido, la ventaja competitiva es dinámica, basada principalmente en la habilidad de crear capacidades, no de explotarlas. Esto implica el uso extensivo de *joint ventures* y alianzas para explorar nuevo conocimiento en lugar de estrategias de entrada basadas en estructuras de propiedad diseñadas para proteger el conocimiento antiguo (Tallman, 2001). Nuestros ejemplos efectivamente muestran que algunas empresas se apalancan en sus activos y capacidades críticas para servir al segmento

de renta baja, otras empresas han desarrollado también nuevas capacidades para atender y competir en estos mercados. Estas nuevas capacidades están estrechamente relacionadas con la formación de redes, que permiten a la empresa crear valor a través de experiencias de cocreación individuales realizadas en el seno de la red en la que la empresa está integrada (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Por tanto, la formación de las propias redes puede ser contemplada en la mayoría de casos como la competencia principal de la empresa.

En una dimensión conceptual, conviene señalar la nueva definición propuesta en este trabajo sobre el término distancia psíquica. Mientras que tradicionalmente este concepto se ha relacionado con la distancia geográfica, administrativa, política y cultural, en este trabajo se propone incluir una nueva dimensión relacionada con la experiencia de la empresa a la hora de servir segmentos de población con diferentes niveles de renta. Así, se observa que una empresa puede tener una elevada distancia psíquica al entrar en el mercado de bajos ingresos en su propio país si nunca anteriormente ha atendido este mercado. Por el contrario, una empresa foránea puede reducir sustancialmente su distancia psíquica al entrar en este mercado si ha servido con anterioridad el segmento de bajos ingresos de su propio país.

Finalmente, en una dimensión más práctica, observamos que los vínculos estrechos y las alianzas parecen ser especialmente útiles para los procesos de investigación de mercado, distribución y comercialización. Además, aquellas compañías que presentan modelos de negocio con un mayor grado de innovación suelen integrar directamente a agentes locales en las primeras fases de consulta e investigación. Este resultado confirma que los procesos de desarrollo de abajo arriba contribuyen positivamente a moldear modelos de negocio innovadores capaces de atender las necesidades de la población pobre (Hart & Christensen, 2002a).

En conclusión, mientras que los enfoques neoclásicos se centran en mecanismos de intercambio “asociales” en los que la asignación de recursos se determina vía precios, el enfoque de imbricación estructural acentúa cómo las redes sociales pueden lograr resultados equivalentes o superiores a las alternativas de mercado (Uzzi, 1996). Como

hemos podido comprobar a lo largo de este capítulo, esto es especialmente cierto para sistemas de mercado escasamente desarrollados.

Para terminar, conviene hacer una reflexión sobre el valor y las futuras investigaciones sobre imbricación social en mercados de bajos ingresos. Tal y como se desprende de nuestros resultados, imbricarse socialmente no es necesariamente un factor de éxito en cada circunstancia. Sin embargo, dado que el desarrollo de redes contribuye a la creación de capacidades más allá de las fronteras de la empresa, las organizaciones que han desarrollado esta habilidad consiguen un impacto mayor sobre el contexto social que aquellas que no lo han hecho. Debido a la notable importancia que tiene la creación de valor total –creación de valor para el conjunto de participantes en el modelo de negocio-, ésta es una importante vía de investigación futura. Se deberían examinar con más detalle determinados aspectos relacionados con la valoración y medición del valor creado en el seno de la organización y en su entorno. Profundizando en esta temática, la literatura sobre estrategia en mercados de renta baja puede ofrecer una mejor comprensión y detalle a la hora de entender las condiciones que permiten obtener a la empresa una ventaja competitiva en este mercado, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo socioeconómico de áreas pobres.

6. Conclusiones

Llegados a este punto, es conveniente recordar el lugar de dónde partíamos, el camino recorrido y las futuras avenidas que se presentan por delante. Este capítulo lo vamos a estructurar en tres apartados: el primero y principal, resumirá las principales contribuciones académicas de esta tesis doctoral; en segundo lugar se resaltarán las principales implicaciones empresariales derivadas de los resultados obtenidos; y, por último, señalaremos las limitaciones y las futuras líneas de investigación que pueden emprenderse en el ámbito de la estrategia en mercados de renta baja.

6.1 Contribuciones teóricas

6.1.1 *Nuevas perspectivas en la estrategia internacional*

El contenido distintivo de la estrategia internacional es la *localización* de la actividad empresarial. Examinar cómo diferentes tipos de empresas operan en contextos diversos ha sido y continuará siendo el objetivo principal de esta disciplina. No obstante, a pesar de la importancia del trabajo realizado hasta la fecha, éste se ha enfocado casi exclusivamente en los mercados internacionales *visibles*, es decir, en los países y población de renta alta, ignorando los 4.000 mil millones de personas que viven en la pobreza, a los que se suele olvidar cuando se habla de la globalización, incluso cuando son los principales afectados por la misma (Ricart, *et al.*, 2004). Esta tesis doctoral pretende avanzar por este camino relativamente inexplorado desde una perspectiva académica y examinar cómo la localización de actividades empresariales en los mercados de bajos ingresos influye en los modelos de negocio de las empresas multinacionales.

En última instancia, la legitimidad y sostenibilidad de la actuación de la empresa multinacional en los mercados de bajos ingresos vendrá dada por *cómo* realice su inversión en estos países. En definitiva, se trata de explorar *cómo puede la empresa*

entrar en los mercados de renta baja consiguiendo ser rentable y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo socioeconómico de la población pobre.

Hasta ahora, la mayor parte de los trabajos realizados sobre este ámbito ha ofrecido las pautas y la lógica estratégica que deberían seguir las iniciativas empresariales para alcanzar el doble objetivo que acabamos de mencionar, pero la mayor parte de estos trabajos no parte de un fundamento teórico sólido (e.g., 2004; Prahalad & Hammond, 2002a; Prahalad & Hart, 2002). De forma resumida, estos trabajos sobre la estrategia en mercados de renta baja plantean la necesidad de innovar en sus estrategias, modelos de negocio y productos para entrar en este segmento. Esta aseveración se fundamenta en la premisa que contempla la entrada en los mercados de *bajos ingresos como una senda de crecimiento disruptiva*. Es decir, la distinta fisonomía de este mercado altera las capacidades necesarias para competir en él. De hecho, London y Hart (2004) han observado que el modelo transnacional propuesto por Bartlett y Ghoshal (1989), basado en la eficiencia global, la flexibilidad multinacional y el aprendizaje mundial, puede ser insuficiente para operar en los países de bajos ingresos. Estos autores sugieren que la entrada en este segmento de mercado requiere desarrollar una habilidad de imbricación social. Otros autores, en cambio, consideran más eficiente y menos arriesgado combinar modelos de negocio existentes en el segmento de bajos ingresos con los recursos y capacidades disponibles por las multinacionales para ampliar a mayor escala las iniciativas que ya son operativas en este contexto (Seelos & Mair, 2007). Por tanto, observamos que no existe todavía un consenso sobre qué estrategias de entrada en los mercados de renta baja son más apropiadas y los factores que pueden influir en las mismas.

Avanzar en la comprensión de esta cuestión ha sido precisamente el objetivo de esta tesis doctoral. Para ello hemos evaluado la entrada de siete empresas multinacionales en el segmento de bajos ingresos a través de sus modelos de negocio, comparando éstos con los implantados por estas empresas en mercados desarrollados. De este modo, hemos intentado responder a las siguientes preguntas: *¿qué factores influyen en las estrategias de entrada en los mercados de renta baja?* y *¿qué implicaciones*

tienen estos factores sobre los modelos de negocio en relación a la transferencia de recursos, desarrollo de capacidades y creación de valor?

6.1.2 Nuevos marcos teóricos para la estrategia en mercados de renta baja

El estudio de la estrategia en países emergentes se ha centrado, sobre todo, en analizar la actuación de las empresas multinacionales –estrategias y modos de entrada y función de las filiales- y el impacto de sus flujos de inversión extranjera directa (IED) sobre el contexto socioeconómico del país anfitrión. Uno de los grandes objetivos de esta corriente académica ha sido comprobar hasta qué punto la IED favorece el desarrollo económico de los países emergentes y de renta baja. Estos estudios han arrojado resultados diversos y no parece existir un consenso común entre los académicos sobre los potenciales beneficios de la IED (Caves, 1996). Además, esta corriente de investigación se ha circunscrito al análisis sobre el impacto económico, obviando las repercusiones de la IED en la esfera social, política y medioambiental (Wells, 1998). De igual modo, no parece especialmente útil analizar este fenómeno exclusivamente en términos macroeconómicos (por ejemplo, flujos agregados de IED, creación de empleo), sino que también conviene hacerlo en términos microeconómicos y sociales (Meyer, 2004). Asimismo, también se debería contemplar la influencia del contexto institucional en el comportamiento y evolución de la multinacional (Ramamurti, 2004a). Por todos estos motivos, la estrategia en mercados de renta baja debe ampliar el enfoque tradicional de la economía internacional sobre el impacto de la inversión extranjera directa (IED) en países en desarrollo. Esta necesidad parece todavía más imperante si, tal y como se ha argumentado, la entrada de las multinacionales en el segmento de bajos ingresos supone una fuerza motriz para impulsar el desarrollo social de la población pobre.

Para dar respuesta a estas necesidades, esta tesis ha propone nuevos marcos teóricos y conceptuales para el estudio de la estrategia en mercados de renta baja que pueden contribuir positivamente a la evolución de esta disciplina. En primer lugar, la teoría del aprendizaje organizativo y, más en concreto, los modelos de estrategia internacional basados en los recursos y capacidades, han servido para analizar las

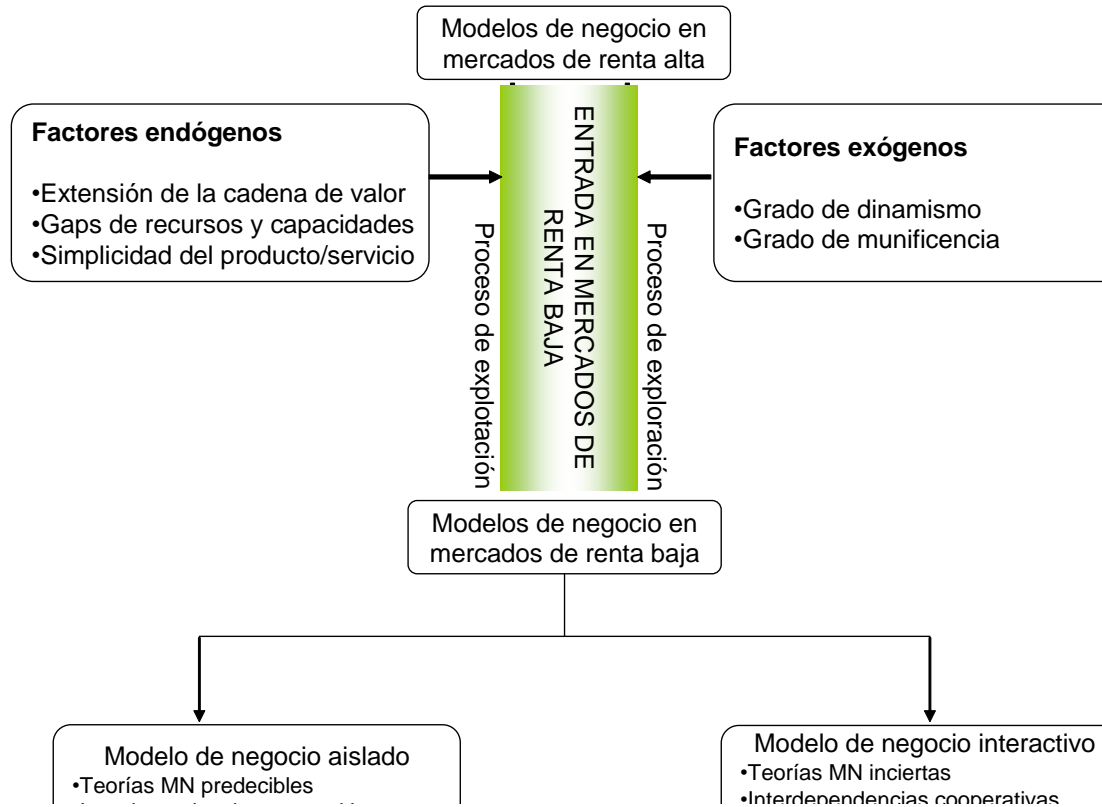
diferentes pautas de internacionalización empresariales. Además, hemos utilizado la lente analítica del marco conceptual de modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007) para evaluar los diferentes casos de estudio. Por último, este análisis se ha complementado con la aportación de teorías sociológicas, como la teoría de la imbricación social y redes estratégicas (Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Uzzi, 1996).

6.1.3 Modelos de negocio y estrategias de entrada en los mercados de renta baja

Como hemos explicado, el modelo de negocio se define como “un conjunto de *elecciones* y un conjunto de *consecuencias* derivadas de estas elecciones” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2007: 3). Estas elecciones definen cómo la empresa crea y captura valor, y las consecuencias describen cómo funciona la organización. Por tanto, el modelo de negocio se puede entender como el *reflejo de la estrategia*, ya que incorpora las elecciones fruto del proceso de reflexión estratégica. Además, el marco conceptual del modelo de negocio permite analizar las interdependencias entre la empresa y su ecosistema, lo cual permite valorar la creación de valor para todos los participantes en el modelo de negocio y examinar la influencia del contexto institucional en las elecciones de las multinacionales, es decir, en su comportamiento y evolución (Ramamurti, 2004a). De este modo, se pretende contribuir al actual debate sobre el grado de innovación necesaria en los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos desde una perspectiva que permita contemplar el conjunto de interacciones que se producen en la actividad de negocio de la empresa. En definitiva, el marco conceptual del modelo de negocio permite realizar un análisis de la estrategia de entrada en mercados de renta baja desde una perspectiva más microeconómica y social (Meyer, 2004).

Gracias al análisis realizado, hemos podido examinar la tipología de los modelos negocio, los factores influyentes en su efectividad; la naturaleza de sus interdependencias; y las fuentes de creación de valor. La **Figura 6-1** ilustra gráficamente los resultados obtenidos.

Figura 6-1. Procesos de entrada y tipología de modelos de negocio



Fuente: Elaboración propia

6.1.3.1 Naturaleza de los modelos de negocio en los mercados de renta baja

Hemos identificado dos pautas de entrada que corresponden a dos tipologías de modelo de negocio: *los modelos de negocio aislados* y *los modelos de negocio interactivos*.

- **Modelos de negocio aislados.** En los modelos de negocio aislados la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una estrategia de crecimiento motivada por las posibilidades de aumentar su cuota de mercado a través de la optimización de procesos operativos y la adaptación de productos. Por tanto, la empresa replica y extiende su modelo de negocio tradicional, adaptándolo a las condiciones contextuales del ecosistema, para explotar sus ventajas competitivas, alcanzar

economías de escala y lograr la máxima eficiencia posible, normalmente derivadas del control de capacidades, recursos y activos internos (Tallman, 2001).

- **Modelos de negocio interactivos.** En los *modelos de negocio interactivos* la entrada en los mercados de bajos ingresos responde a una estrategia de aprendizaje motivada por las posibilidades de generar nuevas fuentes de ingreso a través de la innovación en productos, procesos y modelos de negocio. Además, la inclusión de la población de bajos ingresos como un aliado es una parte inherente del propio modelo de negocio. Por tanto, la empresa explora, principalmente a través del establecimiento de alianzas con actores empresariales y sociales, nuevas fórmulas que le permitan ofrecer productos y servicios innovadores para ampliar el alcance de sus actividades y contribuir al progreso socioeconómico del ecosistema. En este caso, la correcta combinación e integración de recursos internos y externos se erige como el origen de la ventaja competitiva y, por este motivo, el desarrollo de un conjunto de capacidades relacionales que requieren un elevado grado de colaboración es una función crítica de estos modelos (London & Hart, 2004).

Estos resultados suponen un avance a la hora de comprender las estrategias de entrada en los países de bajos ingresos, ya que la innovación y el desarrollo de nuevas capacidades no es la única pauta de entrada observada, tal y como se ha afirmado en la literatura (e.g., London & Hart, 2004). Efectivamente, hemos observado como los modelos de negocio aislados responden en gran medida a un *diseño previo* que ha demostrado ser robusto en experiencias pasadas de la empresa. En cambio, la configuración de los modelos de negocio interactivos *emerge* a medida que se producen procesos iterativos de interacción con los socios locales que permiten adquirir a la empresa el conocimiento necesario para entender este segmento y operar en él. Por tanto, en este último caso, existe una clara influencia del contexto institucional en las elecciones de la empresa. Posteriormente, observaremos las implicaciones en relación a la creación de valor de cada uno de estos modelos.

6.1.3.2 Efectividad de los modelos de negocio

Existen un conjunto de factores exógenos –grado de munificencia y grado de dinamismo del contexto- y endógenos –extensión de la cadena de valor, *gaps* de recursos y capacidades y tipología del producto o servicio-, que influyen en la configuración y efectividad de los modelos de negocio.

La efectividad del modelo de negocio viene determinada por el comportamiento de sus teorías subyacentes, es decir, por cómo se relacionan las elecciones con las consecuencias. Así, se observa que cuando estas teorías tienen *efectos predecibles*, más efectivos serán los modelos de negocio aislados. Este resultado es lógico, ya que en esta circunstancia la empresa conoce los resultados de sus propias elecciones y, por tanto, toma las elecciones necesarias para activar los círculos virtuosos de su modelo de negocio.

La capacidad de predicción de las teorías del modelo de negocio está en función del grado de munificencia y el grado de dinamismo del contexto. De este modo, cuando existe un mercado con un suficiente grado de munificencia para el desarrollo de la actividad económica y un bajo grado de dinamismo, léase incertidumbre, es más factible predecir las consecuencias de las elecciones del modelo de negocio. En este caso, resulta más efectivo extender el modelo de negocio tradicional para obtener economías de escala y alcance gracias al amplio número de activos y recursos disponibles por la empresa multinacional.

De forma contraria, cuando la incertidumbre es mayor y, por tanto, las teorías de los modelos de negocio están menos definidas, los modelos de negocio interactivos acostumbran a ser más efectivos, ya que centran su atención en acentuar sus procesos de aprendizaje a través del establecimiento de vínculos y alianzas con socios locales.

Por otro lado, la efectividad del modelo de negocio también está relacionada con *factores endógenos* a la propia empresa. Si la empresa dispone de recursos y capacidades lo suficientemente heterogéneos para que resulten valiosos y suficientes para operar en este mercado, no necesitará complementar su actividad con recursos

externos. La suficiencia de los recursos vendrá determinada por la tipología del producto o servicio ofrecido por la empresa. Así, si el producto es sencillo y similar al que la empresa ofrece en sus otros mercados, la empresa no necesitará realizar inversiones o alianzas para complementar sus recursos. No obstante, los casos analizados demuestran que, en muchas ocasiones, la entrada en los mercados de renta baja requiere la oferta de un servicio integral (acceso al crédito, capacitación, apoyo comercial, educación, etc.) que hace necesaria la “extensión” de la cadena de valor. En estos casos, las alianzas y vínculos establecidos permiten “cubrir” los gaps de recursos y capacidades observados.

6.1.3.3 Interdependencias de los modelos de negocio

La interdependencia de un modelo de negocio es una característica endógena al mismo, ya que son los propios directivos quienes deciden a través de sus elecciones en qué medida y en qué grado interactúan con otros agentes, lo cual, como ahora veremos, influye en las elecciones tomadas por la empresa.

- **Interdependencias competitivas.** En los modelos de negocio aislados dominan las interdependencias competitivas y, por lo tanto, los competidores (locales o globales) son los actores más influyentes en la configuración del modelo de negocio. Esta influencia se refleja por dos vías: la identificación de una oportunidad no explotada y la identificación de una mejora de eficiencia. En el primer caso, la empresa entra en un mercado donde sus competidores no están presentes e intenta aprovechar la oportunidad lo más rápido posible. En el segundo caso, la empresa considera que puede ofrecer el producto a un precio menor e igual calidad que sus competidores gracias a la posesión de recursos y capacidades con los que mejora la eficiencia de los factores de producción, distribución o comerciales existentes en el mercado. En ambos casos, la empresa enfoca sus elecciones en activar de forma individual lo más rápido posible los círculos virtuosos de su modelo de negocio.

- **Interdependencias cooperativas.** En los modelos de negocio interactivos predominan las interdependencias *cooperativas* con actores complementarios que participan en procesos de la cadena de valor. Esto quiere decir que los modelos de negocio de la empresa y estos actores se *refuerzan mutuamente*. Estos actores son, en muchas ocasiones, actores periféricos (organizaciones civiles, asociaciones locales, ONGs, grupos comunitarios, emprendedores locales, etc.) y su influencia se refleja también por dos vías que acostumbran a ser complementarias: la participación en la configuración del modelo de negocio y su implicación en el dinamismo del modelo de negocio. Este proceso lleva implícito la identificación de los elementos que frenan el desarrollo socioeconómico y sobre los que la empresa puede actuar (dicho con el lenguaje de los modelos de negocio, se identifican los frenos de los círculos virtuosos de los aliados). Por consiguiente, el dinamismo del modelo de negocio de la empresa está inherentemente unido al buen funcionamiento del modelo de negocio de sus aliados o clientes. En este caso, las elecciones de la empresa están dirigidas a activar los círculos virtuosos de los modelos de negocio de sus aliados, ya que es precisamente a través de esta interacción cuando se posibilita crear una oportunidad de negocio y dinamizar los círculos virtuosos del modelo de negocio de la empresa.

En suma, mientras que en los modelos de negocio aislados la oportunidad se percibe debido a una oferta inexistente o ineficiente de un determinado producto o servicio (menor grado de competencia inicial), en los modelos de negocio interactivos se crean nuevas oportunidades de negocio gracias a la exploración, innovación y cocreación de modelos de negocio con aliados locales (menor grado de interacción competitiva). En este sentido, la actividad emprendedora en los mercados de renta baja puede diferenciarse entre aquella que descubre las oportunidades (modelos de negocio aislados), de aquella que crea la oportunidad (modelos de negocio interactivos). Este resultado confirma que el modelo de negocio no sólo sirve para explotar una oportunidad, sino que puede ser en sí mismo parte de la creación de la oportunidad (Alvarez & Barney, 2007).

6.1.3.4 Fuentes de creación de valor en los modelos de negocio

Aunque ya hemos dado algunas claves sobre los orígenes de la creación de valor, vamos a detallar en este punto las diferentes fuentes de creación de valor observadas en los modelos de negocio en el segmento de bajos ingresos.

- **Rentas de eficiencia.** La empresa obtiene rentas Ricardianas cuando posee unos *recursos superiores y heterogéneos* que le permiten utilizar sus factores productivos de forma más eficiente. La distribución de la creación de valor entre la empresa y los clientes (población de bajos ingresos) dependerá de la política de precios de la empresa. Si la mayor eficiencia se traduce en un precio de venta final inferior al existente en el mercado, las comunidades de bajos ingresos se verán beneficiadas por la posibilidad de adquirir unos bienes de forma más accesible. Este tipo de rentas se producen en mayor medida en los modelos de negocio aislados, en los que la empresa utiliza sus propios recursos y capacidades para activar los círculos virtuosos de su modelo de negocio.
- **Rentas de innovación.** La empresa obtiene rentas Schumpeterianas cuando lleva a cabo innovaciones como resultado de una *nueva combinación e integración de recursos internos y externos* capaces de generar nuevos productos, procesos productivos y métodos de intercambio económico. Estas rentas se producen principalmente en los modelos de negocio interactivos. Como hemos explicado, esta combinación de recursos internos y externos tiene como objetivo activar los círculos virtuosos “ajenos” a través de la interacción con el propio modelo de negocio de la empresa, lo que suele conseguirse a través de actividades que generen ingresos y aumenten los salarios en las poblaciones pobres, incrementen la productividad de sus actividades, provean oportunidades para emprender nuevos negocios, fomenten el ahorro y la microinversión o favorezcan el acceso al sistema financiero. Por tanto, el valor creado en este caso va más allá del consumo, ya que se contribuye a satisfacer intereses sociales más amplios y se crea no sólo capacidad para consumir, sino también rentas con las que se aumenta la capacidad de pagar.

- **Rentas relacionales.** También se generan *rentas relacionales* como consecuencia de la combinación e intercambio de recursos entre diferentes actores y el empleo de mecanismos de gobierno que permiten reducir los costes de transacción, aumentar la eficiencia de las transacciones y generar rentas a través de una combinación sinérgica de recursos y capacidades. A medida que la imbricación social de la empresa en su ecosistema sea mayor, más factible será generar este tipo de rentas, por lo que su obtención será más probable en los modelos de negocio interactivos.

6.1.4 Modelos de negocio e imbricación social

Teniendo en cuenta que la imbricación social se define como “*la integración en diversas redes locales que conduce al desarrollo de relaciones de carácter cooperativo a largo plazo, de las que se pueden obtener beneficios comunes para los actores implicados en la red*”, es lógico deducir que el desarrollo de esta habilidad será crucial para el buen funcionamiento de los modelos de negocio interactivos. Esta importancia se debe a dos motivos principales: primero, en los modelos de negocio interactivos actúan un amplio número de actores sociales de diferente naturaleza, lo que requiere desarrollar nuevos sistemas de gobernanza; segundo, el desarrollo de la habilidad de imbricación social permite amortiguar los riesgos e incertidumbres inherentes a los modelos de negocio interactivos.

- **Nuevos sistemas de gobernanza.** En los modelos de negocio aislados, la gobernanza se entiende principalmente como la estructura de acuerdos estructurales que confieren derechos de decisión. La gobernanza está sustentada, por tanto, en unos derechos legales que otorgan a la empresa una posición dominante. En cambio, en los modelos de negocio interactivos se impone un sistema de gobierno transparente de la red, basado en compromisos mutuos, coordinados, consensuados y de carácter cooperativo⁵³, que otorgan a la empresa unos derechos tácitos sobre los activos y recursos de la red. El objetivo final es conseguir una posición nodal y

⁵³ Esta relación entre sistemas de gobernanza y modelos de negocio no es unívoca, sino que explica la naturaleza dominante de las relaciones del modelo de negocio. No obstante, un modelo de negocio (aislado o interactivo) puede combinar ambos sistemas de gobernanza.

de legitimidad para realizar transacciones de forma efectiva sin ser propietaria de los activos de la misma. Los elementos fundamentales del gobierno transparente de la red son: la formación y capacitación de los miembros de la red; el alineamiento de incentivos y convergencia de intereses; y la promoción de sistemas de autogobierno. Sin duda, lograr establecer estos mecanismos de gobierno abiertos, coordinados y consensuados es una tarea compleja, pero, una vez éstos han sido asimilados, el capital social subyacente en las redes de vínculos y alianzas se traduce en un recurso intangible difícil de replicar y capaz de generar ventajas competitivas para la empresa.

- **Reducción del riesgo y la incertidumbre.** La entrada en el segmento de bajos ingresos presenta mayores incertidumbres y riesgos que en otros mercados por la falta de información y por el comportamiento impredecible de sus elementos contextuales (sociales, políticos y económicos). En los modelos de negocio interactivos esta incertidumbre se acentúa debido al mayor desconocimiento de sus teorías subyacentes. Por estos motivos, el desarrollo de capacidades colaborativas relacionadas con la habilidad de imbricarse socialmente es especialmente relevante en este contexto porque permite reducir los niveles de riesgo e incertidumbre. Efectivamente, si la empresa está arraigada socialmente podrá acceder a recursos de su entorno como capital, información y activos tangibles e intangibles (Gulati, *et al.*, 2000). Además, podrá obtener *confianza*, que, no sólo evita comportamientos oportunistas, sino que favorece relaciones de carácter cooperativo con resultados más predecibles (Granovetter, 1985; Gulati, 1998).

6.1.5 Imbricación social en el segmento de bajos ingresos

Los distintos trabajos académicos sobre estrategia en el segmento de bajos ingresos insisten en la necesidad de configurar modelos de negocio en los que se integren, a través de relaciones informales y alianzas, actores empresariales y sociales de la esfera local (London & Hart, 2004; Seelos & Mair, 2007). Incluso, se argumenta que ciertos actores, considerados tradicionalmente como periféricos, pasan a ser centrales en estos modelos de negocio (Reficco & Vernis, 2008), dado el fuerte carácter informal y social de estos mercados (De Soto, 2000; Sen, 1999). No obstante, se ha dedicado menos espacio y atención a conocer los factores que influyen en esta necesidad y el valor que generan dichos vínculos. En el capítulo 5 hemos dado respuesta a estos aspectos utilizando aportaciones teóricas de la teoría de la imbricación social (Granovetter, 1992b; Uzzi, 1996) y la teoría de redes (Gulati, 1998; Gulati, *et al.*, 2000).

6.1.5.1 Antecedentes y consecuencias de la imbricación social

Hemos analizado el grado de imbricación social de una empresa en su ecosistema a través de los vínculos y alianzas establecidos con los diferentes actores participantes en cada una de las actividades de negocio de la empresa. Para conocer los antecedentes y consecuencias se han detallado las motivaciones y resultados obtenidos de cada una de estas relaciones, vínculos o alianzas.

- **Antecedentes.** Los factores que influyen en la necesidad de desarrollar una habilidad de imbricación social son: entrar en un sistema de mercado orientado al segmento de bajos ingresos que está escasamente desarrollado; tener una distancia psíquica elevada con relación a este segmento; y ofrecer un número elevado de experiencias personalizadas cocreadas por la empresa y sus clientes.
- **Beneficios y recursos de red.** Como consecuencia del desarrollo de esta habilidad, se identifican un conjunto de beneficios –información, eficiencia, confianza y acceso a nuevos mercados- y recursos de red –cooperación, centralidad y gobierno

transparente de la red- que pueden obtenerse si una empresa está imbricada en una red social dentro del ecosistema. Esta habilidad, por tanto, facilita el desarrollo y crecimiento de las iniciativas empresariales en el segmento de bajos ingresos.

En resumen, estos resultados destacan que en el segmento de bajos ingresos es un contexto donde las transacciones tienen un elevado carácter *social* por la ausencia de instituciones de mercado e intermediarios especializados que faciliten, legislen o supervisen los intercambios comerciales. De este modo, la formación de redes sociales y pertenencia a las mismas se configura como un mecanismo eficiente de intercambio y asignación de recursos. Los mercados de bajos ingresos conviene verlos con esta “lente” social y no tanto desde un enfoque neoclásico en el que los mecanismos de intercambio de asignación de recursos se determinan vía precios en un contexto “asocial”.

Esta visión contrapone la corriente académica clásica, que observa el contexto institucional de los mercados emergentes o en desarrollo como un elemento limitador del crecimiento empresarial (Hoskisson, *et al.*, 2000). Es cierto que la ausencia de instituciones de mercados dificulta y añade complejidad a la actividad empresarial en los mercados de bajos ingresos, pero hemos visto que a través de mecanismos alternativos –alianzas intersectoriales, mecanismos de gobierno coordinados y formación de redes- también se puede crear un contexto favorable para el desarrollo de iniciativas de negocio.

6.1.6 Modelos de negocio en mercados de renta baja y estrategia internacional

Los resultados de esta tesis también aportan algunas contribuciones a la literatura y teoría sobre estrategia internacional y teoría de la empresa multinacional. Podemos observar estas aportaciones estableciendo un paralelismo con los modelos de la estrategia internacional basados en los recursos y capacidades (Fladmoe-Lindquist & Tallman, 1994; 2001; Tallman, 1991), según los cuales hay dos capacidades básicas a la hora de analizar la evolución de las estrategias de las multinacionales: el apalancamiento en las capacidades o explotación (que proporciona generación de

rentas); y el desarrollo de capacidades o creación (que proporciona capacidad de generación de rentas futuras).

- **Expansión internacional basada en la explotación de recursos y modelos de negocio aislados.** En este escenario, la ventaja competitiva se consigue a través de la transferencia y explotación de los recursos de forma eficiente y el control efectivo de los mismos para obtener la máxima rentabilidad. Según esta teoría, la explotación implica fuentes de ventaja competitivas estáticas (los recursos que dispone la empresa en origen), se asume que los mercados son globales (i.e., los recursos son igual de valiosos y heterogéneos en cualquier mercado) y el modo de entrada preferido es a través de una inversión propia, ya que así se permite el control de los recursos (Tallman, 2001). En nuestro análisis, los modelos de negocio aislados siguen esta pauta a la hora de entrar en los mercados de bajos ingresos, ya que buscan potenciar sus propios círculos virtuosos de forma aislada. No obstante, hemos identificado una serie de factores endógenos y exógenos que limitan las posibilidades de esta transferencia y que pueden suponer el fracaso de la iniciativa o requerir una adaptación de algunas actividades de negocio.

- **Expansión internacional basada en el desarrollo de recursos y modelos de negocio interactivos.** En este caso, la ventaja competitiva reside en la transferencia e integración diferentes tipos de recursos y el desarrollo de nuevas capacidades, lo que requiere un uso extensivo de alianzas y *joint-ventures* que permitan adquirir nuevos conocimientos que favorezcan los procesos de innovación (Kogut & Zander, 1993). Según este modelo, la ventaja competitiva es dinámica (se basa en la habilidad de crear ventajas competitivas a través del aprendizaje e innovación) y el modo de entrada preferido es a través de alianzas empresariales. La lógica económica y empresarial de los modelos de negocio interactivos es similar, pero existen diferencias derivadas del contexto específico del segmento de bajos ingresos. En primer lugar, las alianzas no son únicamente intraempresariales, sino que existe un abanico más amplio de actores –comunidades locales, emprendedores, asociaciones civiles, ONGs, agencias de desarrollo, organismos multilaterales o gobiernos locales- que participan en las mismas. Estas “alianzas”, además, suelen

ser informales, es decir, son relaciones o vínculos en los que no existe un contrato formal entre las partes, sino que se basan en acuerdos verbales y compromisos mutuos. Esta característica hace especialmente crítico el desarrollo de capacidades relacionadas con la formación de redes y la imbricación social. La segunda diferencia, y quizás más destacable, se refiere a la necesidad de desarrollar y crear capacidades más allá de las propias fronteras de la organización (además de de adquirir, integrar y transferir nuevos conocimientos y capacidades), para activar los círculos virtuosos de sus aliados. Por tanto, un elemento fundamental de los modelos de negocio interactivos es que el *foco de la creación de valor se centra en la propia red de aliados*.

En definitiva, las diferentes tipologías de modelo de negocio que hemos observado nos han permitido comprobar que no existe un único patrón de entrada en los mercados de renta baja. Efectivamente, se pueden implantar modelos de negocio para explotar las oportunidades de negocio si las condiciones contextuales y de la empresa lo permiten (modelos de negocio aislados), o se pueden configurar modelos de negocio para cocrear una oportunidad junto con los actores del ecosistema (modelos de negocio interactivos).

No obstante, si tal y como se ha argumentado, la entrada en el segmento de bajos ingresos se percibe como una oportunidad para satisfacer las ingentes necesidades insatisfechas de las capas más pobres de la población y, de este modo, legitimar la actuación empresarial, parece más apropiado para este fin la configuración de modelos de negocio interactivos. En estos modelos de negocio se resalta el concepto de *interdependencia*, que une de forma inextricable el crecimiento empresarial al desarrollo socioeconómico de la red de aliados del ecosistema. Esta interdependencia conduce al establecimiento de vínculos y relaciones de cooperación entre la empresa y la red de actores que integran su modelo de negocio para poder participar conjuntamente en su diseño y ejecución.

6.2 Implicaciones empresariales

De forma sintética, resumimos las principales implicaciones empresariales derivadas de la entrada en el segmento de bajos ingresos según las observaciones realizadas en los casos de estudio y los resultados obtenidos.

- **Adaptación vs. cocreación.** Históricamente, las empresas multinacionales han adaptado y transferido sus modelos de negocio tradicionales para entrar en nuevos mercados, lo que les ha permitido aprovechar sus ventajas competitivas y su amplia disponibilidad de recursos para explotar las oportunidades identificadas. Esta estrategia, que combina una eficiencia global con una capacidad de adaptación para responder a las demandas locales, también se observa en los mercados de renta baja. Este resultado matiza las aportaciones realizadas hasta el momento, según las cuales el segmento de bajos ingresos requiere una estrategia basada en la innovación (London & Hart, 2004; Simanis, *et al.*, 2008). Efectivamente, los modelos de negocio aislados no siguen esta pauta de entrada, aunque su impacto sobre la creación de valor global es menor. A pesar de que esta opción entraña menos riesgos e incertidumbres para la empresa, los elementos contextuales e institucionales del segmento de bajos ingresos actúan como factores limitadores de esta opción. Por este motivo, se observa que las empresas multinacionales también adoptan en este contexto una estrategia más basada en la exploración, el aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades para crear nuevas oportunidades de negocio conjuntamente con los actores del ecosistema, resultado que está en línea con las contribuciones principales realizadas en esta disciplina (e.g., London & Hart, 2004; Reficco & Vernis, 2008). En nuestro estudio también observamos que este proceso de cocreación de modelos de negocio también conlleva sus riesgos, especialmente si la empresa se aleja de sus competencias principales y depende en exceso de los recursos y capacidades de los actores del contexto. Una fórmula para reducir este riesgo es desarrollar la habilidad de imbricarse socialmente, lo que permite a la empresa generar confianza, obtener información detallada del funcionamiento del mercado, conseguir mayor eficiencia en sus operaciones y acceder a nuevos

mercados gracias a la colaboración y alianzas establecidas con actores del ecosistema.

- **Colaboración con actores del ecosistema.** Uno de los postulados que se repite con mayor insistencia en la literatura sobre estrategia en mercados de renta baja es la necesidad de establecer alianzas y colaboraciones con actores locales. En nuestro estudio, observamos que en los modelos de negocio aislados no siempre se producen estas alianzas y relaciones, aunque pueden ser claves en determinadas ocasiones, especialmente cuando la empresa detecta gaps de capacidades en su cadena de valor que no pueden ser adquiridas a través de mecanismos tradicionales del mercado, cuando la distancia psíquica de la empresa en relación al contexto es elevada y cuando el número de experiencias personalizadas ofrecidas al cliente es elevado. En cambio, los modelos de negocio interactivos muestran que la colaboración con las comunidades locales, empresas, instituciones multilaterales y organizaciones civiles es imprescindible para poder diseñar e implantar con éxito un modelo de negocio. Esta participación de nuevos actores añade complejidad al modelo de negocio y a los sistemas de gobernanza, por lo que es fundamental desarrollar capacidades relacionadas con la formación y gobierno de redes. La formación de dichas redes es una de las principales fuentes de ventaja competitiva de los modelos de negocio interactivos, ya que en ellas reside la obtención de conocimiento y legitimidad, la reducción de riesgos e incertidumbres, la consecución de una mayor eficiencia operativa e incluso el acceso a nuevos mercados.
- **Sinergias con las comunidades locales.** En los modelos de negocio aislados, las sinergias con las comunidades locales no suelen ser determinantes, a no ser que éstas se integren en un proceso productivo. En cambio, en los modelos de negocio interactivos, la interdependencia de la empresa con las comunidades locales es su característica nuclear. Para promover el desarrollo de redes y el autogobierno es esencial promover una cooperación sinérgica entre la empresa y las comunidades locales para asegurar la sostenibilidad social y económica de la actividad

empresarial. Para ello, es clave alinear los incentivos de los aliados con los de la empresa y fomentar sistemas de autogobierno y compromiso mutuo.

- **Participación de actores sociales en actividades de negocio.** Las contribuciones académicas en este campo señalan que la participación de los actores sociales en actividades de negocio permite intensificar la cooperación sinérgica con comunidades y agentes locales. En nuestro estudio avanzamos en esta argumentación, distinguiendo el diferente valor que puede aportar esta participación. Los casos estudiados nos permiten observar que en los modelos de negocio aislados, la participación de emprendedores locales o grupos comunitarios es especialmente valiosa en los procesos de distribución y comercialización, ya que permite a la empresa acceder a mercados fragmentados, dispersos y de difícil acceso. En cambio, en los modelos de negocio interactivos se observa que la participación de los actores sociales del ecosistema en el proceso de configuración y diseño del modelo de negocio es básica porque permite entender los frenos al desarrollo ante los que se encuentra la comunidad y cocrear un modelo de negocio que dé respuestas a los mismos desde una perspectiva local. Esta mayor imbricación social permite, además, utilizar las capacidades de los actores del contexto para configurar y reforzar las actividades del sistema de valor del modelo de negocio.
- **Oferta de un servicio integral.** No siempre se produce una oferta de un servicio integral, sino que ésta suele ser más propia de los modelos de negocio interactivos, donde la participación de otros agentes empresariales y sociales en el modelo de negocio tiene como resultado la oferta de un servicio integral que incluye aspectos adicionales a la venta de un determinado producto. Uno de los elementos adicionales básicos es el acceso de la población pobre al crédito y a los mercados financieros. No obstante, este acceso debe ir acompañado de programas de formación y capacitación que permitan adquirir a la población habilidades de gestión que fomenten su desarrollo personal. Nuestro análisis explica cómo estos últimos aspectos generan un mayor valor para el segmento de bajos ingresos y suponen una mayor imbricación social al existir un mayor número de experiencias personalizadas ofrecidas por la empresa en colaboración con actores del ecosistema.

- **El segmento de bajos ingresos como una fuente de innovación.** Esta es una de las ideas más sugerentes que se han realizado para cambiar la percepción de los mercados de renta baja (Hart & Christensen, 2002a). Nuestro estudio confirma los desafíos propios del segmento de bajos ingresos pueden representar una fuente de innovación. Hemos comprobado que el grado de innovación es mayor cuando se integra directamente a diversos agentes locales en las primeras fases de consulta, diseño e I+D+i porque el desarrollo de estas “redes de innovación” acelera los procesos de aprendizaje y ofrece información detallada sobre el contexto. Esta innovación es especialmente destacada en la propia creación del modelo de negocio, pero también son comunes las innovaciones en productos y procesos. En cambio, en los modelos de negocio aislados, la innovación no parece ser tan relevante, sino que el enfoque principal es en la búsqueda de eficiencia.
- **Innovación...y eficiencia.** Como acabamos de argumentar, además de la innovación, la búsqueda de eficiencia también es relevante. La combinación de innovación y eficiencia permite que se puedan desarrollar productos y servicios para el segmento de bajos ingresos y que estos puedan ser asequibles y estar disponibles. De este modo, la producción local, la transferencia de know-how industrial, los procesos de reingeniería inversa y la obtención de economías de escala aparecen como elementos que favorecen la reducción de costes en los procesos productivos. De igual modo, el establecimiento de redes que permita alcanzar economías de alcance o el apalancamiento en los canales de distribución existente facilita la disponibilidad de los productos en áreas dispersas y de difícil acceso. Mientras que los modelos de negocio aislados priorizan la búsqueda de eficiencia, los modelos de negocio interactivos enfocan su estrategia en la exploración, el aprendizaje e innovación. Nuestro análisis observa que éstos últimos deben centrarse en una segunda fase en la obtención de eficiencia para conseguir su replicabilidad y escalabilidad.
- **Inversión sustancial en tiempo y recursos.** Algunos autores afirman que los mercados de bajos ingresos requieren capital paciente (London, 2007). Ciertamente,

el desarrollo de capacidades relacionales, la obtención de confianza y legitimidad o la comprensión de las características del mercado son procesos que requieren una inversión sustancial de tiempo e investigación. Las alianzas o intermediación con ONGs o emprendedores que operen en el país pueden agilizar estos procesos, pero las experiencias observadas muestran que el desarrollo de estas habilidades suelen ser intensivas en tiempo. Estas características corresponden a la naturaleza de los modelos de negocio interactivos y, por tanto, este resultado es especialmente cierto en este caso. En cambio, en los modelos de negocio aislados, la inversión puede tener un retorno más rápido, sobre todo si la empresa no debe imbricarse socialmente, es decir, si la distancia psíquica con el contexto es reducida, el grado de desarrollo del mercado es suficiente para el desarrollo de la actividad empresarial y la empresa no ofrece experiencias personalizadas a sus clientes. Como ya hemos argumentado, la conjunción de estas condiciones no es común y, por tanto, para el resto de situaciones es importante tener el compromiso y apoyo del primer nivel directivo de la empresa para poder destinar el tiempo y los recursos requeridos para este tipo de iniciativas.

- **Amplio potencial de escalabilidad y replicabilidad.** Dadas las magnitudes del segmento de bajos ingresos, la inversión realizada puede tener un amplio potencial de escalabilidad y replicabilidad. En los modelos de negocio aislados la replicabilidad es más sencilla ya que se basa en las elecciones tradicionales del modelo de negocio, aunque, por otra parte, la empresa deberá observar si las limitaciones del contexto condicionan la replicación del modelo a gran escala. En los modelos de negocio interactivos, la empresa procede a explotar su innovación gracias a la curva de aprendizaje. Este proceso de aprendizaje da como resultado el desarrollo de nuevos activos estratégicos adquiridos gracias a la acumulación de conocimiento. El logro de este proceso estará en función del desarrollo de sistemas internos de transferencia de conocimiento –estructura organizativa de la empresa- y la estructura de redes de alianzas con organizaciones internacionales que favorezcan la réplica a gran escala de estas iniciativas en otros lugares.

- **Alinear el desarrollo empresarial con la reducción de la pobreza.** El alineamiento de la actividad empresarial con la reducción de la pobreza es, en última instancia, uno de los mayores condicionantes de la tipología del modelo de negocio. En los modelos de negocio aislados este alineamiento es superficial, ya que la empresa decide no interactuar con su entorno de forma intensa y, por tanto, el rendimiento de la empresa no está sujeto a la interdependencia con actores externos. En cambio, uno de los elementos explicativos de los modelos de negocio interactivos es su interdependencia con el bienestar y actuación de los actores del contexto. Por tanto, los modelos de negocio interactivos se muestran más efectivos a la hora de reducir la pobreza. Algunos de los casos analizados demuestran que es posible alcanzar la rentabilidad y lograr este propósito al mismo tiempo. En este sentido, esperamos que este análisis sirva para promover un cambio de paradigma entre la comunidad empresarial, que deje de ignorar el segmento de bajos ingresos o únicamente lo conciba como un lugar donde realizar acciones “asistenciales” (por ejemplo, donaciones a través de fundaciones para programas de desarrollo), y empiece a reflexionar sobre las posibilidades que tiene de estimular el ahorro, incrementar la productividad o generar fuentes de ingresos para la población pobre a través de sus productos, modelos de negocio o procesos de creación de empleo.

6.3 Limitaciones y líneas de investigación futuras

Uno de los principales desafíos de la investigación realizada en esta tesis doctoral ha sido la *generación* de un marco teórico sin que existiera una teoría previa consolidada y plenamente desarrollada sobre estrategia en mercados de renta baja. Tampoco existe una única lente teórica y universal desde la cual se hayan realizado las escasas contribuciones teóricas a este campo. Esta situación nos ha hecho tomar dos decisiones importantes para el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, dada la emergencia de esta disciplina, hemos optado por realizar un estudio de carácter exploratorio e inductivo, que nos permitiera extraer, a partir de los casos de nuestra muestra, los principios generales que en ellos estaban implícitos. En segundo lugar, el

análisis lo hemos realizado bajo el prisma teórico de los modelos de negocio propuesto por Casadesus-Masanell y Ricart (2007). Esta generación de teoría a partir de la observación y análisis cualitativo de datos (conocido en inglés como *grounded theory*) nos ha permitido desarrollar unas categorías de modelos de negocio según la pauta de entrada en los mercados de bajos ingresos y entender la naturaleza de sus elementos subyacentes –elecciones, consecuencias y teorías-, así como sus relaciones con otras contribuciones teóricas que sustentan nuestros resultados, como los modelos de expansión internacional basados en los recursos y capacidades, la teoría de la imbricación social y la teoría de redes. Confirmar la validez de nuestros resultados y profundizar en el desarrollo teórico de los mismos será un paso necesario para validar las aportaciones realizadas en esta tesis doctoral.

Por otro lado, la composición de nuestra muestra se ha escogido por su variedad geográfica y sectorial para conseguir una perspectiva más amplia que permitiera generar una mayor riqueza de resultados. Efectivamente, esta muestra teórica nos ha permitido avanzar en el desarrollo teórico de la estrategia en mercados de renta baja, pero éste puede ser completado con la composición de otra tipología de muestras (e.g., muestras sectoriales, muestras de empresas de países en desarrollo, muestras de pequeñas y medianas empresas) que amplíen el conocimiento sobre el funcionamiento de estos mercados. Siguiendo esta línea argumental, se proponen tres líneas de investigación futuras.

- **Análisis de las teorías de los modelos de negocio en los mercados de bajos ingresos.** Un aspecto que puede facilitar la implantación de proyectos en este segmento sea conocer en detalle el comportamiento de las teorías de los modelos de negocio que mejor funcionan en este contexto, así como aquellas que parecen no responder de la forma esperada. De este modo, se podrá describir con más precisión las consecuencias de las diferentes elecciones realizadas por la empresa y, como consecuencia, se aumentaría la efectividad de los modelos de negocio y reduciría el nivel de incertidumbre y riesgo asociado a estos proyectos.

- **Modelos de negocio sectoriales.** Sería interesante realizar nuevas investigaciones con una composición de la muestra sectorial, en especial de aquellos sectores que tienen un mayor potencial en el segmento de bajos ingresos, como son el de alimentación, vivienda, energía, agua, transporte, salud y tecnologías de la comunicación e información (Hammond, *et al.*, 2007). De este modo, se podrán detallar los elementos críticos de éxito de los modelos de negocio según su sector económico.
- **Estrategias de entrada de pequeñas y medianas empresas (PYMES).** De igual modo, sugerimos ampliar el estudio de la entrada estrategia en mercados de renta baja con experiencias de PYMES y examinar qué estrategias de entrada son más apropiadas según sus características, ya que sólo con la participación de una amplia representación del tejido empresarial se podrá realmente favorecer el desarrollo socioeconómico de las regiones más pobres.

Sin lugar a dudas, la investigación sobre estrategia empresarial en los mercados de renta baja presenta muchas posibilidades de investigación futuras. Avanzar en este campo abre un interesante horizonte para comprender mejor la relación entre la actividad empresarial y la reducción de la pobreza, aspecto que ha no ha merecido la atención necesaria en el pasado, pero al que deseamos, por el bien de esta disciplina y de la humanidad, un prometedor futuro.

Anexos

Anexo 1. Guía de investigación para el estudio de casos

1. Introducción

(Proveer información básica sobre la empresa matriz y la iniciativa en la BDP)

- 1.1. Información básica
 - 1.1.1. ventas
 - 1.1.2. número de empleados
 - 1.1.3. actividades principales
 - 1.1.4. sector(es) en los que compete
 - 1.1.5. principales productos/servicios
 - 1.1.6. principales marcas
 - 1.1.7. experiencia actual o previa en mercados o países de la BDP
- 1.2. Posicionamiento en precio y calidad
- 1.3. Estructura organizativa de la compañía y de su matriz.
- 1.4. Estructura de gobierno o propiedad de la compañía y de su matriz
- 1.5. Información básica adicional que facilite la comprensión del caso.

2. Orígenes del negocio en la BDP

(Explorar las razones por las que la compañía ha desarrollado un negocio en la BDP)

1. Razones e historia del nacimiento del proyecto en la BDP
 - 1.1. Visión y misión fundacional
 - 1.2. Visión y misión actual (si es diferente)

Aspectos o causas a considerar:

- 1.3. ¿El segmento de mercado (de la BDP) se había ignorado por los actuales competidores del sector?
- 1.4. ¿El segmento de mercado estaba únicamente atendido mediante propuestas de bajo precio y baja calidad?
- 1.5. ¿Existía la posibilidad de satisfacer necesidades insatisfechas?
- 1.6. ¿Era la respuesta al movimiento de algún competidor?
- 1.7. ¿Existía la necesidad de incrementar las ventas en la BDP debido a una saturación en los segmentos de Mercado medio y alto?
- 1.8. ¿La empresa poseía activos estratégicos que podían ser fuente de ventajas competitivas en la BDP?
- 1.9. ¿Razones específicas del país?
- 1.10. ¿Otras razones?
2. Proceso de conceptualización y articulación de la empresa
 - 2.1. Actores internos que moldearon la idea
 - 2.2. Actores externos que moldearon la idea

2.3. Aspectos específicos sobre el financiamiento (cuando sea apropiado)

3. Visión general del mercado

(Analizar aspectos contextuales específicos que afecten al negocio)

- 3.1. Información poblacional y sobre el segmento de mercado objetivo.
- 3.2. Distribución geográfica
- 3.3. Demografía – local y nacional (si hay diferencias)
- 3.4. Aspectos culturales relevantes: idioma(s), religión(es), etnias y relación entre las mismas, existencia de conflictos sociales, tradiciones, valores, aspectos culturales que afecten al negocio, etc.
- 3.5. Perfil de la economía local
- 3.6. Instituciones legales (fuertes, débiles, poco desarrolladas, inexistentes, etc.)
- 3.7. Estado de las infraestructuras de comunicación, transporte y energéticas.
- 3.8. Riesgos políticos/gubernamentales

4. Socios y alianzas

(Examinar todos los grupos de interés, sus distintos objetivos y su influencia relativa)

- 4.1. Individuos y grupos locales - quién, cómo, cuántos, principales intereses, etc.
- 4.2. Organizaciones no gubernamentales – locales/ nacionales/ internacionales
- 4.3. Gobierno – local/regional/nacional
- 4.4. Otras instituciones (por ejemplo, universidades, institutos técnicos, etc.)
- 4.5. Otros grupos de interés- detallarlos y analizarlos apropiadamente.

5. Competencia

(Explorar los principales retos tanto en el contexto de la BDP como fuera del mismo)

- 5.1. Principales competidores comerciales
 - 5.1.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.1.2. Cuota de mercado
 - 5.1.3. Precios en punto de venta
 - 5.1.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.2. Principales competidores en la BDP
 - 5.2.1. Bases de la competencia (por ejemplo, precio, calidad, distribución, tecnología)
 - 5.2.2. Cuota de mercado
 - 5.2.3. Precios en punto de venta
 - 5.2.4. Si es posible, comparación de la estructura de costes con sus competidores
- 5.3. Otros aspectos o comentarios de interés

6. Visión general del producto o servicio para la BDP

(Esta es una sección más específica para explorar detalles relacionados con la BDP)

6.1. Producto o servicio

6.1.1. Principales atributos del producto o servicio

6.1.2. Principales tecnologías

6.1.3. Grado de aprovisionamiento de materias primas o tecnologías locales

6.1.4. Necesidades satisfechas por el producto o servicio

6.1.5. Mercado objetivo

6.2. Precios en la cadena de valor (desde la distribución hasta el cliente final)

6.3. Otros aspectos o comentarios de interés

7. Modelo de negocio

7.1. Realizar un esquema gráfico del modelo de negocio en el que se incluya:

7.1.1. Todos los actores implicados

7.1.2. Orden y secuencia de los intercambios de bienes e información

7.1.3. Mecanismos de mercado que permiten estos intercambios

7.2. Estructura de gobierno y propiedad

7.2.1. Distribución de la propiedad

7.2.2. Estructura de la dirección

7.2.2.1. Naturaleza de las decisiones (por ejemplo., políticas, operaciones, específicas del trabajo) delegadas a varias posiciones en la empresa

7.2.2.2. Autoridad en la toma de decisiones en varias posiciones en la empresa

7.3. Recursos Humanos – Personal y promoción

7.3.1.1. Locales vs. expatriados

7.3.1.2. Otros criterios – edad, sexo, estatus socio-económico, etc

7.3.1.3. Formación/ programas de educación

7.4. Cadena de aprovisionamiento

7.4.1.1. I+D/Desarrollo tecnológico

7.4.1.2. Actividades de investigación tecnológica

7.4.1.3. Grado de I+D en el producto o servicio.

7.4.1.4. Origen de las tecnologías empleadas (local/nacional/extranjero)

7.4.1.5. Otros aspectos o comentarios de interés

7.4.2. Materias primas

7.4.2.1. Grado de integración hacia atrás de la compañía

7.4.2.2. Criterios a la hora de seleccionar los proveedores (por ejemplo, calidad, precio, servicio, localización)

7.4.2.3. Otros aspectos o comentarios de interés

7.5. Producción

7.5.1.1. Grado de producción interna (vs. Subcontratada). Razones.

7.5.1.2. Grado de producción centralizada/descentralizada. Razones.

7.5.1.3. Naturaleza y estado de la tecnología

7.5.1.4. Otros aspectos o comentarios de interés

-
- 7.6. Empaquetado o envasado
 - 7.6.1.1. Calidad y características (por ejemplo., tamaño, material, reciclabilidad, reusabilidad)
 - 7.6.1.2. Comparación con la oferta de los competidores (si es relevante)
 - 7.6.1.3. Otros aspectos y comentarios de interés.
 - 7.7. Distribución
 - 7.7.1.1. Naturaleza del almacenaje y la gestión de inventarios
 - 7.7.1.2. Distribución mediante intermediarios (si se da el caso)
 - 7.7.1.2.1.1. Propia o subcontratada
 - 7.7.1.2.1.2. Tipo de transporte y entrega
 - 7.7.1.3. Distribución directa al usuario final (si se da el caso)
 - 7.7.1.3.1.1. Propia o subcontratada
 - 7.7.1.3.1.2. Tipo de transporte y entrega
 - 7.7.1.3.1.3. Canales de distribución y márgenes correspondientes
 - 7.8. Marketing
 - 7.8.1.1. Política de precios
 - 7.8.1.2. Variedad y gama de productos
 - 7.8.1.3. Promoción - Publicidad o actividades en el punto de venta
 - 7.8.1.4. Gestión de la marca
 - 7.8.1.5. Política de créditos
 - 7.8.1.6. Educación al consumidor
 - 7.8.1.7. Otros aspectos o comentarios de interés
 - 7.9. Otros aspectos, comentarios o actividades relacionados con cualquier asunto relacionado con el modelo de negocio.

8. Retos

(Identificar retos actuales y pasados, así como las actuaciones que facilitaron su resolución y las que no lo facilitaron)

- 8.1. Proceso de formulación y diseño del modelo de negocio
 - 8.1.1. Investigación de mercado y aprendizaje
 - 8.1.2. Replicación del modelo de negocio de la empresa
 - 8.1.3. Imitación del modelo de negocio de una empresa competidora
 - 8.1.4. Principales personas y grupos implicados
- 8.2. Principales barreras y retos ante los que se ha encontrado la empresa a la hora de formular, implantar y desarrollar el modelo de negocio y/o llevar a cabo y gestionar el negocio.
 - 8.2.1. Políticos
 - 8.2.2. Regulatorios
 - 8.2.3. Infraestructura
 - 8.2.4. Financiamiento
- 8.3. ¿Cómo se resolvieron estos aspectos?
- 8.4. Principales cambios sucedidos a lo largo de la historia de la empresa.

- 8.5. ¿Cómo fue el proceso mediante el cual se resolvieron estos aspectos? (por ejemplo, quiénes fueron las personas involucradas, cómo y por qué fueron escogidas)
- 8.6. Otros aspectos o comentarios de interés

9. Naturaleza de las ventajas competitivas de la empresa en la BDP.

- 9.1. Descripción de los activos estratégicos de la compañía desplegados en el desarrollo del negocio en la BDP.
- 9.2. Descripción de los activos estratégicos desarrollados como resultado del negocio en la BDP.
- 9.3. Otros aspectos o comentarios de interés relacionados con las ventajas competitivas de la empresa en el pasado o en el futuro.

10. Valoración de la triple cuenta de resultados de la empresa en la BDP.

- 10.1. Resultados económicos
 - 10.1.1. Ventas en la BDP
 - 10.1.2. Cuota de mercado
 - 10.1.3. Beneficios en la BDP (ROI, ROE, y ROCE)
 - 10.1.4. Porcentaje de las ventas en la BDP respecto al total de ventas del total de la compañía.
 - 10.1.5. Otros resultados (capacidades, “networking”, empleados y satisfacción de los clientes)
- 10.2. Impacto en la economía y el empleo local – positivo y negativo.
 - 10.2.1.1. Beneficios obtenidos por los participantes en el modelo de negocio.
 - 10.2.1.2. Incentivos establecidos para los participantes en el modelo de negocio.
 - 10.2.1.3. Congruencia del modelo de negocio con las características de la economía y producción local (por ejemplo, propiedad de la tierra y los recursos naturales, propiedad del capital, salarios y trabajo, propiedad intelectual y patentes)
 - 10.2.1.4. Empleo
 - 10.2.1.4.1. Número y naturaleza de los trabajos creados por el negocio (también, estándares de trabajo).
 - 10.2.1.4.2. Empleos negativamente afectados por el negocio.
 - 10.2.1.5. Incremento/disminución en la autosuficiencia local o dependencia externa.
 - 10.2.1.6. Incremento/disminución en la vulnerabilidad a los shocks
 - 10.2.1.7. Relaciones de poder afectadas por el negocio (por ejemplo, sexo, clase social, etnias)
 - 10.2.1.8. Cambios en las capacidades de los individuos (por ejemplo, mayor participación política, eficacia, seguridad en el empleo, etc.)
- 10.3. Impactos medioambientales – positivos y negativos
 - 10.3.1.1. Residuos sólidos

-
- 10.3.1.2. Vertidos
 - 10.3.1.3. Emisiones
 - 10.3.1.4. Base de recursos naturales (por ejemplo, bosques, minerales, agua, existencias de alimentos)
 - 10.4. Otros

11. Principales aprendizajes y oportunidades

(Considerar tanto el aprendizaje actual como el pasado)

- 11.1. Lecciones/sorpresas
 - 11.1.1. Configuración del producto y de la producción
 - 11.1.2. Dinámicas culturales
 - 11.1.3. Recursos humanos
 - 11.1.4. Financiamiento
 - 11.1.5. Dinámicas regulatorias y gubernamentales
 - 11.1.6. Socios
- 11.2. Escalabilidad del negocio
- 11.3. Transferibilidad del negocio
 - 11.3.1. Extensión a nuevos productos y servicios – ¿Cómo? ¿Cuándo?
 - 11.3.2. Extensión a nuevos mercados geográficos - ¿Cómo?
 - 11.3.3. Extensión a segmentos medio y alto – ¿Cómo?
- 11.4. Otros aspectos o comentarios de interés.

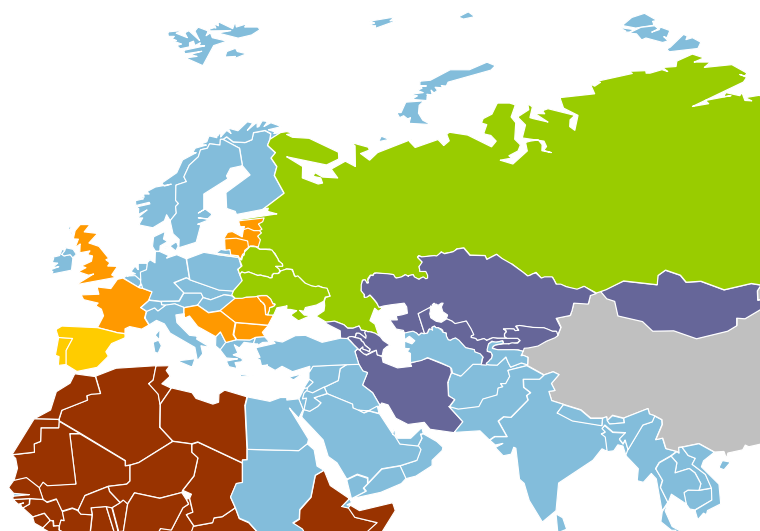
Anexo 2: Star⁵⁴

Star es una empresa familiar del sector de la alimentación. Su principal actividad es la producción y distribución de productos alimenticios, en especial sopas deshidratadas y sazonadores. Sus ventas anuales en 2007 fueron aproximadamente de 1.350 millones de € (correspondientes a todas las divisiones del grupo) y su cuota de mercado era del 16-17%. Star opera en más de 70 países y tiene 18 plantas de producción (14 de las cuales están en África). La mayoría de los países en los que está presente están en desarrollo, como Senegal, Gambia, Tanzania, Irán, Rusia, Cuba, Filipinas, Marruecos o China, entre otros. En todos estos países Star siempre se sitúa entre las tres primeras marcas en términos de cuota de mercado.

En los países en desarrollo, Star consideraba los consumidores de bajos ingresos como su principal mercado objetivo. In este segmento la competencia se centraba más en volumen que en los márgenes, que eran más reducidos. Sin embargo, la empresa reconocía que los competidores locales solían fijar precios inferiores al suyo. También merece la pena mencionar que Star distribuía principalmente sus productos en áreas rurales porque la falta de infraestructuras le impedía acceder a zonas rurales.

Star utilizaba tres estrategias de entrada: inversión propia (e.g., China o Rusia); *joint ventures* con un socio local (e.g., Cuba, Irán o Kenia); y licencias (mayoría de países en África). Si la entrada se hacía a través de una *joint venture*, Star controlaba las áreas de marketing e I+D porque las consideraba sus competencias principales.

⁵⁴ Star es un nombre ficticio de una empresa multinacional española del sector de la alimentación que compete en más de 70 países. Este caso de investigación ofrece una visión general de las operaciones de la compañía en todo el mundo pero se centra especialmente en sus actividades en China y Kenia.

Figura Ax.2-1. Alcance internacional de Star

A título orientativo se mencionan los siguientes países y áreas geográficas en las que Star tiene operaciones: España y Portugal, Europa Occidental, Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Moldavia, Kazajstán, Kirguistán, Uzbekistán, Irán, Lituania, Estonia y Letonia, Países Balcánicos, China, Senegal, Gambia, Costa de Marfil, Burkina Faso, Mali, Guinea, Argelia, Kenia

Fuente: Star

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

Star ha entrado en los mercados en desarrollo siguiendo una estrategia de crecimiento. Tal y como afirmaba el gerente de Star en China: “probablemente hemos invertido en países emergentes y en desarrollo porque podíamos replicar fácilmente el modelo de negocio que tan tremendo éxito ha tenido en España cuando éste era todavía un país pobre”

El tipo de producto que Star produce encaja especialmente bien con las características de los países en desarrollo. Las sopas deshidratadas, caldos y sazonadores eran por su naturaleza productos de bajo precio que habitualmente utilizaba la población pobre

para enriquecer sus comidas y obtener una comida más nutritiva de forma más barata. Estas características permitieron a la compañía replicar con éxito su fórmula en otros países sin excesivas dificultades. La adaptación de los productos a los gustos locales, el desarrollo de una red de distribución y la realización de una correcta segmentación eran los principales aspectos que se consideraban en las nuevas incursiones internacionales.

II. Situación del mercado (China)

Con una población de 1.300 millones de personas, China es el mayor país del mercado en términos de población. China ha crecido de forma sostenida en las últimas décadas a una tasa del 8% y su participación en el comercio internacional ha ganado peso de forma importante en los últimos años, obteniendo una cuota del 5% sobre las exportaciones mundiales. Si prosiguen los actuales ritmos de crecimiento, en el año 2030 China podría alcanzar una cuota del 15%. China se ha situado como segundo exportador mundial por detrás únicamente de Europa (UE-25)⁵⁵. Estas expectativas y previsiones ayudan a entender el porqué muchas empresas se han interesado en este enorme mercado.

En China, más de 800.000 personas viven en “pueblos” de más de 100.000 habitantes. La mayoría de la población está concentrada en el Sudeste y en las riberas del Yang-Tze. Aunque la intención de Star es estar presente en todas las áreas, por remotas que sean, del país, de momento sólo atiende a las zonas urbanas, donde vive aproximadamente el 30% de la población. La falta de infraestructuras ha impedido su penetración en las áreas rurales.

Las estructuras familiares y sociales tienen una gran influencia sobre los hábitos de alimentación. China es uno de los países donde un mayor porcentaje de personas come fuera de casa. Aproximadamente, el 50% del gasto en alimentación se realiza fuera del hogar (por ejemplo, en España este porcentaje es del 35%). Esto tiene una

⁵⁵ Datos presentados por Peter Mandelson, miembro de la Comisión Europea, en la Conferencia EU-China celebrada en julio de 2006 en Bruselas.

gran influencia en el negocio y en el desarrollo de la red de distribución de Star, ya que la mayoría de sus clientes son restaurantes y pequeños comercios.

Los principales competidores de Star son Unilever y Nestlé. Según el gerente de Star en China, Nestlé es actualmente el líder de mercado en China en su gama de productos (sopas, caldos y sazónadores). Sin embargo, China es un país complejo y dinámico, donde los competidores locales tienen cada vez mayor presencia y poder de mercado. Por ejemplo, la cuota de mercado en 1998 de las tres grandes compañías multinacionales era del 95%, mientras que los competidores locales tenían únicamente el 5% restante. Sólo cinco años más tarde esta situación ha variado radicalmente: los competidores locales han conseguido una cuota del 70% del mercado, mientras que las tres multinacionales se han quedado con el 30%. Hay que señalar que el mercado para estos productos de alimentación ha crecido de forma ostensible y, en volumen, estas compañías han aumentado sus ventas. Esta evolución muestra claramente la complejidad y velocidad de los cambios en China. A este respecto, Star reconocía que la competencia en China no estaba claramente identificada.

III. Modelo de negocio de Star en China

Como ya se ha comentado, el modelo de negocio de Star en China era bastante similar a cualquier operación de la compañía en otro país. Los principales componentes de la actividad de Star eran:

- I+D y know-how tecnológico. La inversión en I+D industrial para la mejora de procesos productivos estaba centralizada en España, pero Star transfería sus mejoras y el know-how adquirido a sus operaciones internacionales.
- Inteligencia de mercado. La investigación en hábitos de consumo, nuevas tendencias y necesidades del consumidor era una de las principales actividades de marketing de Star. La segmentación de clientes en función de estas variables era una actividad esencial para el desarrollo de nuevos productos que pudieran

responder a las variaciones de la demanda. Los nuevos productos podían variar tanto en la composición de su fórmula como en el envasado.

- **Redes de distribución.** La construcción de una fuerte red de distribución y comercial era una de las principales inversiones requeridas para el inicio de las operaciones en aquellos países en los que Star entraba realizando una inversión propia, como era el caso de China. En estos casos, Star no establecía ninguna alianza comercial con distribuidores locales, sino que creaba ella misma la red de distribución con el fin de controlar esta actividad estratégica de la cadena de valor. La calidad, extensión y alcance de las redes de distribución eran consideradas factores clave de éxito. Por ejemplo, en Rusia, donde Star había sido el primer competidor global en entrar y desarrollar su red de distribución, el gerente afirmaba que la ventaja de ser el primero en entrar podía explicar su posición de claro liderazgo.
- **Creación y valor de marca.** Star era una empresa especialmente competente en la creación de marcas. En función de las afinidades culturales del país, Star aprovechaba las marcas existentes para entrar en el país o realizaba nuevas inversiones en marketing y publicidad para crear nuevas marcas.
- **Adaptación a los sabores locales.** A pesar de que la gama de productos de Star era bastante similar en los diferentes países en los que operaba, en todos ellos se realizaban pruebas con consumidores para adaptarlos a sus hábitos y gustos culinarios.

Mientras que los temas recién mencionados eran comunes a cualquier operación de Star, el caso de China presentaba algunas singularidades. En primer lugar, uno de los hechos que sorprendía al analizar el caso de China era la escasa inversión inicial realizada en inteligencia de mercado por Star al entrar al país asiático. Tal y como reconocía el gerente de Star en China: “nuestro producto ya era conocido por la población porque uno de nuestros competidores lo había introducido con anterioridad. Por tanto, hemos intentado hacer un producto lo más similar posible al de nuestro competidor”

En segundo lugar, la planta productiva de Star en China era una de las plantas con menor capacidad productiva de la organización. Por ejemplo, las plantas situadas en Rusia, los diferentes países de África y Europa eran mayores. Dada la dimensión del mercado china, esta decisión era de algún modo sorprendente. Tal y como sugería el gerente de Star en China, la entrada de la empresa en China era más producto de la inercia (el *boom* chino de inversiones provocaba que hubiera que estar en China sí o sí) que de una estrategia propia. La empresa consideraba que su presencia en China era importante dado el potencial de este país a medio plazo; sin embargo, a corto plazo no se había implantado una estrategia clara de crecimiento.

Tras cinco años de operaciones en China, la situación había cambiado ligeramente. Según las declaraciones de su gerente: “Hoy dedicamos grandes esfuerzos de I+D, especialmente a investigación de mercado. Cada mes estamos desarrollando y probando nuevos productos. La diferencia cultural entre China y Occidente es enorme y necesitamos aprender cada día de los hábitos de la población china”.

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

Star no contemplaba la creación de valor social como uno de sus objetivos. La empresa operaba sin establecer ninguna alianza comercial ni relaciones con organizaciones sociales. Star afirmaba que su principal contribución era conseguir enriquecer y hacer más nutritivas y sabrosas las comidas de sus clientes gracias a sus productos. Por tanto, el caso de Star no permitía realizar un análisis de la creación de valor más allá de los parámetros tradicionales de cualquier actividad económica (i.e., pago de impuestos, creación de trabajo, flujos de inversión, etc.).

V. Aprendizajes principales

La competencia local era más fuerte de lo esperado. De algún modo, los gerentes de Star menospreciaban la competencia local y no la consideraban relevante porque creían que estas empresas no disponían ni de los recursos ni el conocimiento para hacer tareas de investigación de mercado ni campañas publicitarias que pudieran afectar a sus operaciones. Sin embargo, tal y como demostraba el caso de China, la

competencia local era dinámica y había aumentado de forma progresiva su cuota de mercado en detrimento de las grandes multinacionales.

Necesidad de comprender el mercado. Tal y como afirmaba el gerente de Star en China: “la primera cosa que aprendimos es que debíamos escuchar paciente y atentamente para conocer el mercado. No puedes planificar tu estrategia antes de entrar al país, sino que la primera cosa que debes hacer es comprender el mercado, escuchar a la gente, establecer relaciones con los actores locales, y sólo después de todas estas acciones puedes decidir qué estrategia debes seguir. Olvidar este aspecto básico ha sido uno de nuestros errores iniciales y yo diría que esta error es bastante común entre las empresas occidentales.”

Las relaciones personales son importantes y relevantes en China. Después de darse cuenta que las relaciones personales eran críticas para desarrollar cualquier actividad de negocio en este país, Star empezó a desarrollar vínculos y relaciones con actores locales.

Adaptación de productos a los requerimientos y gustos locales. En lugar de ofrecer la gama existente de productos, la división de inteligencia de mercado e I+D tuvo que establecer eficientes canales de comunicación para desarrollar nuevos productos y envasados adaptados a los hábitos de consumo y las necesidades de alimentación de la población.

VI. Retos futuros

Definir una estrategia consistente a largo plazo y alinear los incentivos de la organización. Después de estar 10 años operando en China, Star necesitaba redefinir su estrategia y objetivos a largo plazo. Una excesiva presión por la consecución de resultados a corto plazo habría mermado las posibilidades futuras de la empresa. Además, según sugería el gerente de Star en China, la compañía debería redefinir sus indicadores de éxito y ajustar los márgenes esperados.

Fortalecer la política en I+D. La asignación de más recursos a actividades de innovación y desarrollo e investigación de mercado era una de las prioridades de Star en China. De este modo, se favorecía el desarrollo de nuevos productos diferenciados a nivel regional.

Promover relaciones más cercanas con proveedores y clientes. Con el fin de ampliar la red de distribución y entrar gradualmente en áreas rurales, Star consideraba que debía establecer vínculos estrechos con proveedores y potenciales clientes que ayudaran a la empresa a ser localmente reconocida.

Anexo 3: Hindustan Unilever

Unilever se fundó en 1930 cuando la compañía de margarinas holandesa Margarine Unie se fusionó con la empresa británica de jabones Lever Brothers. Ambas compañías competían por las mismas materias primas y ambas ofrecían productos domésticos a través de grandes canales de comercialización. Disponían de operaciones en más de 40 países. Unilever NV y Unilever PLC son las empresas matrices de lo que hoy es la mayor empresa de productos de consumo en el mundo. Desde su fusión, las dos empresas han operado como una sola, unidas por una serie de acuerdos y participadas por accionistas comunes. Los centros corporativos de estas empresas están en Londres y Rotterdam.

Desde té y helados hasta champús y pasta de dientes, Unilever tiene uno de las más amplias gamas de productos y marcas para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores. En 2008, Unilever tenía 174.000 empleados en todo el mundo con una facturación de 40.523 millones de euros, cifras que hacían de esta empresa la mayor del mundo dentro de la categoría de productos de gran consumo de uso diario. Los productos de Unilever se venden en más de 150 países.

Con un crecimiento de las ventas en 2008 del 7,4%, Unilever opera en un mercado extremadamente competitivo con gigantes de la talla de Philip Morris, Procter & Gamble, Nestlé y RJ Nabisco, entre otros. Algunas de sus marcas más conocidas a nivel mundial son: Bertolli, Dove, Hellman's, Lipton, Lux, Magnum, Omo y Vaseline.

Unilever operaba en India a través de su subsidiaria Hindustan Unilever Limited (HUL), de la cual poseía una participación del 52%. Las acciones restantes estaban repartidas entre inversores institucionales y accionistas minoritarios. Con unas ventas de 2.902 millones de dólares, es la mayor empresa de bienes de gran consumo diario de la India. Sus principales marcas incluyen los helados Kwality Wall's, los jabones

Lifebuoy, el té Lipton, el dentífrico Pepsodent y el detergente Surf.⁵⁶ Sus principales negocios lo componen, de mayor a menor, la división de jabones (21,2%), detergentes (16,4%), productos personales (16,1%), té (16,6%) y otras comidas y bebidas (12,3%). El 15 % restante está compuesto por otras categorías menores como productos químicos especializados, productos de alimentación para animales⁵⁷. La cuota de mercado global de HUL se situaba entre el 40 y el 45%.

Sus operaciones están repartidas en más de 70 lugares de India. Tiene más de 50 fábricas, de las que 28 se encuentran en áreas de bajo desarrollo. Su cadena de suministro comprende más de 2.000 proveedores y asociados y 7.000 distribuidores y agentes. HUL emplea a 36.000 personas, incluyendo 1.550 directivos.

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

En 1987, Hindustan Unilever decidió lanzar su primer producto específicamente dirigido a los mercados rurales de India. La principal causa de esta decisión estratégica residía en el incremento gradual que había experimentado Nirma, un competidor local que en tan sólo 15 años se había convertido en muy popular. Con unas ventas de casi 600 millones de US\$ en 2004, principalmente en productos del hogar (jabones y detergentes), Nirma se había alzado al segundo lugar por facturación en muchos mercados de India, únicamente por detrás de HUL. La decisión de HUL representaba una nueva dirección para la empresa, cuyo objetivo tradicional había sido servir a los mercados urbanos con productos de gama alta.

HUL lanzó un innovador programa para llegar hasta los 500 millones de personas que representaban los segmentos de menores ingresos en la India, la mayor parte de ellas situadas en aldeas rurales. Estas iniciativas recibieron el nombre de “Streamline” y “Shakti”. El significado de ésta última quería decir “poder”, refiriéndose al poder que concedía a las mujeres rurales para aumentar su nivel de vida. El programa Shakti era

⁵⁶ Hoover’s Online- Company Capsule. <http://www.hoovers.com/co/capsule/9/0,2163,57109,00.html>

⁵⁷ Mishra, Chotai, Shah. “Valuation on Hindustan Lever Limited.” www.projectshub.com. página 2

un programa de ventas puerta a puerta liderado por aldeanas rurales a las que se ofrecía formación comercial y acceso a microcrédito.

II. Situación del mercado

El potencial de mercado de la India estaba compuesta por más de 1.000 millones de personas y crecía anualmente a una tasa del casi el 2%. India contaba con 181 millones de hogares y una media de 5,7 personas por hogar. Los medios de comunicación y las tecnologías de la información crecían a un ritmo rápido. El 80% de la población urbana tenía acceso a los medios principales. Esta cifra se reducía al 40% en el caso de la población rural.

La media de edad del país era bastante joven: el 54% de la población tenía menos de 25 años. Además de ser reconocida por su progreso tecnológico, India estaba haciendo un esfuerzo por mejorar sus niveles de alfabetización, que había pasado del 44% en 1981 al 66% en 2001⁵⁸.

Sin embargo, a pesar de todos estos avances y progresos, India se caracterizaba por tener unas infraestructuras de transporte y comerciales deficientes y un escaso acceso a medios electrónicos. Además, el 70% de la población habitaba en las más de 627.000 aldeas del medio rural. Además, el 90% de la población se concentraba en aldeas con una población inferior a 2.000 habitantes⁵⁹. Los ingresos per cápita de la población rural equivalían al 44% de la población urbana y el 70% de la población ingresaba menos de 1.000 € anuales (en paridad de poder adquisitivo). No obstante, estos datos requerían una segunda lectura, tal y como afirmaba Keki Dadiseth, director de la división de productos del hogar y personales de HUL: “puede parecer que la población rural disponga de menos dinero para gastar en productos de consumo, pero un agricultor apenas gasta en comida, lo que quiere decir que dispone de más dinero para gastar que un residente urbano, que suele gastar más del 50% de

⁵⁸ Hindustan Lever Ltd. Reunión de inversores CLSA. Hong Kong, Mayo 2002

⁵⁹ “The challenge: Rural Marketing”. http://www.HUL.com/HUL_Flash/knowus/bs_ruralmark.html

su ingreso en comida”. Por tanto, Dadiseth recomendaba evaluar los activos totales en lugar únicamente del ingreso para evaluar el poder adquisitivo de la población rural.

III. HUL: nuevo modelo para la India rural

Con el fin de penetrar en los mercados rurales, HUL tuvo que realizar una serie de cambios en su manera tradicional de hacer negocios. A continuación, se describen los principales cambios que, al mismo tiempo, son considerados los factores críticos de éxito de esta iniciativa.

Cambio en el esquema de fijación de precios

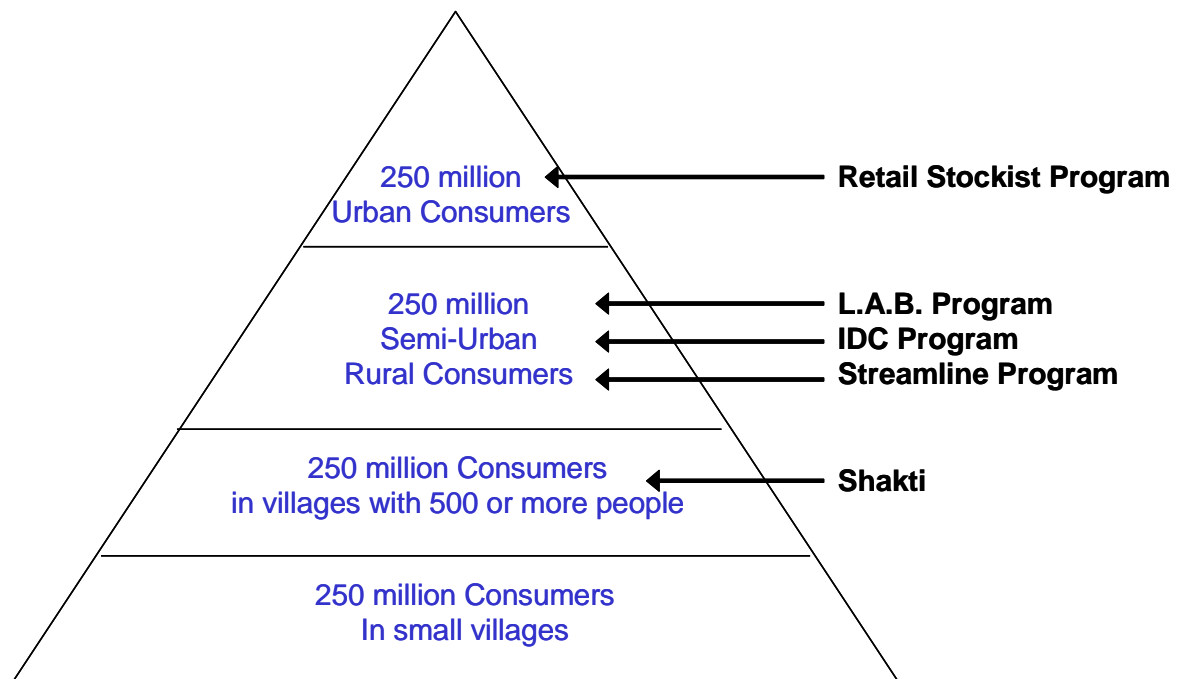
Las prácticas convencionales a la hora de fijar el precio se basaban en la suma de costes totales de producción más el margen deseado. En cambio, en los mercados rurales, primero se consultó cuál era la disposición a pagar por parte del consumidor. Una vez conocido este importe se restaba el margen deseado y se obtenía el “punto de coste”, es decir, aquel que se fijaba como objetivo máximo para el coste total unitario de producción. Inicialmente este cambio de política podía parecer un retroceso, ya que la política de HUL era ofrecer productos que los consumidores *aspiraban* a comprar. Sin embargo, en los mercados rurales el consumidor no estaba tan ligado al mercado y, si los productos tenían un precio demasiado elevado, el individuo simplemente dejaba de comprarlo. Dicho de otro modo, el consumidor era más sensible a las variaciones de precios.

Sistemas de ventas y distribución: una fuerza de ventas conectada localmente

A lo largo de los años, HUL había construido uno de los mejores sistemas de distribución y ventas de todo el país. Oficialmente, el sistema de distribución servía directamente a más de un millón de puntos de venta a través de una red de más de 7.000 distribuidores. Para alcanzar el potencial de los mercados rurales, HUL necesitaba ampliar su alcance de forma eficiente. Dado que el potencial inicial de negocio era bajo, asignar un distribuidor local para servir a las aldeas rurales no era una opción viable. Además, casi el 90% de los asentamientos tenían una población inferior a 2.000 habitantes, lo cual constituía, a nivel individual, un mercado poco

atractivo. Para afrontar los retos que planteaba la distribución rural y el acceso a una población de más de 700 millones de personas, HUL diseñó dos programas diferentes: Shakti y Streamline (ver Figura Ax. 3-1).

Figura Ax.3-1. Programas de distribución de HUL ⁶⁰



Fuente: HUL

Shakti. En lugar de enviar una amplia fuerza de ventas, HUL decidió enviar a directores comerciales para explorar el potencial de venta en las regiones rurales, conocer las tendencias e identificar oportunidades. El compromiso de la empresa iba más allá de realizar una visita con el portátil y enviar un informe por la tarde con las conclusiones. En lugar de esto, HUL solicitó a todos los directivos recién incorporados que pasaran de 6 a 8 semanas en las aldeas comiendo, durmiendo y conviviendo con sus habitantes. Esta era una forma mejor de conocer las necesidades y expectativas de la población. De este modo, se decidió desarrollar el “Proyecto Shakti”. Fue un gran cambio para la empresa, ya que en lugar de utilizar una fuerza de ventas formada, se decidió identificar a mujeres de las propias aldeas para que

⁶⁰ “Real Stockist Program”, “LAB Program (Leadership Across Business)” y “IDC Program (Indirect Coverage)” son programas de distribución para áreas urbanas o zonas rurales que están cercanas a núcleos urbanos y son accesibles.

actuaran como agentes de venta directa. Por tanto, el corazón del programa era la emprendedora Shakti, normalmente una persona (mujer) de la propia aldea que recibía formación comercial para actuar como agente de ventas puerta a puerta. Para construir eficientemente esta red, HUL se alió con decenas de ONGs locales que se encargaban de identificar las posibles emprendedoras Shakti. Normalmente, estas mujeres procedía de “*self-help groups*” (SHG). Tras esta fase inicial de identificación, se formaba a estas mujeres en técnicas de ventas y gestión de inventarios y se les daba una cesta de productos de HUL en raciones de uso diario. HUL decidió apoyar la tarea de las emprendedoras Shakti con la contratación y formación de una segunda mujer, también perteneciente a la aldea, que se encargaba de sensibilizar a la población sobre temas relacionados con la salud, higiene y limpieza personal. Estas tareas de comunicación iban acompañadas de demostraciones públicas con los productos de HUL.

El segundo componente crítico del modelo era conseguir microcréditos para estas emprendedoras de tal modo que pudieran adquirir el stock inicial de productos y llevar a cabo su tarea comercial de forma viable. La idea era que aquellas mujeres que disponían de unos ahorros pudieran obtener un microcrédito para comprar los productos de HUL a precio de coste y, posteriormente, venderlos con el margen establecido en la comunidad. HUL decidió escoger a mujeres que formaran parte de los SHG, un método de ahorro muy extendido en India. Estos grupos, normalmente constituidos por ONGs o gobiernos regionales, estaban formados normalmente por 10-15 mujeres de un mismo pueblo y funcionaban como un club de ahorro. Se realizaban reuniones regulares y, en cada una de ellas, cada miembro aportaba una pequeña cantidad de dinero a una cuenta común, que normalmente estaba depositada en una entidad financiera. Una vez la cuenta alcanzaba un cierto importe, la organización que gestionaba el fondo podía ofrecer microcréditos a sus miembros para que emprendieran actividades productivas (e.g., compra de maquinaria, compra de ganado, etc.). Para gestionar esta red de emprendedoras Shakti, HUL creó un equipo de casi 1.000 agentes de venta rurales para visitar, seleccionar, involucrar, motivar y formar a estas mujeres en las tareas de comercialización. Estos agentes

rurales estaban contratadas por una tercera empresa, pero eran seleccionados y formados por HUL.

El tercer componente del modelo era el “Shakti Vani” o “comunicador”, que informaba a los habitantes de las aldeas sobre aspectos básicos de salud e higiene, lo que estimulaba una demanda inicial de los productos y marcas de HUL.

Finalmente, se creó el proyecto iShakti para otorgar más poder a las comunidades rurales ofreciéndoles acceso a información relevante a través de conexión de internet. El kiosco iShakti se colocaba en la casa de la emprendedora Shakti, de tal modo que ésta podía invitar a miembros de la comunidad a su casa para acceder a los servicios educativos e informativo de internet. También se creó un portal de acceso en los que se explicaba de forma didáctica los beneficios de los productos de HUL.

Con una inversión inicial de 23 millones de US\$, HUL inauguró el proyecto Shakti en 2001 en el estado sureño de Andhra Pradesh. En 2007, a pesar de una tasa de rotación elevada entre las emprendedoras Shakti, HUL había ampliado el programa hasta alcanzar más de 100.000 aldeas y llegar a 100 millones de personas a través de una red de más de 30.000 emprendedoras. Los ingresos generados en 2007 alcanzaron prácticamente los 100 millones US\$ y los márgenes eran muy similares a los de los productos vendidos a través de los canales de distribución tradicionales⁶¹.

Programa Streamline. Iniciado en 1997, el programa Streamline tenía como objetivo llegar a mercados hasta entonces inaccesibles. Utilizaba el canal de distribución rural mayorista para llegar hasta los mercados que no eran accesibles por carretera. En este modelo, HUL asignaba a “distribuidores rurales” que, a su vez, nombraban a “Star Sellers” entre los mayoristas de las su área rural de actuación. El modo de funcionamiento era el siguiente: un “Star Seller” en una aldea relativamente grande y

⁶¹ “Beyond Corporate Responsibility: Social innovation and sustainable development as drivers of business growth”. Discurso ofrecido por Patrick Cescau, Group Chief Executive de Unilever, en la conferencia “2007 INDEVOR Alumni Forum in INSEAD”, Francia (25 Mayo 2007). El discurso se publicó en la página web del WBCSD – www.wbcso.org -.

accesible compraba stock de productos a un distribuidor rural. Posteriormente, el “Star Seller” distribuía estos stocks a minoristas situadas en aldeas menores (a menudo emprendedoras Shakti) de su área de influencia. Los medios de transporte más comunes eran las motocicletas, rickshaws o incluso carros tirados por bueyes.

Reevaluación de los indicadores de mercado

El departamento de marketing tuvo que variar sus acciones comerciales en los mercados rurales, dado que el abanico de ‘productos’ era más amplio que únicamente los productos de consumo ofrecidos por las vías comerciales tradicionales. Por ejemplo, la división de Cuidado Personal observó que el 88% de los residentes en India no utilizaban champú para el lavado de su pelo y esta cifra todavía era mayor en las áreas rurales. En su lugar, la mayor parte de la población rural utilizaba pastillas de jabón y el segundo ‘producto’ más utilizado eran hierbas y productos naturales. En lugar de realizar una campaña intentando evitar que la población utilizara pastillas de jabón para el lavado del pelo (como habría hecho en sus anteriores prácticas de marketing), HUL decidió desarrollar un nuevo producto, una “pastilla 2 en 1” con la que los consumidores podían lavar su pelo y su cuerpo al mismo tiempo a un precio ligeramente superior que la pastilla tradicional de jabón.

Ampliación y personalización de la oferta

HUL se comprometió a cubrir la mayor parte del mercado rural a través del desarrollo de una gama más amplia de productos que cubriera distintos segmentos de precio. Para conocer los distintos segmentos de precio y las preferencias del consumidor rural, HUL contrató a personas de diferentes regiones del país y así identificar las preferencias a nivel local y regional, así como los requerimientos de los consumidores en diferentes estados. Por ejemplo, HUL descubrió que las aldeas del norte preferían pastillas de detergente de color verde, mientras que en el sur el color preferido era el rosa. Las inversiones para comprender al consumidor y crear productos para todos los segmentos de precio fueron enormes, pero consiguieron modificar la forma en que HUL comercializaba sus productos.

Compromiso para innovar constantemente

Conocido el “punto de coste”, HUL reconoció que la clave para operar en este mercado no era reducir la calidad del producto final y ofrecer productos más baratos, sino que era necesario un compromiso para innovar e invertir en tecnología relevante para conseguir productos funcionales y sistemas productivos más eficientes. El nuevo enfoque en productos más “regionalizados” y producción descentralizada supuso un cambio en la formulación de productos y en la reestructuración de la producción. De igual modo, la investigación de campo requirió un tiempo considerable.

En la división de jabones y detergentes, HUL decidió cambiar las fórmulas básicas de algunos productos para hacerlos menos espumosos y utilizar aceites naturales en lugar de variedades sintéticas. Esto respondía a las prácticas de higiene de las zonas rurales, donde los pozos de agua eran utilizados para el lavado y, al mismo tiempo, estaban conectados a las redes de suministro de agua. En el caso de los detergentes, se mejoraron las propiedades de la espuma, color, tacto, aspecto, tamaño para mejorar la calidad del lavado como para aumentar la sensación de limpieza de la ropa. Todas estas mejoras se realizaron y mantuvieron bajo un estricto régimen de contención de costes⁶².

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

Valor para HUL

Los beneficios potenciales para HUL del programa Shakti eran claros, ya que a través de las emprendedoras Shakti se creaba una red de promotoras locales que apoyaban la creación de marca y permitían la penetración de los productos de HUL en las áreas rurales.

Teniendo en cuenta que las ventas mensuales de una emprendedora Shakti correspondían a US\$ 227, el proyecto Shakti suponía a HUL una facturación de de US\$ 81,7 millones anuales. Según las previsiones, en 2010 HUL tendría 100.000

⁶² www.HUL.com, “1999 year highlights.”

emprendedoras involucradas en el proyecto que, si no variaba el ritmo de ventas actual, implicaría que el proyecto Shakti alcanzaría una cifra de ventas de más de US\$ 270 millones anuales. Dado que el margen neto de HUL oscilaba entre el 10-15% de media, el proyecto Shakti podría añadir entre US\$ 27 y US\$ 40 millones anuales a la cuenta de resultados. Esta cantidad supone aproximadamente el 10% del ingreso neto total de HUL. Desde la compañía, se consideraban estas estimaciones como conservadoras, ya que se esperaba que, a medida que el programa alcanzara una mayor madurez, las ventas rurales aumentaran y la productividad de las emprendedoras Shakti mejorara.

Además del aumento de ventas, el proyecto Shakti también supone los siguientes beneficios para HUL:

- Acceso a nuevos mercados
- Nuevas oportunidades para innovar y crecer
- Nuevos socios y alianzas
- Conseguir que las marcas de HUL obtengan la confianza de la comunidad y permitir un crecimiento sostenido de sus ventas a largo plazo.

En 2006, según las estadísticas de Euromonitor, los principales productos de salud e higiene de HUL, tales como jabón, pastillas de detergente, detergente en polvo habían conseguido una penetración en los mercados rurales del 84%.

Valor para las emprendedoras Shakti

Para las emprendedoras Shakti este programa también era una oportunidad para mejorar sus ingresos. El margen neto sobre las ventas que correspondía a las emprendedoras era del 7%, cifra que HUL quería aumentar hasta el 10% en 2010. Teniendo en cuenta que las ventas podían ser, de media, de US\$250 mensuales (o US\$ 3.000 anuales), esto representaba unos ingresos mensuales de US\$ 17, lo que suponía un aumento del ingreso per capita del 50% al 100%. Con un total de 100.000 emprendedoras en 2010, el beneficio social se podía situar entre US\$ 20 y 30 millones anuales. Pero además de generar un ingreso, capacitaba a las mujeres en la

creación de micronegocios y mejoraba el estatus social de las mujeres rurales. Además, el proyecto Shakti también creaba valor social gracias a la mayor adopción de prácticas de higiene y salud más saludables.

En términos medioambientales, la distribución de productos en unidades de uso diario generaba mayor impacto medioambiental, ya que se producían un mayor número de envases. Teniendo en cuenta los deficientes, o inexistentes, sistemas de gestión de residuos de las zonas rurales, éste era un problema al que HUL todavía no había encontrado una solución.

V. Aprendizajes principales

La importancia de dejarse guiar por el consumidor. La población de bajos ingresos en zonas rurales era relativamente inaccesible y hacer productos que fueran accesibles para ellos era uno de los principales desafíos de la empresa. Sin embargo, tal y como muestra la experiencia de HUL, la mejora de la distribución no podía funcionar sin otras mejoras en el modelo de negocio. En primer lugar, el desarrollo de productos atendía a las necesidades de los clientes y se ajustaba a su disposición a pagar, lo que había implicado cambios en el envasado de los productos y en el sistema de fijación de precios. HUL además estableció canales que le proporcionaban información sobre el mercado y que posteriormente alimentaban los procesos de diseño de productos. Por otro lado, las prácticas de publicidad se adaptaron al contexto local con demostraciones públicas y la participación de una persona de la propia aldea en tareas de comunicación y sensibilización.

La dependencia de las alianzas. El modelo Shakti dependía en gran medida en la capacidad de las instituciones de microcréditos y ONGs de identificar mujeres dispuestas a participar en el proyecto que fueran pertenecientes a las *Self Help Groups*. HUL había establecido acuerdos con más de 350 ONGs a través de todo el país y colaboraba de forma estrecha con agencias estatales y federales. Todas estas alianzas eran imprescindibles para desplegar el programa Shakti en la India. Además, el proyecto Shakti ha creado un canal de acceso que puede tener otros usos además de

la distribución de productos de HUL. A través de la red de emprendedoras Shakti y las comunicadoras Vanis se puede acceder a comunidades remota e influir en su desarrollo a través de programas de formación y capacitación.

VI. Retos futuros

Viabilidad del modelo comercial. En el caso del proyecto Shakti, la punta de lanza es la emprendedora Shakti y, al final, el modelo depende del ingreso que obtenga por su iniciativa. De media, una emprendedora obtiene a través del programa Shakti entre 15-20 dólares al mes. El primer paso es identificar la persona adecuada, alguien para el cual este ingreso supone una mejora sustancial de sus condiciones económicas. El segundo paso es asegurar la viabilidad comercial de la emprendedora. Dado que el nivel de consumo en las áreas rurales tiende a ser más reducido, a corto plazo el potencial de negocio de estos mercados es inferior al de las zonas urbanas. La solución yace en ampliar la gama de productos y ampliar su acceso. Es decir, en generar economías de alcance. HUL dispone de una clara ventaja, ya que puede ofrecer una gama de productos de más de 45 referencias.

Escalabilidad para asegurar la sostenibilidad del proyecto. En 2010, Shakti puede ser un negocio que aporte entre US\$ 27 y 40 millones de beneficio neto a la cuenta de resultados. Esta cifra representa entre el 5 y el 8% de los beneficios de la empresa. Con el actual compromiso de la alta dirección, no hay duda que el programa Shakti recibirá los recursos y dedicación necesaria para alcanzar los objetivos que se han fijado. No obstante, dadas las proyecciones económicas del proyecto Shakti, podrían originarse ciertas dudas sobre la continuidad del proyecto si hubiera un cambio en la dirección de la empresa. Por tanto, el programa Shakti debería aumentar rápidamente su escala y mejorar la productividad de las emprendedoras para asegurar su sostenibilidad. Empezar esta ambiciosa senda de crecimiento puede ser visto en el futuro como uno de los grandes éxitos estratégicos de la empresa.

Anexo 4: Nike: el proyecto “*The World Shoe*”

Reconocida por producir una de los mejores calzados deportivos para correr⁶³, Nike marcaba tendencias en el calzado juvenil y en la producción de zapatillas deportivas para atletas de élite. La empresa se había convertido en un icono para el atletismo en una era en la que los deportistas eran reverenciados como en ningún otro momento de la historia deportiva.

Con una cuota de mercado del 45% en calzado deportivo en los EEUU en el año 2000⁶⁴, Nike había experimentado un crecimiento destacado en las pasadas tres décadas. Sus ventas habían pasado de US\$ 60.000 en 1972 a casi 9.000 millones en el año 2000. Los mercados de EEUU y Europa suponían el 83% del total de ingresos de la compañía, mientras que la región de Asia-Pacífico representaba el 11% y América Latina el 6% restante. Las bases del éxito de Nike eran una sólida capacidad en I+D+i, el aprovisionamiento global y una reconocidísima imagen de marca. Al mismo tiempo, la empresa había desarrollado una competencia clave en la contratación de la producción de sus zapatillas en regiones con bajos costes laborales para luego exportar las zapatillas a mercados de mayor poder adquisitivo. A pesar de estas cifras, en los últimos dos años, los ingresos habían sido decepcionantes y Nike preparaba nuevos planes para aumentar sus ventas.

El reto de Nike era ampliar “el terreno de juego” con una nueva gama de zapatillas deportivas más asequibles, duraderas y de fácil producción. Con esta intención, Hartge, director de calzado en los mercados emergentes, formó un equipo con Alex Gajowskyj, un diseñador de zapatillas experimentado, e iniciaron el desarrollo del proyecto “*The World Shoe*” a principios de 1998. Esta era una línea de calzado deportivo exclusivamente diseñada para los mercados emergentes en Asia, África y América Latina.

⁶³ “Nike Gets Picked as Best Running Shoe.” *SmartMoney*, 1 de noviembre, 2000, p. 70.

⁶⁴ www.hoovers.com

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

Debido al estancamiento de las ventas en sus mercados principales y la mala prensa recibida por sus prácticas laborales en sus plantas productivas en los países en desarrollo, Nike necesitaba una nueva vía de crecimiento. La compañía sabía si podía aumentar su “terreno de juego” a las economías emergentes, especialmente China, existía un gran potencial de mercado y crecimiento. No obstante, los únicos productos de Nike disponibles en China eran las mismas zapatillas y ropa deportiva de gama alta que se vendían en EEUU y Europa. Así, el modelo de negocio de Nike se traducían en una gran ironía: mientras que se vendían 180 millones de zapatillas anualmente, los trabajadores en China que las producían no tenían la capacidad adquisitiva para comprarlas. Tampoco podían comprarlas la mayoría de la población china, ya que eran excesivamente caras para competir en volumen en China.

Antes de que Hartge se encargara por completo del proyecto “*The World Shoe*”, se creó un grupo de trabajo para los mercados emergentes en 1996 para establecer un nuevo plan de negocio con el fin de entrar en estos mercados. Su misión estratégica era “conseguir entrar y generar ingresos a través de la entrada en mercados donde Nike actualmente no estaba teniendo una presencia destacada. Global en cuanto a su concepción; local en cuanto a su ejecución⁶⁵”. El grupo de trabajo estaba compuesto por personas de los departamentos de calzado, producción, planificación estratégica y calzado internacional. Su labor inicial consistió en examinar las actuales prácticas en producción, logística, distribución y, tras ello, diseñaron un nuevo modelo para las economías emergentes. El nuevo plan incluía el concepto producción “local para locales”, codiseño del desarrollo del producto y una nueva clasificación de los mercados para determinar el segmento de mercado apropiado a esta línea de productos.

⁶⁵ Documento interno de la compañía.

Hartge veía una ventaja doble en este proyecto: primero, tenía sentido desde una perspectiva de negocio y crecimiento; segundo, e igualmente importante para la imagen de Nike, tenía sentido desde una perspectiva de triple línea de resultados. Por un lado, generaba ingresos en las regiones donde la compañía tenía fábricas de producción. Por otro lado, un producto diseñado para el mercado de gran consumo de China ofrecía a la población local la posibilidad de adquirir sus propios productos a un precio asequible.

II. Situación del mercado (China)

En China, los estudios de mercado mostraban que existía un número de población creciente entusiasmada por los deportes, dada la cercanía de los Juegos Olímpicos. Además, más de 80 millones de chinos tenían ingresos anuales situados entre US\$10.000 y 40.000⁶⁶. Estas estadísticas respaldaban la existencia de una demanda creciente de zapatillas deportivas. De acuerdo con un estudio sobre el mercado deportivo en China encargado por Nike, el 86% de los entrevistados practicaban algún tipo de deporte⁶⁷. Esto se traducía en más de 1.000 millones de “deportistas ocasionales”. El 49% de los encuestados decía “ir en bicicleta” como principal deporte, aunque también es cierto que es el principal modo de transporte en China. Además de ir en bicicleta y correr, el badminton era el deporte más popular en China: el 35% de la población mayor de 10 años jugaba a badminton al menos una vez por semana. En números, esto se traducía a 336 millones de jugadores. La mayoría de atletas practicaban deporte con zapatillas muy usadas y de muy bajo precio.

A pesar de que otras marcas internacionales de calzado deportivo no tenían una gran presencia en China, marcas locales, como Li Ning, sí tenía una fuerte presencia en el mercado. De hecho, Nike observó que el 78% del calzado deportivo que se vendía en China tenía un precio situado entre 1 y 30 dólares (por tanto, los altos precios de Nike reducían su potencial de mercado). Por esta razón, Nike desarrolló una nueva línea de

⁶⁶ Más información en *Asia Megatrends*, por J. Nasibett.

⁶⁷ Encuesta del mercado chino deportivo realizada en 1997 por Roper and Associates.

negocio para capturar una nueva base de clientes y ampliar el abanico de productos ofrecidos por Nike en los comercios.

III. El proyecto “The World Shoe”

A principios de 1999, las zapatillas de la gama World Shoe llegaron a las tiendas en China y otros países asiáticos, así como de América Latina. La gama tenía dos modelos: la Series 100, una zapatilla sencilla de lona con suela de goma; y la Series 400, en la que ya se utilizaban materiales de calidad superior y tenía una suela intermedia de espuma con tecnología de amortiguación. El precio al por menor de la Series 100 se situaba entre US\$ 15-22 y el de la Series 400 entre US\$ 40-45.

La especialización por deportes se había conseguido en la última etapa de producción de la Series 100. La horma, forma y suela externa tenía ligeras modificaciones respecto a la Series 100 básica en función del deporte. Cada zapatilla recibía un nombre específico para su correspondiente deporte: “Hoopster” (baloncesto), “Sportster” (deportes de pista), “Roadster” (correr), “Kickster” (fútbol), “Trainster” (correr campo a través) y “Youth Training” (zapatilla para la escuela).

Modelo de negocio

El nuevo plan diseñado por el grupo de trabajo de mercados emergentes incluía los conceptos “producción local para locales”, codiseño del desarrollo del producto, y un nuevo sistema de segmentación de mercados para identificar los segmentos apropiados a los que se debía dirigir los nuevos productos.

Producción local para locales

La producción local para locales era una parte integral del nuevo modelo de negocio. El concepto se definía como una “producción exclusivamente doméstica que permitiera obtener la solución más económica para los mercados emergentes”⁶⁸. Al

⁶⁸ Documento interno de la compañía.

utilizar materias primas del mercado interior y pagarlas en la divisa del país, la gama World Shoe se podía fabricar en la red de fábricas que Nike disponía en China.

Esta estrategia comportaba una reducción de costes de transporte, la eliminación de aranceles de importación y de los costes de almacenaje. El aprovisionamiento local también cumplía con las regulaciones del gobierno chino, ya que la empresa debía adquirir materiales locales si pretendía vender al mercado doméstico. El concepto de producción “local para locales” tenía pleno sentido desde una perspectiva económica, pero además favorecía la integración del concepto de triple línea de resultados en el nuevo modelo de negocio gracias al mayor aprovisionamiento de materiales por parte de empresas locales.

Los costes de producción para la Series 100 y la Series 400 eran aproximadamente de US\$5 y US\$9,5 respectivamente. En la Tabla Ax. 4-1 se ofrece una comparativa del desglose de costes de la Series 100 respecto a los costes medios de producción de la zapatilla tipo de Nike.

Tabla Ax. 4-1. Desglose estimado de costes: zapatilla tipo de Nike vs. Series 100.

<i>Componente del coste</i>	Zapatilla tipo	Series 100
<i>Mano de obra</i>	\$2.43	\$0.72
<i>Gastos generales de producción</i>	2.13	0.67
<i>Materiales</i>	10.72	3.47
<i>Beneficio fábrica</i>	.97	0.33
<i>Precio fábrica a Nike</i>	16.25	5.19
<i>Precio mayorista</i>	32.50	10.00
<i>Precio minorista</i>	\$65.00	\$15.00

Fuente: Información de los costes de la zapatilla tipo en “Vietnam Gives Nike a Run for its Money,” Jennifer Lin, *The Philadelphia Enquirer*, March 23, 1998, p.1. Información sobre el coste de la zapatilla Series 100 World Shoe de fuentes de la empresa.

Diseño y desarrollo del producto

En contraste con el proceso de diseño tradicional de Nike, en el que un diseñador creaba un prototipo y sobre éste la fábrica buscaba la forma de producir la zapatilla, el enfoque para la gama World Shoe se basaba en un ‘diseño en función de la producción’, lo que favorecía una reducción sustancial de costes. El equipo de World Shoe codiseñó la gama de zapatillas conjuntamente con la fábrica. De este modo, gracias a periodos intensos de trabajo de campo con ingenieros asiáticos obtuvo como resultado un proceso productivo consistente que aunaba calidad y la eliminación de problemas de fabricación que comportaran un aumento de costes. A pesar de que la gama World Shoe no era tan sofisticada como las zapatillas que se vendían en los mercados occidentales, el diseño incorporaba una eliminación de residuos tanto de las suelas de espuma como de goma. Además, al contrario que la típica estacionalidad de productos de Nike –las zapatillas de calzado se diseñaban en función de la estaciones de otoño, invierno y primavera-, la gama World Shoe tenía un diseño válido para cualquier estación y, por lo tanto, su vida en los lineales y estantes era mayor.

Segmentación de Mercado

Nike debía identificar y priorizar una lista de países emergentes en los que entrar. El equipo de trabajo dividió los mercados potenciales en cinco estratos de acuerdo con la población y la paridad de poder adquisitivo (PPA). El primer estrato incluía los “mercados desarrollados grandes”, cuya población era mayor de 50 millones y la PPA superior a US\$ 20.000. Dentro de este estrato estaban, por ejemplo, Estados Unidos y Japón. El segundo estrato se refería a los “mercados desarrollados pequeños”, representados por países con una población superior a 15 millones y una PPA superior a US\$ 20.000, entre los que se encontraban Austria y Hong Kong. China se situaba en el tercer estrato, que estaba compuesto por “países en desarrollo con gran potencia”, caracterizados por tener una población de 1.000 millones y un PPA medio de US\$ 2.000. El cuarto estrato se refería a “países con potencial limitado”, es decir, con una población inferior a 10 millones y una PPP inferior a US\$ 2.000. En el quinto y último estrato se situaban el resto de países y se definían como “de alto riesgo, bajo retorno”.

En los mercados del primer estrato, Nike ya tenía una amplia presencia y en ellos el grado de crecimiento era limitado por su actual saturación. En los países de los estratos tercero y cuarto, Nike observaba grandes dificultades y riesgos para operar en ellos. Por tanto, el objetivo de Nike era servir a los consumidores del tercer estrato, donde había más potencial de crecimiento. El equipo de Nike era consciente que los consumidores en este mercado estaban acostumbrados a practicar deportes en zapatillas de lona muy económicas.

La Tabla Ax. 4-2 detalla los diferentes rangos de precio y la cuota de Mercado de Nike en el mercado de calzado deportivo en China en 1998. El nuevo modelo de negocio, cuya premisa era reducir los costes, Nike estaba en condiciones de entrar en el segmento de zapatillas de bajo precio.

Table Ax. 4.2. Mercado de calzado deportivo en China en 1998

Tamaño de mercado (unidades)	% del mercado	US \$	Reminbi (RMB)	Nike Ventas 1999	Nike Cuota de mercado
1,000,000	0.99%	\$78 & up	650 & up	269,000	26.90%
2,500,000	2.46	54-78	450-650	215,000	8.60
6,000,000	5.91	42-54	350-450	48,000	0.80
12,000,000	11.82	30-42	250-350	6,000	0.05
18,000,000	17.73	18-30	150-250	0	0.00
12,000,000	11.82	6-18	50-150	0	0.00
50,000,000	49.26	1-6	10-50	0	0.00

◇ Tamaño del Mercado en ingresos según el precio de venta minorista e incluyendo el 17% de IVA.

Fuente: McDonald, London & Hart (2004)

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

En enero de 2001, Nike había vendido únicamente 404.250 pares de zapatillas World Shoe en China. Teniendo en cuenta la población de China, esta cifra era decepcionante. Dado que el proyecto fracasó, no ha sido capaz de crear valor sostenible ni para la empresa ni para el contexto local. Sin embargo, el enfoque inicial de Nike en la triple línea de resultados consideraba los siguientes aspectos.

El proyecto World Shoe podía proporcionar a Nike una plataforma de crecimiento a través del aumento de las ventas en países del tercer estrato. Derivado de este crecimiento, podían emerger sustanciales beneficios económicos. Por ejemplo, el estímulo productivo en fábricas en zonas rurales permitiría la creación de trabajo, lo que favorecía el desarrollo económico de estas regiones y aumentaría los estándares de vida locales. Además, Nike producía un producto más duradero y de mayor calidad que el de sus competidores. El coste para el consumidor, considerando el ciclo de vida de las zapatillas, era inferior que el de sus competidores.

En segundo lugar, la supremacía de Nike frente a sus competidores permitiría una mayor aplicación del código de conducta laboral de la empresa. Tras haber sufrido unos daños reputacionales asociados con malas prácticas laborales, Nike había implantado una firme política para que sus proveedores no infringieran los derechos humanos y obtener una intachable conducta a este respecto. Además, el establecimiento de alianzas con ONGs y auditores externos favorecía la diseminación de estas prácticas en China. Por tanto, cuantas más fábricas trabajaran bajo los estándares de Nike, mejores serían las prácticas laborales. Cuando Nike se había planteado adquirir otras empresas de calzado o instalaciones productivas, se había encontrado que en muchas todavía existían condiciones laborales deplorables. Nike no iba (y tampoco podía) permitir esto.

Desde una perspectiva medioambiental, Nike era consciente de sus impactos. La compañía quería evitar cualquier controversia relacionada con el uso de químicos dañinos para el medioambiente. Así, Nike había hecho grandes avances en la

reducción de elementos tóxicos y disolventes en sus productos. La empresa estaba también proactivamente intentando minimizar los residuos que generaba.

V. *Aprendizajes principales*

Tres aspectos influyeron en la obtención de un nivel de ventas inferior al deseado.

Desincentivos organizativos. Diversas políticas internas de la compañía impidieron el crecimiento de las ventas. Desde la matriz, se mantuvieron unas expectativas de elevados márgenes, que favorecían la venta de los productos de gama alta. A pesar del bajo coste de producción de la gama World Shoe, el margen de beneficio que se aplicaba era del 35% para la Series 100 y 50% para la Series 400. De este modo, los precios de venta eran sustancialmente superiores a los de la competencia local china.

Dificultades de disponibilidad del producto para el segmento deseado. La gama World Shoe se distribuyó utilizando los mismos canales que Nike utilizaba para su calzado premium y, por tanto, no consiguió acceder al segmento apropiado para la gama World Shoes. La Series 100 y 400 estaban colocadas en el mismo estante junto con el modelo Air Max –uno de lo más caros- en tiendas especializadas urbanas. El segmento objetivo, que en su mayoría habitaba en zonas rurales, no solía ir de compras a estos lugares. Sin embargo, Nike no disponía ni desarrolló de un sistema de distribución que cubriera más allá de las tres grandes regiones metropolitanas de China (Shanghai, Beijing y Guangzhou). En China, las cadenas de distribución suponían menos del 3% del valor del total de ventas al por menor⁶⁹. La mayoría de los productos de consumo se vendían en tiendas pequeñas y familiares con una capacidad de almacenaje reducida y, por tanto, con volúmenes de inventario reducidos. De hecho, un estudio estimaba que había 9 millones de pequeñas tiendas familiares en China con una superficie inferior a 300 metros cuadrados⁷⁰. Para Nike, llegar hasta estos comercios era difícil por varias razones. Primero, estaban

⁶⁹ Dawar, N. & A. Chattopadhyay. 2002. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, 35(5): 457-74.

⁷⁰ *Ibid.*

diseminadas a lo largo del extenso territorio del país y, por tanto, su fragmentación era enorme. Segundo, dada su escasa capacidad de almacenaje, estas tiendas todavía trabajaban sobre pedido, solicitando el envío de material sólo cuando lo necesitaban. Así, no estaban en disposición de aceptar, por ejemplo, un camión cargado de zapatillas Series 100 de la talla 42. El equipo de campo de Nike tuvo enormes dificultades para convencer a los comercios para que aceptaran el método tradicional de distribución de Nike para sus zapatillas de bajo coste. En algunos casos se encontró una solución intermedia, que consistía en que los comerciantes iban a recoger a la fábrica que producía la gama World Shoe más cercana unas pocas cajas para luego venderlas en la tienda.

Falta de un plan de marketing y comercialización. En los comercios chinos a menudo el vendedor es el propietario de la tienda. Por tanto, las empresas que deseaban extender sus productos a través de este nuevo canal, necesitaban establecer una fuerte relación con el propietario, quien, a su vez, era una persona decisiva en la venta, ya que realizaba recomendaciones a los consumidores. En los mercados emergentes, incluso el acceso por parte de las multinacionales al segmento de alto poder adquisitivo requiere un gran esfuerzo comercial y grandes sumas de capital. Huelga decir que este esfuerzo se multiplica para acceder al segmento de bajo poder adquisitivo si no se encuentran soluciones imaginativas. Nike no disponía de los suficientes recursos humanos para forjar estas relaciones personas con los comerciantes en un canal tan descentralizado como el rural. Además, el departamento corporativo de marketing no había realizado promociones especiales para los comerciantes o consumidores de este segmento. Los esfuerzos de marketing se dejaron en manos de los directivos regionales, cuyo interés prioritario era la venta de productos de alto margen. Por tanto, la gama World Shoe llegó a los estantes sin ningún apoyo promocional. Los comerciantes no disponían de información sobre las características únicas del producto, ni tan siquiera sabían a qué segmento se dirigían. Sin un plan de publicidad y comunicación debidamente diseñado para explicar el valor de estas zapatillas de bajo coste, tanto los comerciantes como consumidores tenían un cierto desconcierto sobre la imagen de Nike, que solían asociar con productos de alto precio y elevada calidad.

VI. Retos futuros

Crear una estructura organizativa efectiva. Un proyecto innovador y disruptivo como el de World Shoe requiere autonomía y los recursos necesarios para tener éxito. Se requiere un mayor respaldo e independencia para conseguir que este proyecto florezca y logre beneficios. Aunque no se cree una unidad de negocio nueva, la iniciativa debería tener autoridad para desarrollar planes de producción, sistemas de distribución y campañas de marketing para conseguir un correcto engranaje del proyecto World Shoe. Hasta ahora, los cambios eran puramente incrementales respecto al modelo de negocio tradicional de Nike.

Mejorar la red de distribución y venta. Para conseguir que World Shoe tenga éxito es crítico comprender mejor los canales de distribución locales y observar cómo Li Ning y otros competidores locales distribuyen sus productos (especialmente en áreas rurales). Se podrían explorar y considerar el establecimiento de *joint ventures* y alianzas con distribuidores locales o multinacionales como una alternativa para penetrar en los mercados rurales. También se debían buscar métodos alternativos e innovadores, como en Tailandia, donde los directivos habían adoptado la idea de “Nike móviles”, que consistía en utilizar un autobús grande para distribuir y hacer publicidad de las zapatillas World Shoe a través de todo el país. Otro concepto de distribución innovador que se había planteado era la utilización de agentes de venta ‘puerta a puerta’, similar al que tanto éxito había dado a Avon con el famoso ‘Avón llama a su puerta’. Nike podía formar a una plantilla de representantes para que viajaran a lo largo del país y a las áreas rurales con las zapatillas World Shoe y con un plan de comercialización específico para comerciantes y consumidores. Actualmente, Nike ya disponía de un programa de formación comercial en los países desarrollados, apodado Ekin (Nike al revés), que podía ser ampliado a las oficinas de los mercados emergentes.

Capacidad de producción. Utilizando, siempre que fuera posible, plantas de producción en zonas rurales de China, el proyecto World Shoe podría estar más cerca

del consumidor rural y se podría paliar el problema de distribución. Además, Nike facilitaría la creación de empleo y aumentaría la renta disponible en las áreas rurales.

Mejor comprensión de las necesidades de los consumidores. Los planes de marketing específicos para los mercados emergentes deben desarrollarse a nivel local. Nike debe observar los lugares y hábitos de compra de este segmento de mercado. Uno de los temas que deben aclarar Nike es cuál es realmente el segmento de mercado objetivo para la gama World Shoe. La ausencia de campañas de promoción e información puede haber causado cierta confusión en las mentes de los consumidores y comerciantes en relación a la posición de Nike en China. ¿Nike vende calzado deportivo de alta calidad a los deportistas de élite o vende zapatillas estándar a cualquier persona que practica deporte? Para ampliar realmente su “terreno de juego”, Nike debe encontrar una forma de ofrecer una zapatilla de calidad para todos los atletas y personas que practican deporte. La clave de la rentabilidad del proyecto World Shoe es la generación de un volumen elevado de ventas y, por tanto, la empresa debe introducir sus productos en un amplio número de tiendas y comercios suburbanos y rurales.

Realizar programas piloto. Para evitar la influencia de los modelos mentales y coporativos predominantes en Nike, se debería considerar la posibilidad de realizar experimentos como el de “World Shoe” con un mayor grado de libertad en “mercados vírgenes”. Por ejemplo, la compañía podría emprender programas piloto en América Latina o África. Si se seleccionaran áreas geográficas en las que Nike no tuviera presencia, estas iniciativas no estarían influidas por la mentalidad y prácticas habituales de la compañía. En estos mercados los productores locales podrían llegar a ser socios potenciales y el conocimiento y experiencia adquiridos en estos proyectos piloto se podrían transferir entre las diferentes unidades de negocio que llevaran a cabo el proyecto World Shoe a nivel global. Esta posibilidad, por ejemplo, no estaba al alcance de los competidores locales de Nike.

Anexo 5: CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy

CEMEX es una multinacional mexicana de materiales de construcción. Es la mayor cementera de México, la segunda mayor de los Estados Unidos (EEUU) y la tercera mayor del mundo. Esta empresa tiene operaciones en cuatro continentes y sus ventas en 2007 ascendieron a 21 billones de US\$ con un margen bruto del 21,15%.

CEMEX fabrica y vende cemento, hormigón mezclado y otros agregados bajo diferentes marcas (Cemento Monterrey, Cemento Tolteca, Cemento Aánáhuac y CEMEX. Hasta la década de los 90, CEMEX operaba en un contexto altamente protegido y con escasa competencia. Al ser su producto una “*commodity*” su competencia se basaba principalmente en el precio y tenía una cuota de mercado en México del 65%. Sin embargo, durante la década de los 90, el sector sufrió una liberalización en México y se eliminaron las barreras a la entrada de competidores internacionales.

Desde 1987, bajo la dirección de Lorenzo Zambrano, CEMEX experimentó un crecimiento explosivo, principalmente a través de un proceso de adquisiciones y expansión global. A finales de 2007, la empresa tiene 235 plantas de cemento y hormigón en México, 60 en los EEUU, 85 en España, 45 en Venezuela, cuatro en Indonesia y cuatro en Egipto. En este nuevo escenario competitivo, la estrategia de la empresa se ha enfocado en mejorar la rentabilidad a través de la eficiencia operativa. La empresa también ha variado el concepto de su producto, pasando de vender productos a ofrecer soluciones integrales.

En México, la empresa tiene dos segmentos de clientes bien diferenciados: el informal o “autoconstructores”; y el segmento formal del sector de la construcción. Éste último engloba a clientes institucionales o industriales, mientras que el primero integra individuos de renta media y baja que adquieren ellos mismos los materiales de construcción para ampliar o construir su propia casa; conocidos como “autoconstructores”.

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

Durante la crisis económica de México de 1994-95, las ventas domésticas de CEMEX experimentaron una drástica caída. En el segmento formal, las ventas cayeron casi un 50%, mientras que las ventas en el segmento informal se redujeron sólo a un 10-20%. Ante esta situación, la empresa comprobó que su dependencia del segmento formal le hacía ser muy vulnerable ante los ciclos económicos en México.

De acuerdo con datos estimados por CEMEX, el segmento de los autoconstructores representaba casi el 40% del consumo de cemento en México y tenía un potencial de mercado de 500-600 millones de US\$ anual. Dadas estas magnitudes, la compañía se embarcó en nuevo proyecto para servir a este mercado hasta entonces desatendido. De igual modo, esta idea estaba en perfecta consonancia con la política y valores de responsabilidad social que dirigían las acciones de la empresa.

En junio de 1998, CEMEX inició el proyecto Patrimonio Hoy (PH). Éste era un programa de ventas, distribución y ahorro que pretendía atender al segmento de autoconstructores de México. Como se ha comentado, el objetivo inicial de CEMEX era doble: aliviar las carencias en materia de vivienda que asolaban a buena parte de la población y crear valor para la empresa. Los objetivos principales del programa eran los siguientes:

- Generar nuevos negocios que ofrecieran ventajas competitivas.
- Ofrecer materiales de construcción y cemento de buena calidad a precios razonables y congelados durante el periodo de construcción.
- Ser una opción accesible para las familias pobres que desearan mejorar su calidad de vida a través de mejoras en la vivienda.
- Facilitar el acceso al crédito a familias pobres que, de otro modo, no tienen acceso a servicios financieros.
- Posicionar CEMEX como una empresa responsable comprometida con la mejora de la sociedad.

- Construir capital social en este segmento de mercado.

II. Situación del mercado

México es uno de los países con mayores carencias en materia de vivienda. Cada año se necesitarían construir 1,5 millones de viviendas y, a principios de los 2000, únicamente se construían 500.000 viviendas anualmente. En su mandato, que finalizó el año 2006, el presidente mexicano Vicente Fox quiso incrementar esta cifra a 750.000.

Las casas construidas por las familias pobres tienen generalmente una única habitación, que hace las funciones de cocina, salón y dormitorio para toda la familia, que de media suele tener 5-6 personas. En la mayoría de ocasiones, estas habitaciones no tienen tejados adecuados, lo que genera abundantes goteras durante la estación lluviosa. Estas casas tampoco suelen tener infraestructuras de saneamiento y agua potable ni línea telefónica.

El proceso de autoconstrucción en México acostumbraba a ser lento e ineficiente. Durante la fase de investigación de mercado, CEMEX identificó tres problemas que dificultaban el proceso de construcción:

- El proceso de construcción y compra de materiales acostumbraba a retrasarse y dilatarse en el tiempo porque este segmento de población no disponía del capital suficiente para adquirir todos los materiales necesarios en un único momento. Además, estos individuos tampoco tenían ni la disciplina de ahorros ni el acceso al crédito necesario para realizar estas compras⁷¹.

⁷¹ Como en la mayoría de países en desarrollo, las familias de bajos ingresos en México adoptaban sistemas de ahorro diferentes del de las clases medias y altas. En el segmento de renta baja, los vecinos, amigos y familiares de la comunidad acostumbraban a juntarse y formar “tandas” de 10 ó 12 personas. Cada miembro de la tanda –normalmente mujeres-, aportaba una cierta cantidad de dinero a un “fondo comunitario” gestionado por una “organizadora” durante un periodo determinado de semanas. Una vez por semana se realizaba un sorteo y uno de los integrantes recibía el total de

-
- Las familias no solían tener la experiencia ni el conocimiento necesario para construir de forma adecuada sus viviendas, lo que ralentizaba el proceso de construcción y daba como resultado casas de baja calidad.
 - En los canales de distribución habituales, la capacidad de negociación y el poder de mercado jugaba un papel determinante en la configuración de los precios y en la selección de distribuidores. Los distribuidores únicamente se preocupaban por el precio y los descuentos que podían obtener por elevados volúmenes de compra. Ante esta situación, los distribuidores no tenían ningún incentivo en ofrecer un buen servicio de entrega a los autoconstructores, que acostumbraban a comprar pequeñas cantidades.

Como consecuencia de estas dificultades, los autoconstructores adquirían los materiales de construcción en intervalos de tiempo irregulares y en cantidades variadas en diferentes puntos de venta. Todo ello provocaba que el proceso de construcción fuera bastante lento, lo que suponía *un tiempo medio de cinco años para finalizar la construcción de una vivienda de una habitación*.

III. Diseño del programa Patrimonio Hoy

La fase inicial de investigación de mercado se hizo en la ciudad de Guadalajara. Un equipo directivo de CEMEX encabezado por Francisco Garza, el presidente de CEMEX para América de Norte, y un equipo de consultores de la empresa “Business Design Associates” llevó a cabo una exhaustiva investigación de mercado para adquirir una detallada comprensión de las necesidades y hábitos en relación a la vivienda del segmento de bajos ingresos en México. Esta investigación fue una experiencia que permitió al equipo de CEMEX “abrir los ojos” y entender las

aportaciones. También se podía solicitar el montante total del fondo para ocasiones especiales –la fiesta de aniversario de los 15 años de una hija, emergencias familiares o la compra de un televisor-. El único factor que permitía controlar la disciplina del grupo es el capital social y la presión grupal por mantener la reputación en la comunidad.

particularidades del negocio desde una perspectiva no sólo económica, sino también social (ver Tabla Ax. 4-1). En lugar de utilizar mecanismos tradicionales de investigación de mercado (como, por ejemplo, “focus groups”), la exploración se basó en varios factores demográficos (sociales, religiosos, financieros y políticos) y, lógicamente, se incluyó el análisis de las prácticas y métodos de construcción, la percepción de la marca y el valor de la imagen de varias marcas de cemento. Estas actividades incluían literalmente vivir con los vecinos de la comunidad. Gracias a esta integración en la comunidad, CEMEX pudo no sólo conocer las problemáticas de la comunidad, sino también generar la suficiente confianza como para convencer a las familias pobres de que realmente eran capaces de construirse una casa siguiendo las directrices del programa Patrimonio Hoy. En segundo lugar, CEMEX hizo entender a las familias pobres que el crédito no era una barrera para los pobres para participar en el programa. Estas tareas provocaron que el equipo de trabajo variara su mentalidad e incluyera nuevos objetivos en el programa además de la venta de cemento.

Tabla Ax.5-1. Sector cemento: diferencias entre el segmento formal e informal.

ATRIBUTOS	SEGMENTO FORMAL	SEGMENTO INFORMAL
Ventas	Mayor ingreso por cliente	Menor ingreso por cliente
Pago	Normalmente no se requiere financiamiento	El financiamiento es importante
Demanda	Depende del ciclo económico	Demanda bastante estable
Sensibilidad al precio	Se fija según la capacidad de negociación	Se fija según la conveniencia (entrega, calidad, garantías, etc.)
Valor de la marca	Altamente reconocida y confiable	Debe generar confianza atendiendo al mercado tal y como se promete
Crecimiento	Crecimiento lento	Elevado potencial de crecimiento
Localización del cliente	Normalmente localizados en áreas de fácil acceso	En la mayoría de casos situados en áreas remotas
Relaciones	Llegan hasta los distribuidores	Requiere relaciones cercanas con cliente final

Fuente: Elaboración propia según documentación de CEMEX

Esta fase de exploración duró cuatro meses. Una vez concluida, CEMEX empezó a diseñar los elementos principales del modelo de negocio (mecanismos de financiamiento, relaciones con distribuidores y clientes, e identidad de la marca). En total, el equipo de investigación estuvo trabajando en la ciudad de Guadalajara *durante un año y medio*.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, el equipo identificó tres áreas de mejora o cambio en las que CEMEX debía trabajar antes de iniciar el proyecto Patrimonio Hoy:

- Identificar métodos para ofrecer acceso al crédito a las familias pobres antes de vender el cemento.
- Mejorar la percepción de la marca de CEMEX como una empresa socialmente responsable para ganarse la confianza de la gente, especialmente del segmento de bajos ingresos.
- Variar y mejorar los métodos de distribución y las prácticas de construcción para hacerlas rentables tanto para CEMEX como para sus distribuidores y sus clientes de renta baja.

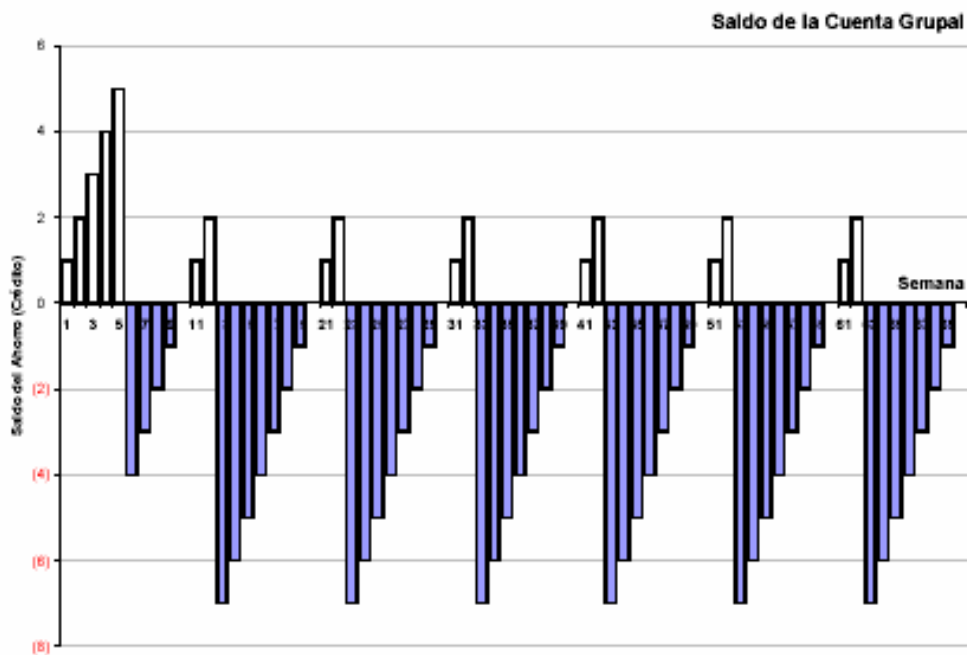
En función de esta exhaustiva investigación que la empresa llevó a cabo en las comunidades de bajos ingresos, CEMEX creó el programa Patrimonio Hoy. Este programa permitía a las familias pobres obtener asesoría técnica y adquirir bienes de construcción a crédito a través de un programa de ahorro planificado.

A través del programa Patrimonio Hoy, CEMEX organiza a sus clientes en grupos de tres familias y requiere a cada familia una contribución de 13 US\$ semanales durante siete ciclos de diez semanas. CEMEX mantiene los precios “congelados” durante este tiempo para que el cliente tenga la seguridad de que va a pagar lo mismo durante toda la duración del programa. En cada ciclo de diez semanas, CEMEX entrega materiales y servicios de construcción equivalentes a diez semanas tras un pago de únicamente dos semanas. Durante las ocho semanas restantes del ciclo, las familias abonan semanalmente la deuda pendiente (ver Figura Ax. 4-1). De cada uno de los pagos semanales, 11,5 \$ corresponde al pago directo de los materiales y 1,5 \$ es la cuota

resultante por la participación en el programa. Gracias a la agrupación de los clientes y al requerimiento de pago semana, la compañía utiliza el capital social como “aval” para la concesión de sus préstamos. Si una de las familias participantes no abona su cuota, ninguna de las familias del grupo reciben materiales esa semana. De este modo, una familia que realiza un impago no sólo pierde el acceso potencial al programa Patrimonio Hoy, sino que además empeora su status social y relaciones de interés en su propia comunidad.

Como beneficio adicional, CEMEX ofrece a las familias servicios de asesoría en arquitectura, opciones de almacenaje y permite la compra de materiales de construcción complementarios durante todo el proceso.

Figura Ax.5-1. Sistema de crédito de CEMEX



Fuente: CEMEX

Para dar respuesta a los requerimientos identificados, CEMEX abrió una oficina o “célula” en las comunidades o aldeas en las que se estableció el programa Patrimonio Hoy. Cada una de estas células atiende unos 5.000 clientes en ciudades de 50.000 a 100.000 personas. Suele tener de uno hasta cuatro empleados –el gerente o ingeniero,

un asesor técnico o arquitecto, un responsable de compras y un encargado de atención al cliente-. El gerente se encarga de identificar “promotoras” en la comunidad que puedan ir puerta a puerta con el fin de dar a conocer el programa y captar nuevos clientes. El asesor técnico ofrece servicios de asesoramiento en construcción para mejorar la integridad estructural del edificio y la calidad de las viviendas de los clientes. El responsable de compras trabaja estrechamente con la división corporativa de CEMEX en la negociación de precios para materias primas, mantiene relaciones con los distribuidores para mejorar los servicios de entrega y supervisa y evalúa la labor de éstos en relación a su calidad en términos de tiempos de entrega, trato al cliente y calidad de materiales.

La participación de los clientes en Patrimonio Hoy se divide en dos grupos: “socios”, que son los clientes actuales que tiene el programa; y “promotoras”, que adoptan el rol de embajadoras del programa. El 99% de las promotoras son mujeres. Trabajan a comisión en función del número de *socios* que contribuyen a captar y su duración en el programa.

Para solucionar los problemas de distribución, CEMEX ofrece a sus *socios* dos opciones de entrega: la recepción inmediata de los materiales para la construcción de la vivienda; o la entrega de un bono por valor del material adquirido que puede cambiarse por materiales de construcción en el momento de iniciar la construcción.

Una vez Patrimonio Hoy estuvo en marcha, se establecieron dos colaboraciones más para gestionar más eficientemente el programa. Primero, CEMEX se asoció con Ashoka, una organización sin ánimo de lucro, con el fin de identificar emprendedores locales que pudieran gestionar las células. Estos emprendedores locales tenían la capacidad de atraer más personas al programa, al mismo tiempo que tenían la credibilidad y confianza de las mismas. En segundo lugar, CEMEX también obtuvo el apoyo de Sedesol (Ministerio de Desarrollo Social), cuyo respaldo institucional le ayudó a aumentar el número de personas interesadas en el programa.

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

CEMEX enseguida se dio cuenta que debía posicionarse como un proveedor integral de soluciones de construcción, en lugar de simplemente un vendedor de precios que competía en precios, para poder atender el gran mercado de los autoconstructores. Al ofrecer servicios de valor añadido tales como el acceso al crédito, la asesoría técnica, las visitas del arquitecto, espacios de almacenaje y servicio al cliente, el programa Patrimonio Hoy representaba una clara proposición de valor para el cliente. Además, Patrimonio Hoy también creaba valor para otros grupos de interés, como las promotoras, los proveedores y los distribuidores.

Valor para los clientes (“socios”)

Como se ha comentado, uno de los grandes retos del programa Patrimonio Hoy era generar y obtener confianza entre las gentes de la comunidad. Normalmente, las familias pobres se resignan ante el hecho de que no van a ser capaces de construir una casa en menos de tres o cuatro años. Para animar a sus clientes, Patrimonio Hoy ofrece las siguientes ventajas:

- Ofrece acceso al crédito al proveer materiales por adelantado.
- Asegura cemento y materias primas de calidad y marca reconocida a precios congelados durante un máximo de 70 semanas.
- Permite construir una vivienda tipo (de una habitación) en año y medio y mejora las condiciones de la vivienda. *Esto supone una reducción del tiempo de construcción de dos a tres años.*
- Ofrece apoyo y servicio técnico.
- Asegura un servicio al cliente de calidad.
- Ofrece espacios de almacenaje para las materias primas, reduciendo las cantidades de material desperdiciado.
- Replica programas similares para escuelas (Patrimonio Hoy escolar) y otras infraestructuras comunitarias como pavimentación (Calle Digna).
- Reduce de forma significativa el coste de construcción total, al reducir el tiempo y la cantidad de material necesario.
- Ofrece tareas de formación a los clientes interesados en albañilería.

- Desarrolla capital social.

Según Letelier, Flores y Espinosa (2003), el valor de mercado de una vivienda de una habitación construida a través del programa de Patrimonio Hoy es de 19.800 pesos mexicanos, mientras que el valor de mercado de una vivienda realizada de forma tradicional es de 16.300 pesos. Además, se estima que los costes de construcción bajo el programa de Patrimonio Hoy son un 20% inferiores. Dado que el tiempo de construcción *es inferior a una tercera parte de lo que acostumbraba a requerirse previamente, los clientes de Patrimonio Hoy consiguen un retorno anual de su inversión del 27%; en contraste con el -1,1% que se obtenía a través del proceso tradicional de construcción.* Gracias al programa Patrimonio Hoy, CEMEX quizás haya obtenido un resultado todavía más importante: cambiar la mentalidad de las familias pobres participantes mostrándoles que gracias a un programa de ahorro disciplinado pueden obtener claros beneficios.

Valor para los promotores

Patrimonio Hoy empleó durante el periodo 2002-2007 más de 1.000 promotoras. Según las fuentes de CEMEX, una promotora puede ganar de media unos 200 US\$ al mes con una jornada diaria de tres horas. Esta remuneración es bastante elevada en México, en especial si tenemos en cuenta que el ingreso medio de las familias que participaban en el programa era de 320 US\$. Además, Patrimonio Hoy forma a las promotoras en aspectos básicos (comunicación, ventas, gestión de relaciones) que pueden ser igualmente útiles para gestionar un pequeño negocio.

Valor para los distribuidores

Tradicionalmente, la compañía ha utilizado una estrategia “*push*” (genera oferta) de sus productos a través de sus canales de distribución. Por tanto, competía en un mercado muy orientado por el precio en el que la división corporativa negociaba directamente con los distribuidores para obtener un mayor poder de negociación. En este caso, los distribuidores acostumbraban a obtener un margen medio del 15% por la venta de materiales de construcción.

Sin embargo, en el modelo de negocio de Patrimonio Hoy, las relaciones con los distribuidores se gestionan a través de las oficinas de compra regionales. En este caso, los márgenes del distribuidor se reducen hasta el 12%, pero esta ligera reducción está más que compensada por el aumento de ventas de cemento y otras materias primas con mayores márgenes como la arena o gravilla, en los que los márgenes suelen ser cercanos al 45%. Además, CEMEX, bajo el programa Patrimonio Hoy, actúa como avalista de los distribuidores, con lo que se crea un nuevo canal de ventas sin riesgo para el distribuidor. De este modo, Patrimonio Hoy actúa como una estrategia “*pull*” (genera demanda), mientras que CEMEX empuja la oferta de sus productos, permitiendo llevar a cabo una estrategia de “*push-pull*” para la venta de cemento. Gracias a una demanda consistente y creciente durante todo el año, los distribuidores consiguen un aumento de la estabilidad de sus ventas y flujo de caja.

Valor para CEMEX

Patrimonio Hoy ha demostrado ser un éxito al alcanzar más de 200.000 familias durante sus primeros diez años de funcionamiento (1998-2008). En el 2010 se espera alcanzar la cifra de 1 millón de familias.

Patrimonio Hoy empezó superó el punto de equilibrio por primera vez en 2003 y en la actualidad es un programa rentable, que generó un ingreso neto de aproximadamente 1,3 millones de US\$ en 2004 y unas ventas totales de 83 millones de US\$ desde su inicio. La rentabilidad del programa se debe mayormente a los márgenes obtenidos por la venta de cemento y materiales afines. La cuota de participación también proporciona una fuente considerable de ingresos y cubre buena parte de los costes operativos del programa. Tal y como se puede apreciar en las tablas Ax. 4-2 y Ax. 4-3, Patrimonio Hoy ha experimentado un crecimiento sostenido desde su nacimiento. Actualmente, el programa crece a una tasa anual superior al 50%.

Tabla Ax.5-2. Crecimiento de Patrimonio Hoy: número de células

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2007
Número de células	1	1	9	30	33	48	62	+ 100

Fuente: CEMEX

Tabla Ax.5-3. Crecimiento de Patrimonio Hoy: ingresos

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2007
Ingresos (miles de pesos)	205	616	9.631	19.060	94.832	180.501	228.870	ND

Fuente: CEMEX

Pero uno de los factores de éxito más importantes ha sido la creación de un nuevo canal de ventas para el cemento y otros materiales de construcción. Patrimonio Hoy ha permitido a CEMEX triplicar sus ventas allí donde se han abierto células. Además de estos beneficios económicos, el programa ha permitido a CEMEX reforzar su reputación como empresa socialmente responsable.

V. Principales aprendizajes de Patrimonio Hoy

Comprensión del segmento de bajos ingresos. Patrimonio Hoy ha ayudado a CEMEX a obtener una buena comprensión de la población de renta baja y a aclarar algunos de los falsos fundamentos que previamente existían sobre este segmento de la población. Además, el programa ha demostrado que este segmento puede ser rentable y ofrecer un elevado potencial de crecimiento.

Importancia de ofrecer un servicio integral, no un simple producto. CEMEX ha aprendido también que sus actividades tradicionales de negocio no funcionan en el segmento de renta baja. Por el contrario, se advirtió enseguida que debía posicionarse como un proveedor integral de soluciones de construcción a bajo coste y no como una empresa comercializadora de cemento compitiendo en precios. En este sentido, CEMEX ha tenido que profundizar en sus relaciones con sus clientes finales,

proveedores y distribuidores para entender mejor las necesidades de sus clientes y comprender las características del entorno competitivo.

El acceso al crédito como factor crítico para aumentar la accesibilidad. La oferta de mecanismos de acceso al crédito permitió a CEMEX implantar con éxito el programa. Esto requirió “educar” a los clientes haciéndoles ver los beneficios que podían obtener si iniciaban un programa de ahorro para la obtención de crédito.

VI. Retos futuros

Retención de clientes. La retención de clientes representaba un gran desafío para Patrimonio Hoy. Esto no se debía a la pobre calidad de sus productos y servicios, sino a la propia naturaleza del negocio. Una vez la vivienda/habitación estaba acabada, la probabilidad de que el cliente regresara no era del 100%. Uno de los retos de Patrimonio Hoy era retener a sus clientes por un periodo mayor de tiempo y motivarlos a que regresaran para que realizaran ampliaciones de su vivienda. Para facilitar la continuidad de los *socios* en el programa, Patrimonio Hoy habilitó equipamientos para la formación de albañiles donde los *socios* podían recibir formación técnica para construirse sus propias casas.

Expansión internacional y replicabilidad. Probablemente, el mayor desafío de Patrimonio Hoy era la expansión internacional más allá de las fronteras de México. En 2005, Patrimonio Hoy abrió su primera célula en Colombia y Nicaragua. Las principales características del programa en Colombia seguían las directrices del modelo mexicano. En 2006, la expansión internacional continuó a Venezuela y Costa Rica. En los próximos dos años, CEMEX tiene previsto entrar en los restantes países de América Central y Caribeños en los que tiene operaciones, incluyendo Honduras, la República Dominicana y Panamá. CEMEX también tiene planificada la expansión de Patrimonio Hoy a Egipto y Filipinas en un futuro cercano.

Anexo 6: Amanco Guatemala (GrupoNueva)⁷²

GrupoNueva es una organización situada en Costa Rica. Las empresas de GrupoNueva –Amanco y Masisa- producen y comercializan materiales de construcción y productos de madera para la construcción. En 2004, GrupoNueva tenía 16.800 empleados y las ventas netas fueron de US\$ 1.241 millones.

El Grupo Amanco es una empresa líder en América Latina en la producción y venta de soluciones para la conducción de fluidos (Tubosistemas) y sistemas de construcción livianos (Construsistemas). Sus productos se suministran en 29 países de las Américas y el Caribe. Sus principales marcas corporativas son: Amanco, Novaloc, Novafort, Plycem, Rooftec, Amatek. En 2003, el Grupo Amanco tuvo unas ventas de US\$ 514 millones. El número de empleados directos era de 5.713. En Guatemala, Amanco tenía una planta de producción de tubosistemas.

El Grupo Amanco, al igual que todas las empresas de GrupoNueva, considera la responsabilidad social y ambiental un elemento central de su estrategia de negocio. La principal herramienta que utiliza Amanco para integrar la dimensión de sostenibilidad en su estrategia y actividades de negocio es el “*Sustainability Scorecard*”. Esta herramienta permite a GrupoNueva definir objetivos y evaluar su grado de cumplimiento en el área económica, medioambiental y social.

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

A nivel corporativo (GrupoNueva), en el seno de la dirección general de la compañía, se establece un debate sobre el papel y contribución de la empresa en la disminución

⁷² En marzo de 2007, Amanco fue adquirida por la empresa mexicana Mexichem. Los datos presentados en este caso corresponden al año 2004-2006, momento en el que se realizó la investigación y, por tanto, hacen referencia a GrupoNueva, holding al que pertenecía Amanco antes de ser adquirida por Mexichem. A pesar de que habrá diferencias entre las políticas corporativas de ambas compañías, la experiencia de Amanco en el segmento de bajos ingresos ha tenido continuidad con Mexichem dados los buenos resultados conseguidos.

de la pobreza. En este debate influye la evolución de la pobreza en la década de los 90 en Latinoamérica, que ha sido negativa⁷³. Se considera que la empresa debe jugar un papel más activo en la disminución de la pobreza mediante el desarrollo de productos que realmente satisfagan las necesidades de este segmento de población y les ayude a mejorar sus estándares de vida.

Asimismo, la idea de iniciar negocios en los segmentos de renta baja también surge como consecuencia de la implicación Julio Moura, CEO de GrupoNueva, en el proyecto de “Sustainable Livelihoods” del WBCSD. Este hecho favoreció que impulsara la idea de convocar un premio en el seno de GrupoNueva para ver qué actividades de negocio se podían desarrollar en este mercado.

El premio "Todos Ganamos: Imagina negocios inimaginables" surge como una iniciativa de GrupoNueva, el holding dueño del Grupo Amanco al que pertenece la empresa Amanco Guatemala. A través de un creativo concurso, GrupoNueva motivó a sus empleados y directivos a imaginar negocios con sectores de bajos ingresos de manera que resultara de beneficio tanto para la empresa como para éstos. Se puso especial énfasis en que no se trataba ni de caridad ni de filantropía, sino en un esfuerzo por combatir la pobreza utilizando mecanismos de mercado.

Se recibieron más de 246 propuestas, de los cuales se seleccionaron 12 proyectos para realizar pruebas piloto. El proyecto de Amanco Guatemala “Comunidades Agrícolas Sostenibles al Alcance de un Mundo Globalizado” ganó este concurso. El proyecto consistía en ofrecer una nueva tecnología de riego de goteo a los pequeños agricultores de Guatemala para mejorar la calidad y cantidad de sus cultivos.

⁷³ El PIB per cápita en la región de Latinoamérica y el Caribe en 1999 era de 3.670 US\$ (método Atlas, dólares corrientes). El año 2003 esta cifra había descendido a 3.280 US\$ (Fuente: Banco Mundial, World Development Indicators).

II. Situación del mercado agrícola en Guatemala

Guatemala tiene algo más de 12 millones de habitantes divididos en 22 departamentos. Aproximadamente, un 60% de la población vive en zonas rurales. La densidad de población es de 110 habitantes por kilómetro cuadrado. El ingreso per capita medio es de US\$ 1.910 (Banco Mundial, método Atlas). El 75% de la población vive por debajo del umbral de pobreza. El idioma oficial es el español. Hay 21 idiomas mayas: Garífuna, Xinca, Mam, Kaqchiquel, Akateco, K'iche', etc. Hay distintas religiones: católica, protestante, evangélica, carismática y espiritualidad maya.

En Guatemala, los productores agrícolas de bajos ingresos dependen del ciclo natural de lluvias para regar sus cultivos, o bien utilizan mangueras y otros materiales de corta longitud con los que solo pueden regar parcialmente sus cultivos.

- Los agricultores pobres disponen de terrenos de $\frac{1}{2}$ a 5 hectáreas. Siempre forman parte de una cooperativa.
- La familia de un agricultor suele estar compuesta por 5-6 personas.
- El ingreso anual es aproximadamente de US\$ 1.500. La cesta básica en Guatemala se calcula en US\$/mes 110. Es decir, que el agricultor no tiene capacidad de ahorro.
- La agricultura es la principal fuente de empleo de la población pobre guatemalteca. Un 87% de la población pobre depende de ella
- En el año 2002 la agricultura tuvo tasas de crecimiento inferiores al promedio de los últimos 20 años.
- La agricultura es responsable de la mitad del ingreso total de una familia guatemalteca pobre.
- Medio millón de niños guatemaltecos trabajan en plantaciones porque el ingreso salarial de sus padres dedicados a la agricultura no es suficiente para mantener la familia.
- En la última década se ha producido un enorme aumento de las exportaciones de diversos cultivos no tradicionales.
- Sólo un 3% de los campesinos reciben asistencia técnica agrícola en Guatemala

- Las últimas negociaciones en la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centroamérica incluyen cultivos no tradicionales, lo que había producido un aumento sustancial de las exportaciones de estos productos.
- El 55% de la tierra guatemalteca es utilizada para cultivos temporales que incluyen los no tradicionales.
- 819, 162 productores individuales cultivan su tierra como actividad única.

III. Amanco Guatemala: Proyecto Todos Ganamos “Comunidades Agrícolas Sostenibles al Alcance de un Mundo Globalizado”

El proyecto piloto

El proyecto, cuya fase piloto se ejecutó en Chimaltenango entre el 2003 y 2004, consiste en un sistema de riego por goteo que permite a los productores agrícolas de bajos recursos mejorar su producción y aumentar sus ingresos. Su principal ventaja es que posibilita un uso altamente racional del agua, distribuyéndola en toda la plantación a un coste reducido y garantizando su acceso durante todo el año. Por esta razón, el sistema se ha denominado "Módulo de Riego 4 X 4: 4 estaciones, 4 cosechas al año, todo terreno" (ver Figura Ax. 6-1). El sistema de riego es el tradicional pero con una variante: las líneas de abastecimiento y distribución son portátiles. Son tuberías móviles de PVC. Normalmente se usan para extracción, pero en este caso se han adaptado para utilizarlas como sistema de riego.

Figura Ax.6-1. Módulo de riego 4x4

Fuente: Opción/Aj Ticonel

Además de esta nueva tecnología, los agricultores recibían asistencia técnica para que variaran sus cultivos tradicionales de subsistencia (maíz, judías, fríjoles, etc.) e iniciaran el cultivo de productos para la exportación (judías verdes, guisantes, calabacines, ejote francés, arveja china, etc.). Una de las mayores ventajas del sistema de irrigación por goteo era su uso eficiente del agua, que permitía reducir los costes de producción y garantizaba disponibilidad de agua durante todo el año. Este sistema de irrigación comportaba una mejora sustancial, ya que hasta entonces los productores dependían en mayor medida del ciclo natural de lluvias.

Los precios del sistema de irrigación oscilaban entre US\$ 1.400-2.100 por hectárea. Esta variación estaba en función de las condiciones geológicas del terreno, la distancia a la fuente de agua y el tipo de cultivo.

El testimonio de Manuel Yax, líder de la Comunidad de Chirijuyú en Chimaltenango y nuevo cliente de Amanco, es elocuente y resumía las ventajas que suponía este sistema de irrigación para los productores locales: "Con el agua que antes utilizaba para regar una parcela, ahora riego dos. Antes gastaba 2.640 quetzales en la segunda fertilizada, ahora con el riego gasto 1.080. El producto es de mejor calidad y tiene

mejor peso; antes la lechuga pesaba 0.5 libras, ahora pesa 2 libras y eso se vende por peso. Con el dinero de la venta ahora podemos cubrir otras necesidades como la educación de mis hijos, hacer una bodega para guardar la cosecha mientras la llevamos a nuestra comercializadora, o cualquier otra emergencia"⁷⁴.

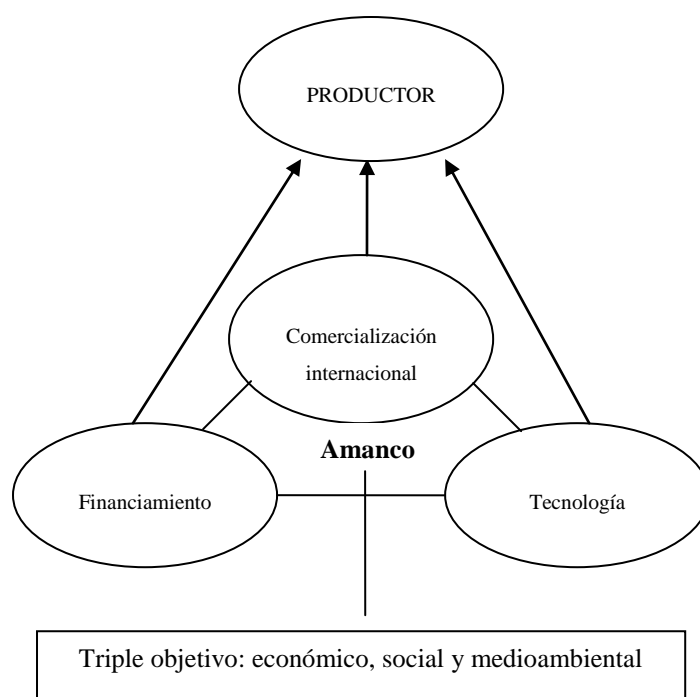
El modelo de negocio

El modelo de negocio está basado en un concepto integral que va más allá que la simple venta de un sistema de riego. Los principales objetivos del modelo son:

- *Aumentar la productividad agrícola* para diversificar los cultivos no tradicionales a través de mejores prácticas que conserven, al mismo tiempo, *los recursos naturales agua y suelo*
- Ampliar la presencia de Guatemala en los mercados internacionales, *mejorando la calidad de sus productos agrícolas*, ayudando a extender los contratos a largo plazo y estableciendo alianzas con empresas compradoras en los países desarrollados
- Ofrecer nuevas *tecnologías y asistencia técnica* para impulsar la competitividad de actividades agrícolas prometedoras

Para lograr estos objetivos e iniciar una nueva línea de negocio, Amanco desarrolló un modelo con tres componentes interrelacionados, que debían permitir a la empresa empezar su travesía hacia los mercados de bajos ingresos y aumentar las ventas y productividad de los productores locales. Estos componentes eran: la oferta de una tecnología de riego que aumentara la productividad del agricultor; el *acceso al crédito* para poder realizar la inversión en esta tecnología; y la comercialización internacional de los productos (en la **Figura Ax. 6-2** se ilustran gráficamente estos componentes).

⁷⁴ Entrevista realizada por Amanco Guatemala.

Figura Ax.6-2. Componentes del modelo de negocio de “Todos Ganamos”

Fuente: Documento interno de Amanco

Primero, los productores locales recibían formación y apoyo para iniciar el cultivo de productos de mayor calidad y valor añadido, que podían ser fácilmente exportados a los mercados internacionales, especialmente EEUU. En segundo lugar, Amanco estableció relaciones con diferentes agentes (gobierno local, instituciones financieras) para facilitar el acceso al crédito a los pequeños agricultores y posibilitar la inversión inicial. Esto fue una tarea compleja, ya que el sistema financiero tradicional no tenía productos diseñados para este segmento y el gobierno tampoco facilitaba líneas de crédito especiales. El tercer componente era la provisión de la tecnología por parte de Amanco. En suma, Amanco no sólo era responsable de producir y comercializar su tecnología de riego a los pequeños agricultores de Guatemala, sino que su función más importante era la de *conectar* a los diferentes actores, formar una red de aliados y articular sus diferentes actividades en el modelo de negocio.

El valor de las alianzas era reconocido por Andreas Eggenberg, gerente general de Tubosistemas de la Región Central de América: *“Las alianzas con estos grupos son magníficas oportunidades para desarrollar iniciativas de negocios que nos están*

permitiendo acceder a nuevos mercados. Lo más significativo es que estamos abriendo nuevos mercados en beneficio de la empresa, pero lo verdaderamente satisfactorio es que además se trata de negocios que benefician a sectores de bajos ingresos, ayudándoles a insertarse en la economía formal”.

En términos organizativos, Amanco asignó la responsabilidad del proyecto a directivos que entendían el proyecto y habían participado en su configuración. Se concedió además una cierta autonomía al proyecto para que operara de forma paralela a la actividad de negocio principal. Se asumió que eran necesarios de 1 a 3 años para pasar de la idea inicial a la ejecución a gran escala.

Comercialización y exportación de productos

El primer paso consistía en encontrar, seleccionar e involucrar a “comercializadoras” de exportación como socios del proyecto. Normalmente, estas comercializadoras estaban asociadas a las cooperativas agrícolas, o, en algunos casos, las propias cooperativas actuaban como comercializadoras. Dos eran los criterios principales para la selección de comercializadoras: sus capacidades organizativas y el número de afiliados. La lección más importante aprendida en esta fase se refería a la necesidad de alinear la venta del producto, la tecnología de riego, con el objetivo de la comercializadora. Si la comercializadora tenía interés en introducir la nueva tecnología de riego en la producción era mucho más fácil convencer a los productores locales de las ventajas de este sistema de riego. Normalmente, este escenario era factible, ya que la comercializadora comprobaba que, gracias a la introducción del sistema de irrigación por goteo, los productores locales podían aumentar su producción y, como consecuencia, favorecía un crecimiento de sus ventas.

Tal y como argumentaba Andreas Eggenberg, la comercializadora era un aliado clave por diferentes motivos. En primer lugar, aseguraba la venta de la producción a los agricultores. En segundo lugar, permitía a Amanco acceder a su cliente final (pequeño agricultor) de una forma económica, ya que cada comercializadora agrupaba entre 100 y 300 agricultores. En tercer lugar, actuaba como avalista de cara a la concesión de

créditos a los pequeños agricultores. En definitiva, la comercializadora permitía una reducción sustancial de los costes operativos de Amanco.

Una de las primeras comercializadoras involucradas en el proyecto fue Aj Ticonel. Esta compañía compraba la producción a los agricultores a un precio competitivo. Después del procesado y envasado de los productos, Aj Ticonel los vendía a los mercados de EEUU y Canadá. Por otro lado, Opcion, una organización sin ánimo de lucro en la que Aj Ticonel tenía una participación del 51%) también se implicó en el proyecto Todos Ganamos de Amanco. Su función principal era ofrecer asistencia técnica a los agricultores para mejorar sus capacidades productivas y de gestión y reunir a grupos de agricultores para realizar acciones de forma cooperativa que permitiera una reducción de costes (por ejemplo, sistemas de transporte compartidos).

Financiamiento

Facilitar el acceso al crédito era uno de las prioridades del proyecto porque sin unos mecanismos de financiamiento adecuados y asequibles, los agricultores no podrían permitirse realizar la inversión que requería la tecnología de riego. Inicialmente, Amanco negoció con el Ministerio de Agricultura y Alimentación, pero acabó rechazando una posible colaboración al observar que los criterios gubernamentales estaban sujetos a un elevado número de requerimientos que entorpecerían y burocratizarían el proceso de concesión de créditos. Durante el proyecto piloto, Amanco dispuso de un fondo de US\$ 50.000 para ofrecer créditos los pequeños agricultores a tasas de interés competitivas⁷⁵. Sin embargo, Amanco necesitaba encontrar una fuente de financiamiento más estable y de menor riesgo que posibilitara conceder un mayor volumen de créditos a una tasa de interés competitiva. Los bancos privados de Guatemala no tenían un producto financiero apropiado para los pequeños agricultores y no estaban dispuestos a conceder créditos a tasas de interés competitivas por considerar a este segmento de alto riesgo. Según afirmaba Andreas

⁷⁵ La tasa de interés ofrecida por Amanco era del 7% anual, mientras que la tasa de interés de mercado para actividades comerciales era del 11% (en quetzales) y 5,5 (en dólares).

Eggenber: “los bancos locales están ofreciendo créditos a los pequeños agricultores a una tasa de interés del 30-35%. Con esta tasa de interés ningún proyecto puede sobrevivir.” Por esta razón, Amanco valoró otras opciones e inició conversaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para obtener un crédito de US\$ 1 millón. Después de varias negociaciones, Amanco obtuvo el citado crédito para promover el proyecto Todos Ganamos en Guatemala.

Tecnología – Sistema de irrigación

El tercer pilar del modelo de Amanco era la provisión de una tecnología avanzada de irrigación por goteo. Esta tecnología había sido diseñada por un grupo de ingenieros, considerando las condiciones específicas de los terrenos de cultivo de los pequeños agricultores. El “módulo de riego 4x4 todo terreno” podía instalarse en todo tipo de terrenos, incluso en pequeñas parcelas con bruscos desniveles.

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

Valor para Amanco

Tras un año de implantación, los resultados del proyecto Todos Ganamos eran prometedores. Amanco Guatemala había detectado 2.500 proyectos potenciales por un valor unitario de US\$ 2.000, lo que constituía un valor de US\$ 5 millones. El margen bruto esperado era del 25%, lo que suponía un beneficio de US\$ 1.250.000 (ver Tabla Ax. 6-1).

explícito del BID, que favorecía el acceso a fuentes de financiamiento. Además, los gobiernos nacionales también tenían interés en promover este tipo de proyectos para incrementar la productividad de pequeños agricultores. Huelga decir que la tecnología propia de Amanco y su know-how adquirido le permitían mantener una posición ventajosa a la hora de entrar en nuevos mercados.

Valor para el pequeño agricultor

Los agricultores minifundistas obtenían jugosos beneficios gracias a la implantación del nuevo sistema de irrigación. Una estimación realizada entre los primeros agricultores que habían instalado el riego por goteo aportaba los siguientes datos:

- Un beneficio del 40% sobre la inversión.
- Una reducción de costes laborales asociados con el riego del 33%.
- Un incremento de producción del 22%.
- Un incremento del 50% en el tamaño del area regada gracias a un uso más eficiente del agua.
- Cultivos de mayor calidad reconocidos en los mercados internacionales.
- Aumento de los ingresos familiares que podían destinarse a la educación de los niños, asistencia sanitaria y mejoras de la calidad de vida.

Valor medioambiental

Por último, el sistema de irrigación por goteo mejoraba el uso del agua, favoreciendo una mejor gestión y conservación de las fuentes de agua y acuíferos. De igual modo, el sistema de irrigación permitía realizar un uso más eficiente de los fertilizantes y pesticidas, con lo que se reducían los niveles de contaminación del suelo.

V. Aprendizajes principales

El acceso al crédito como factor crítico para facilitar la accesibilidad. Los pequeños agricultores obtienen una renta de subsistencia, no tienen capacidad de ahorro y, por tanto, no podían adquirir el sistema de irrigación por goteo porque tampoco existían mecanismos de financiamiento apropiados para ellos. Inicialmente, Amanco se

encargó de conceder el crédito, pero para poder ampliar a gran escala el proyecto, una fuente estable y eficiente de financiamiento era necesaria.

Mejor y más amplio acceso al mercado gracias a las alianzas. El establecimiento de alianzas con cooperativas, comercializadoras y ONGs permitió a Amanco tener un mejor y más amplio acceso a sus clientes finales. Estas alianzas redujeron, al mismo tiempo, los costes operativos de distribución y financiación.

Mejor comprensión de las necesidades de los clientes. La relación directa de Amanco con un nuevo grupo de clientes, le permitió comprender mejor sus necesidades y desarrollar nuevos productos para este segmento. Esta relación directa con el cliente era un aspecto relativamente novedoso para Amanco, ya que en su negocio tradicional, sus relaciones eran básicamente con los distribuidores y se circunscribían a una relación mercantil y contractual.

La necesidad de actuar como nexo y de tener un rol activo como catalizador de la alianza. Amanco encabezó la formación de alianzas y conectó a los diferentes actores –gobierno, ONGs, organismos multilaterales, pequeños agricultores y comercializadoras- para conseguir la obtención de microcréditos y mejorar la competitividad de las explotaciones agrícolas.

VI. Retos futuros

Mantener una fuente de financiamiento estable. Para escalar el proyecto y ampliarlo a nuevas cooperativas, era necesario mantener una fuente de financiamiento estable que permitiera continuar ofreciendo acceso al crédito. Una posibilidad era negociar una renovación del crédito con el BID. No obstante, Amanco debería intentar integrar a bancos privados que estuvieran en disposición de trabajar con este sector y pudieran diseñar productos financieros para los pequeños agricultores.

Asegurar la comercialización de los productos agrícolas. Es imprescindible que se asegure la venta de los productos agrícolas en los mercados internacionales porque de

ello depende el éxito y viabilidad del proyecto. Dado que la productividad de las explotaciones agrícolas aumenta, Amanco tiene que asegurarse que las comercializadoras con las que trabaja tienen capacidad para vender el total de la producción en los mercados internacionales.

Capacitar a los agricultores locales. Diferentes instituciones, principalmente ONGs que trabajan en el ámbito rural y asociaciones empresariales, deberían realizar un esfuerzo por capacitar y ofrecer formación a los pequeños agricultores para que adquirieran habilidades de gestión y supieran sacar el mayor rendimiento de la tecnología con el fin de aumentar su eficiencia productiva.

Replicabilidad del modelo en América Latina. Uno de los grandes desafíos de Amanco es replicar la experiencia de Guatemala en otros países de América Latina. En Brasil y México ya se habían hecho las primeras prospecciones para adaptar el modelo y se había conseguido implantar el modelo con un nivel de ventas satisfactorio.

Anexo 7: Tetra Pak

Fundada en los años 50, la empresa familiar sueca Tetra Pak es una de las mayores empresas de envasado aséptico, y equipos de procesado de alimentos líquidos y quesos. Tetra Pak es la única empresa internacional con capacidad para proveer una solución integrada al procesamiento, envasado y distribución de alimentos líquidos.

En 2007, las ventas de Tetra Pak fueron de 8.610 millones de dólares y tenía 20.859 trabajadores. Los productos de Tetra Pak se venden en más de 165 países. Tetra Pak tiene 72 filiales comerciales alrededor del mundo, 59 plantas de producción de material de envasado y 11 fábricas de maquinaria y ensamblaje de envasado. Algunas de sus cifras más destacadas en 2008 fueron las siguientes:

- Máquinas de envasado en funcionamiento: 9.143
- Unidades de procesamiento en funcionamiento: 28.643
- Máquinas de distribución en funcionamiento: 15.486
- Litros de productos distribuidos en envases de Tetra Pak: 69.505 millones
- Número de envases distribuidos de Tetra Pak: 137.302 millones

Tetra Pak representa una opción de alta calidad de sistemas de envasado. Desde sus inicios, es una empresa orientada al concepto de valor, tal y como afirmaba su fundador, el Dr. Ruben Rausing, en una declaración de principios que todavía se mantenía en la compañía: “Un envase debe ahorrar más de lo que cuesta”.

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

El primer envase Tetra Classic, que fue el primer envase comercial de la compañía, se comercializó en 1952 en Suecia. Hasta ese momento, la leche y la nata se vendían a granel en los mostradores o en botellas de vidrio. Cuando se introdujeron las tiendas de alimentación de autoservicio, que sustituían la función del tendero, surgió la necesidad de tener un envase más práctico, que sustituyera a las botellas de vidrio. Al mismo tiempo, el consumidor exigía una mayor higiene y seguridad alimenticia. El envase aséptico de Tetra Pak combinaba estos factores, consiguiendo prolongar la

vida del producto y mantener sus cualidades. Además, el sistema de producción era eficiente y se conseguía un gran aprovechamiento del material.

A través de los envases asépticos, la población en países en desarrollo puede acceder a bebidas en mejores condiciones sanitarias que las vendidas directamente en las calles, a granel y sin tratamiento. Por tanto, las operaciones en los mercados emergentes reflejan el espíritu del fundador de Tetra Pak, cuyo objetivo fue la promoción y desarrollo de una distribución más segura de alimentos líquidos hace más de medio siglo.

En 1999, Tetra Pak decidió invertir en los mercados emergentes. Era evidente que se podía satisfacer la demanda de estos mercados modernizando y adaptando el sistema Tetra Classic. La cuota de mercado mundial de Tetra Pak en envases asépticos era del 80%. Nicholas Schreiber, director general de Tetra Pak, explicaba: *“no es posible crecer más con adquisiciones, pero podemos crecer en volumen haciendo el pastel mayor”*. Así, Tetra Pak intentó atraer nuevos consumidores con el apoyo de programas que promovieran el consumo de leche en las escuelas.

En los mercados emergentes, Tetra Pak se centra principalmente en los nichos de alimentación escolar (en especial, leche) y consumo fuera del hogar. Otros productos que se venden de forma frecuente en los envases asépticos de Tetra Classic son salsa de tomate, helados y compotas de frutas. Según las estimaciones de Tetra Pak, en los países emergentes había un potencial de mercado de 150.000 millones de envases anuales. En países como China, Indonesia e India, sólo un tercio del volumen total de alimentos líquidos se vendía envasado. Los dos tercios restantes se vendían directamente en la calle, sin tratamiento. Además, esta oportunidad encajaba perfectamente con la visión de Tetra Pak: *“Nuestro compromiso es hacer que la comida sea segura y esté disponible en cualquier lugar”*. El gran desafío era crear oportunidades para producir y distribuir alimentos líquidos a bajo coste en estos mercados. Tetra Pak pensó en ofrecer tres sistemas de envasado aséptico que podían resultar válidos para este segmento: Tetra Classic Aseptic, que se utilizaba como una

alternativa para las bebidas de frutas y la leche escolar; Tetra Fino Aseptic para la leche; y Tetra Wedge Aseptic para bebidas de frutas y té helado.

La identificación de esta oportunidad provenía de los más de 40 años de experiencia de Tetra Pak en programas de nutrición y salud infantil. Inicialmente, estos programas se realizaban exclusivamente en Suecia, pero gradualmente se extendieron a otros países. Actualmente, Tetra Pak participaba en programas de nutrición para el desarrollo en más de 160 países. La experiencia de la compañía en estos proyectos era uno de los activos clave que facilitaban la generación de nuevos proyectos.

II. Modelo de negocio para mercados emergentes

Dos elementos sustentaban la estrategia de Tetra Pak en las economías emergentes: la tecnología avanzada para el procesamiento y envasado de bebidas líquidas; y el desarrollo de alianzas público-privadas para la creación de “programas de alimentación para el desarrollo”.

Según Tetra Pak, la tecnología de envasado aséptico ofrece las siguientes ventajas para los países en desarrollo: la leche puede ser entregada en condiciones más seguras e higiénicas; resuelve los problemas de la cadena de distribución, caracterizada por un transporte brusco y sin sistemas de refrigeración y un clima extremadamente húmedo; los minoristas pueden almacenar el producto en mayores cantidades, con lo que los viajes del distribuidor pueden reducirse.

Como anunciaba Tetra Pak: “Un nuevo volumen de Tetra Fino Aseptic (1000 ml) se ha creado. Este envase, junto con el de 500 ml y 250 ml de la misma familia, se posicionan de forma muy competitiva para leche pasteurizada en los mercados emergentes”.

A pesar de las ventajas tecnológicas, Tetra Pak se enfrentaba a un gran reto a la hora de entrar en los mercados de bajos ingresos. No todo el mundo se podía permitir adquirir la tecnología de envasado y procesada patentada por Tetra Pak. El precio era

un factor clave que inhibía a la población a la hora de optar por un sistema de envasado hermético y seguro. Además, muchas de las cooperativas lácteas no tenían suficientes recursos financieros o el conocimiento técnico para envasar la leche. En otras palabras, Tetra Pak debía *crear un nuevo mercado* para la leche envasada. La solución vino de los “programas de comida para el desarrollo”. Estos programas actuaban como un catalizador de mercado, incrementando el consumo de leche e iniciando la venta de los productos en los mercados locales. Esta iniciativa favorecía el desarrollo agrícola y el crecimiento económico a través de la producción local. A su vez, las mejores expectativas de crecimiento de las productoras lácteas eran la base para el incremento del negocio de Tetra Pak en esos mercados.

Normalmente, las agencias gubernamentales, el sector privado y ONGs formaban un consorcio responsable de llevar a cabo los programas de alimentación escolares. Tetra Pak proveía la base tecnológica y el modelo de gestión y el apoyo práctico para establecer estos programas. Además, su papel en el establecimiento de alianzas a nivel local e internacional también era muy destacado gracias a su experiencia.

Tetra Pak empieza a trabajar en alianzas público-privadas que integraban el desarrollo agrícola, el procesamiento y envasado de los productos alimenticios y la distribución de los mismos. Este modelo se conocía popularmente como “el modelo de la vaca al consumidor”. Tal y como se refleja en la siguiente figura, el modelo de la vaca al consumidor permitía la creación de valor a lo largo de toda la cadena de valor.

Figura Ax. 7-1. Cadena de valor del modelo de la vaca al consumidor



Fuente: Tetra Pak

La importancia creciente de estos programas llevó a la creación de la Oficina de Alimentación para el Desarrollo de Tetra Pak (*Tetra Pak Food for Development Office*). Las actividades de la oficina cubrían África, Asia, Europa del Este, América Latina y Oriente Medio. La Oficina de Alimentación para el Desarrollo de Tetra Pak colaboraba con sus clientes y un amplio abanico de organizaciones públicas y privadas para conseguir mejoras en las siguientes áreas:

- Educación. Establecer una base de datos accesible y disponible via web para conocer las mejores prácticas y resultados en mejoras educativas que comportaban estos programas.
- Financiamiento. La experiencia y reconocimiento de Tetra Pak facilitaban el establecimiento de relaciones y redes para acceder a fondos que pudieran ser utilizados para los programas de alimentación y desarrollo agrícola.
- Certificación de productos. Tetra Pak facilitaba la certificación y aprobación de los productos de sus clientes por parte de las principales organizaciones de alimentación.
- Gestión. Tetra Pak aportaba su experiencia y apoyo para la gestión de los programas de alimentación para el desarrollo, cuyos objetivos integraban la alimentación escolar, el desarrollo agrícola y el desarrollo comercial de los productos lácteos.

Estos eran algunos ejemplos de programas de alimentación escolar:

- Proyecto Milenio del Capitan Leche. Este programa se creó en el Líbano en enero de 2001. La agencia ejecutora era la Asociación Libanesa de Desarrollo. Tetra Pak, Dairiday y Crédit Linanais eran los miembros del sector privado. También hay varias ONGs dando apoyo y patrocinando el proyecto.
- PRONAA. Este era un programa nacional para mejorar la nutrición de la población más pobre en Perú. Tetra Pak y El Escorial (productor de lácteos) eran los participantes del proyecto. El objetivo de PRONAA es llegar hasta el máximo

de población posible a través de la reducción de los costes de distribución derivada del uso de envases asépticos.

Los agentes más comunes que solían establecer estas alianzas público-privadas eran las siguientes:

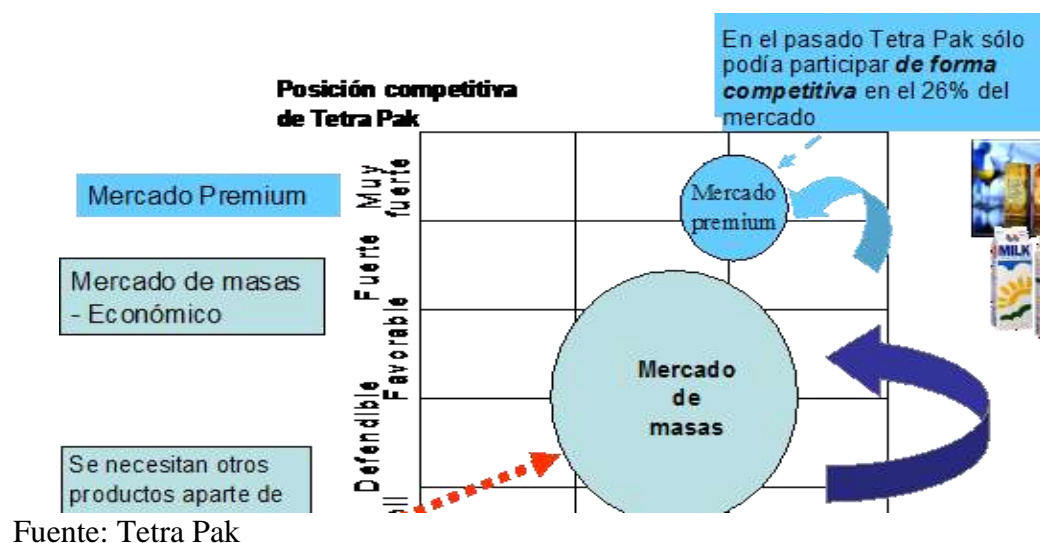
- **Gobiernos.** La mayoría de los recursos para financiar los programas de alimentación escolar provenía de gobiernos, ya que uno de sus intereses primordiales eran promover el desarrollo agrícola y mejorar la educación, salud y nutrición de la población joven.
- **Productores y cooperativas lácteas.** En los mercados emergentes, los productores eran clientes clave y aliados del proyecto. Lars Nygren, director de Tetra Pak en India, afirmaba: “sólo podemos crecer cuando nuestros clientes (cooperativas lácteas) crecen”. Por esta razón, Tetra Pak ofrecía apoyo técnico y financiero para ayudar a sus clientes a desarrollar comercialmente sus productos.
- **ONGs.** La ejecución de los programas suele realizarse a través de ONGs locales. La participación de estas organizaciones asegura la credibilidad del programa ante los miembros de la comunidad (profesores, familias, etc.).
- **Escuelas y niños.** El establecimiento de los programas de desarrollo mejora la nutrición infantil y aumenta la asistencia escolar, aspecto que, a su vez, repercute en una mejor educación para los niños.
- **Distribuidores.** Los distribuidores se ven beneficiados por la creación de nuevos canales de distribución y la oferta de nuevos productos.

Las grandes marcas de alimentación y bebidas también tenían una presencia destacada en los países emergentes (Coca Cola, Danone, Nestle, Unilever, etc.). Estos eran los principales clientes de Tetra Pak, con los que solía asociarse para el lanzamiento de nuevos productos.

III. Análisis del valor del modelo de negocio

Tal y como se ha mostrado en la cadena de valor “de la vaca al consumidor”, los diferentes integrantes de la cadena de valor obtenían ventajas y beneficios de su participación en el proyecto. Desde 1998, Tetra Pak había desarrollado un elevado número de iniciativas para desarrollar programas de alimentación. Por ejemplo, en Vietnam, Bangladesh e Indonesia estos programas habían atendido a 500.000, 700.000 y 850.000 niños respectivamente. Debido a estas acciones, Tetra Pak estaba logrando una posición competitiva en estos mercados donde tradicionalmente tenía una participación secundaria.

Figura Ax.7-2. Nuevos mercados para Tetra Pak

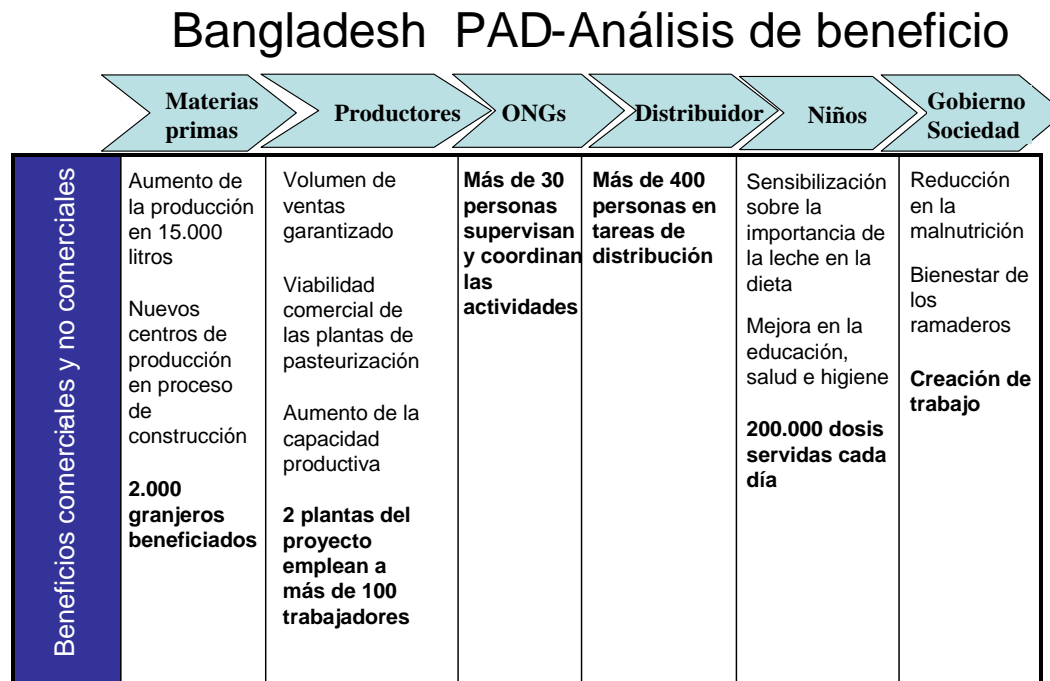


Siguiendo este gráfico, Tetra Pak declaraba: “para crecer la compañía necesita diversificarse en nuevos mercados con diferentes estrategias y proposiciones de valor”

El ejemplo de Tailandia era muy ilustrativo para entender los beneficios de los programas de alimentación. En 2002, el programa atendió a 6,2 millones de niños,

que recibieron durante 200 días al año 200 ml de leche de forma gratuita. La producción láctea creció en este país de 120.000 litros diarios en 1984 a 1,5 millones de litros diarios en 2001, cifra que representaba un crecimiento anual del 14% y había permitido a Tailandia exportar su producción. Además, las tasas de malnutrición habían disminuido del 19% en 1990 al 10% en 1997. El consumo medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 litros mensuales en 1999. Estos beneficios podían fácilmente ser replicados en diferentes países en los que Tetra Pak estaba desarrollando programas de alimentación para el desarrollo.

Figura Ax. 7-3. Beneficios del programa de alimentación escolar en Bangladesh



Source: Tetra Pak

IV. Aprendizajes principales

Importancia de las alianzas. Encontrar a los aliados adecuados – instituciones financieras, gobiernos locales, ONGs – era un aspecto crítico para implantar y expandir el programa de Alimentación para el Desarrollo en el país. Tetra Pak actuaba como catalizador y promotor de estas alianzas.

Oferta integral: más que un envase. Los programas de Alimentación para el Desarrollo beneficiaban a todos los actores implicados de la cadena de valor. El diseño del programa incluía la formación a los ramaderos, la financiación para la adquisición de maquinaria, la creación de nuevos canales de distribución y una mejora nutritiva para la población escolar. Esto era la base para asegurar el crecimiento futuro de las productoras lácteas locales y, a su vez, aumentar las ventas de Tetra Pak.

Gestión del conocimiento. Para mantener el conocimiento obtenido durante la implantación de programas de alimentación en diversos países, Tetra Pak había creado la Oficina de Alimentación para el Desarrollo. Esta oficina facilitaba la implantación de buenas prácticas y facilitaba el acceso a fondos de financiamiento que podían utilizarse para la puesta en marcha de nuevos programas.

V. Retos futuros

Conseguir que los productos y la tecnología sean accesibles para el segmento de bajos ingresos. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta Tetra Pak en los mercados emergentes se refería a la incapacidad por parte de la mayoría de la población de adquirir su avanzada tecnología. Además de los programas de alimentación para el desarrollo, Tetra Pak estaba buscando nuevas fórmulas para solucionar este problema. El director de Tetra Pak en India comentaba a este respecto que habían empezado a ofrecer financiamiento de la tecnología Tetra Fino, la gama más económica, a las cooperativas lácteas con el fin de extender esta práctica por todo el país.

Lograr un crecimiento sostenido gracias a la entrada en mercados emergentes. Tetra Pak invertía en 3% de sus ventas en I+D, lo que le permitía desarrollar nuevos productos y entrar en nuevos mercados fortaleciendo su posición competitiva. Para continuar con este plan de expansión, Tetra Pak debía realizar esfuerzos similares para desarrollar nuevos productos adaptados a los mercados emergentes y establecer alianzas público-privadas que permitieran su comercialización.

Anexo 8: Philips India: proyecto DISHA

Philips India

Philips India Ltd., subsidiaria de la compañía holandesa Royal Philips Electronics N.V., es líder en iluminación, electrónica de consumo, semiconductores, electrodomésticos, cuidado personal y sistemas médicos. Philips lleva operando en India desde hace más de 70 años y emplea más de 3.100 empleados en sus 7 fábricas y diversas oficinas comerciales de India. Las ventas de Philips India en el 2002 fueron de 16.019 millones de rupias (320,4 millones de €). Los beneficios antes de impuestos fueron de 1.227 millones de rupias (24,54 millones de €). Iluminación y electrónica de consumo son los principales negocios de Philips y representan cerca de un 90% de las ventas.

La empresa matriz, Philips, es la mayor empresa europea de electrónica y una de las mayores empresas del mundo en este sector. Tiene 121.000 empleados en más de 60 países y sus ventas fueron de 26.000 millones de euros en el año 2008. A nivel mundial, Philips es líder en iluminación, afeitadoras eléctricas y grabadores de DVD. Es número 2 en equipos para el diagnóstico médico por imagen. Su política y estrategia de sostenibilidad ha sido premiada por el índice Dow Jones Sustainability Index, que situó a Philips como empresa líder en sostenibilidad en el sector de bienes cíclicos.

La presencia de Philips es mundial, siendo Europa su principal mercado. El producto de Philips se caracteriza por su alta calidad y sus elevadas prestaciones. El consumidor potencial pertenece al segmento de elevados ingresos. Desde el año 2003, Philips está reorientando su estrategia para intensificar su presencia en las economías emergentes, como China e India. Su objetivo es desarrollar productos y servicios no sólo para la población urbana de alto poder adquisitivo, sino para el conjunto de la población.

Tecnología, innovación y sostenibilidad son los conceptos básicos con los que Philips quiere desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores y mejoren su calidad de vida.

I. Orígenes del negocio en el segmento de bajos ingresos

En el año 2003, el presidente de Philips convocó un concurso interno para desarrollar negocios pensando en un nuevo segmento de la población, llamado “base de la pirámide económica”, es decir, el segmento de bajo poder adquisitivo de países emergentes o en desarrollo. Philips tenía como objetivo adentrarse en este nuevo segmento y ampliar su demanda de productos al 90% de la población mundial que todavía no tenía acceso a sus productos y servicios. Este proceso concluyó con la aprobación de dos proyectos pilotos, uno en Brasil y otro en India. El objetivo inicial de estos proyectos era “descubrir y aprender”. Según R.T. Desai, el gestor del proyecto DISHA en India, la presencia de CK Prahalad como consejero externo del consejo de dirección de Philips había influido también de forma decisiva en esta nueva estrategia de Philips.

En una primera investigación de mercado realizada por AC Nielsen en India, se habían detectado cuáles eran las dos principales necesidades de las zonas rurales: generación de empleo o medios para aumentar sus ingresos; y la mejora de la atención sanitaria. Philips centró sus esfuerzos en este último aspecto. Tras un proceso interno de “brainstorming” en Philips India, se presenta a finales de 2003 al consejo de administración el proyecto DISHA (Distance Healthcare Advancement). El proyecto DISHA de Philips estaba concebido para proveer asistencia sanitaria adecuada y accesible a las personas situadas por debajo del umbral de la pobreza en las zonas rurales de India. Para alcanzar este objetivo, la compañía mandó construir un vehículo médico equipado con tecnología de diagnóstico y sistemas de comunicación por satélite, de tal forma que permitiera visitar las aldeas rurales de forma frecuente y ofrecer un servicio de teleasistencia sanitaria. El objetivo de DISHA era mejorar el servicio de asistencia primaria a aproximadamente 275 millones de personas en India que tenían unos ingresos situados entre US\$1.000 y

2000 al año. Inicialmente, DISHA se centró especialmente en atención ginecológica y traumatismos.

Uno de los socios del proyecto, argumentaba que este proyecto podía convertirse en una ‘revolución silenciosa’: *“el 11% de la población mundial, que vive en las áreas rurales de India, carece de una asistencia sanitaria de calidad. Este escenario puede cambiar gracias al uso de la telemedicina, ya que se pueden acortar las distancias geográficas y ofrecer asistencia sanitaria a estos segmentos de la población que actualmente no tienen un acceso adecuado. A través de la telemedicina podemos transferir el conocimiento, no a las pacientes, que son tratados en sus propias aldeas”*⁷⁶

Dada la amplitud del proyecto, Philips ha establecido una alianza estratégica público-privada con distintos actores para poder llevar a cabo esta iniciativa. En la experiencia piloto llevada a cabo en Theni, distrito de Tamil Nadu, éstos fueron los principales socios: Apollo Hospitals, entidad encargada de proveer la atención sanitaria y la experiencia médica (doctores y enfermeras); la agencia espacial gubernamental ISRO, que provee la plataforma de comunicación para establecer la conexión vía satélite del vehículo al hospital Apollo; la Fundación DHAN (Development of Humane Action), que proporciona el enlace con la comunidad local y realiza tareas de asesoramiento y comunicación en temas de salud; y Philips, que ofrece su tecnología avanzada en diagnósticos médicos por imagen.

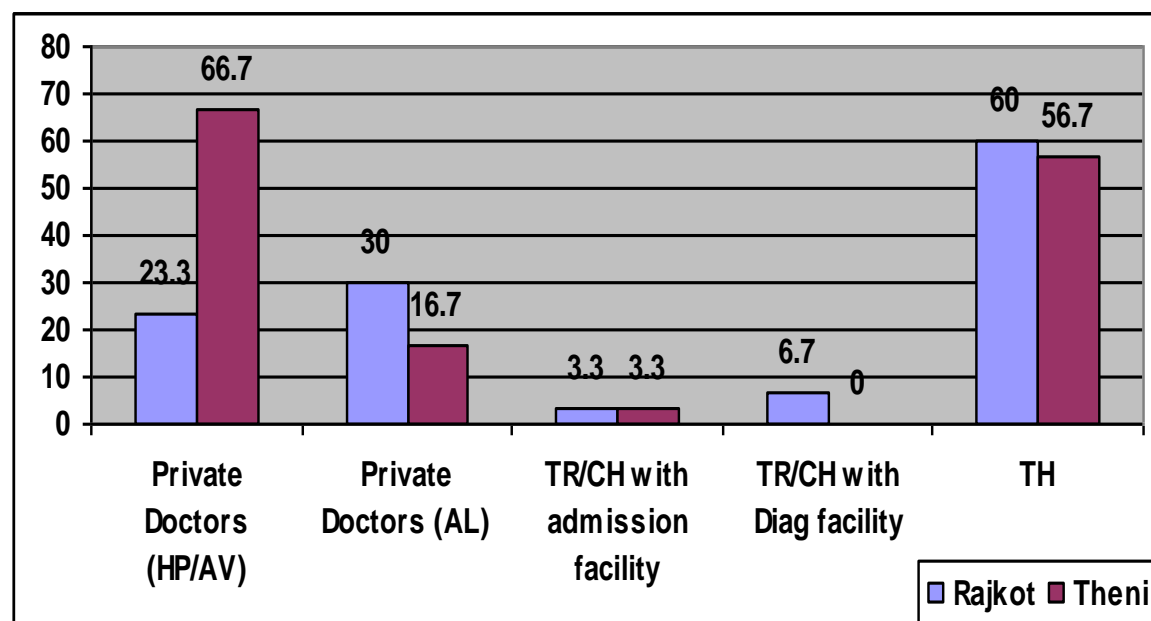
II. La asistencia sanitaria en la India

En India, el 80% de la población vive en las áreas rurales, mientras que el 75% de los doctores practica su profesión en áreas urbanas y un 23% en áreas semi-urbanas. Esto implica que sólo el 2% de doctores cualificados trabajan en los 23.000 centros de salud primarios y en los 3.000 centros de salud comunitarios situados en las zonas rurales. Los atributos más deseados en la región de Theni (Tamil Nadu), donde se

⁷⁶ Ms Preetha Reddy, director general, Apollo Group of Hospitals, India (Apollo Group es uno de los socios estratégicos del proyecto DISHA)

desarrolla el proyecto piloto, son los siguientes: médico de cabecera (79,3%), medicamentos (65,4%), servicios de diagnóstico (51,6%), doctora (29,2%) y equipo de rayos x (22,5%). En la Figura Ax.8-1 se observa la infraestructura sanitaria en las zonas rurales en la región de Theni y Rajkot.

Figura Ax.8-1. Infraestructura sanitaria privada en Theni y Rajkot



• N= 30 for each district, all figures in percentage

• HP= Homeopathic; AV= Ayurvedic; TR/CH = Trust/Charity health facility; TH= Traditional Healer

Fuente: "Feasibility Study on Diagnostic Health Care Services in Rural Areas of Gujarat & Tamil Nadu". ACNielsen ORG-MARG

El sistema público de atención sanitario en India se organiza según la siguiente estructura:

- *Subcentros*. Cubren una población de 5.000 a 10.000 personas. Están atendidos por enfermeras y personas con conocimientos básicos de medicina. No son doctores. Su función principal es atender requerimientos relacionados con el embarazo y prevenir enfermedades epidémicas. Se ofrece educación sanitaria básica.

- *Centro de salud primario.* Cubren una población de 20.000 a 25.000 personas. Suelen tener un doctor disponible de 8 a 11 de la mañana y una hora por la tarde. Únicamente dispone de un equipo de análisis sanguíneo para hacer tests de malaria.
- *Centro de salud comunitario.* Cubren una población de 80.000 a 100.000 personas y están situados en una ciudad. Hay un ginecólogo, un pediatra, a veces un cardiólogo y un médico general. Suelen tener equipamiento médico básico: rayos x, equipos de ultrasonido y electrocardiógrafos.
- *Hospital de distrito.* Suelen estar en grandes ciudades de 400.000 a 500.000 personas. Estos hospitales ya disponen de tecnología médica avanzada y cuentan con especialistas de todo tipo.

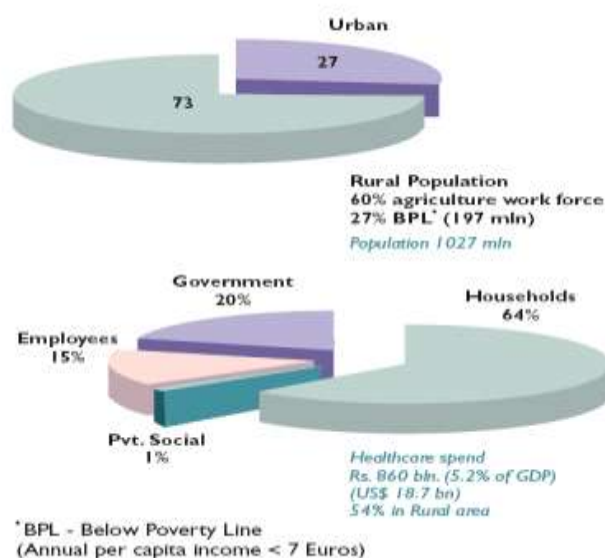
Las familias más pobres de las aldeas rurales gastan aproximadamente un 12% de su ingreso en asistencia sanitaria, siendo esta proporción mayor que el de las familias de ingresos superiores. Casi el 60% de esta población solicita préstamos, con una tasa de interés anual entre el 60 y el 120%, para poder pagar tratamientos prolongados de la enfermedad o los costes de hospitalización. Además, de los costes financieros, las familias del ámbito rural incurren en elevados gastos de transporte, alojamiento y pérdidas de días de trabajo cuando deben ir a las áreas metropolitanas para recibir asistencia médica. Se calcula que el gasto medio en asistencia médica para la población rural es de 1.100 Rs (esta cifra excluye los casos extremos de hospitalización). Por tanto, los gastos médicos supongan una de las principales razones de endeudamiento para las familias de la India rural.

Estos datos muestran que conseguir que la atención sanitaria sea asequible, accesible y de calidad es una preocupación nacional. Según M. P. Vasimalai, director ejecutivo de la Fundación DHAN, *“la asistencia sanitaria secundaria y terciaria es todavía un sueño lejano para aquellos que viven en la recóndita India rural. La disponibilidad de asistencia sanitaria de calidad y asequible es un tema clave en estas comunidades. La rápida detección de un problema y el freno del daño causado por un inapropiado*

tratamiento médico puede reducir considerablemente el elevado gasto hospitalario en el que incurren la población rural.”

Del total de gasto en sanidad a nivel nacional, el 80% es gasto privado y el 20% es gasto público (ver Figura Ax. 8-2). La infraestructura sanitaria de India es escasa y carece de una gestión eficiente. Según una investigación de Philips, más del 60% de la población prefiere ir a una consulta privada que a una pública si se lo puede permitir. En muchas ocasiones, el pediatra o ginecólogo no está en su consulta o, si lo está, el doctor recomienda al paciente que lo visite en su consulta privada para que lo pueda atender debidamente. Se estima que los médicos y doctores del sector público trabajan a un nivel de eficiencia de 30-35%. El gobierno no puede controlar qué sucede a este nivel y, por tanto, la asistencia médica acaba siendo deficiente.

Figura Ax.8-2. Población urbana y rural: el gasto médico en la India.



Fuente: Documento de la compañía Philips

Paralelamente al servicio que ofrece el gobierno, hay muchos médicos homeópatas y “ayurvédicos”, que tienen la confianza de la gente. La gente acude a ellos y sólo cuando el tratamiento no funciona acuden a un hospital para consultar a un doctor cualificado, sea del gobierno o privado. El deseo de Philips es ofrecer un tratamiento holístico que integre estas disciplinas con la prescripción de medicinas alopáticas.

Incluso en los hospitales, muchos doctores recomiendan tratamientos ayurvédicos y homeopáticos. Según R.A. Desai, no tiene sentido descartar estas prácticas medicinales, sino que es mejor integrarlas.

III. El proyecto DISHA

El proyecto DISHA se inauguró oficialmente el 8 de julio de 2005 en el distrito de Theni. Previamente, el vehículo de telemedicina había realizado más de 2.500 diagnósticos y transferencias de imagen para comprobar su fiabilidad y viabilidad. La intención era replicar el proyecto en otros distritos a lo largo de 2006. Entre los objetivos específicos del primer proyecto piloto se incluía el obtener un mayor conocimiento de: las necesidades en asistencia sanitaria de la población rural; la función y utilidad que podía tener la tecnología de Philips; la configuración del modelo de negocio y las alianzas necesarias; y la dimensión de la oportunidad de negocio.

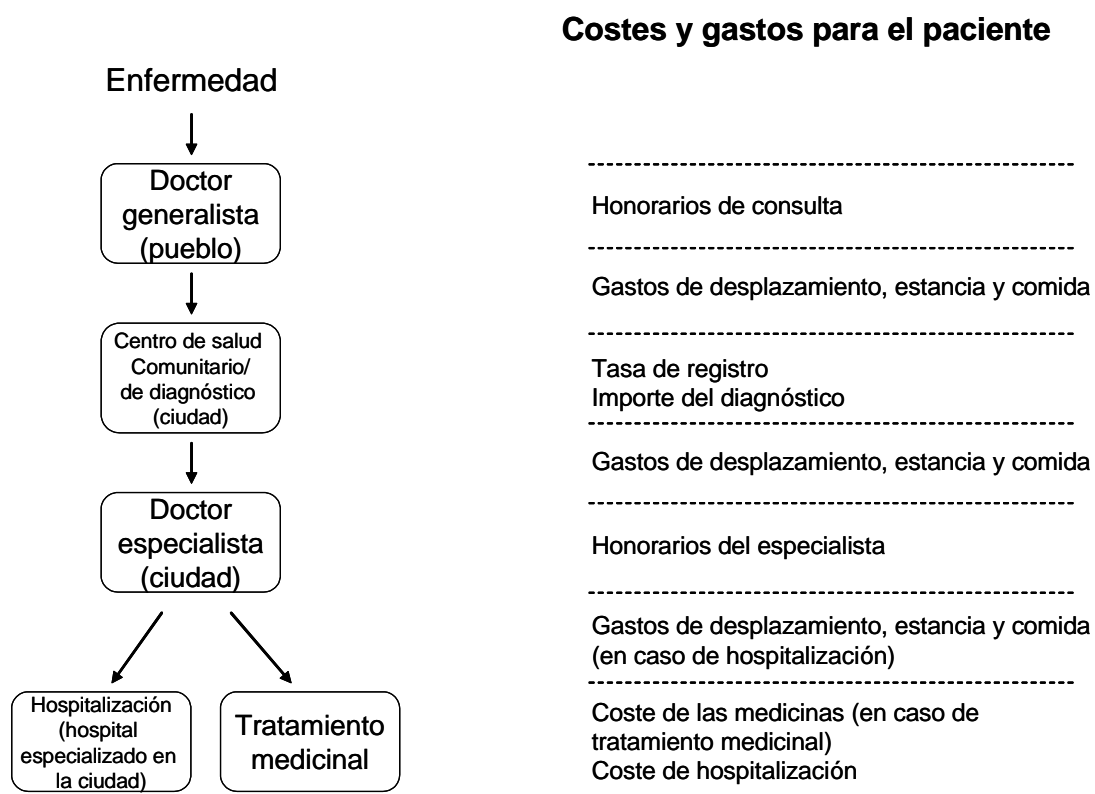
El vehículo DISHA tenía una ruta semanal que incluía la visita a diferentes aldeas. Un paciente que residía en una de esas aldeas podía visitar el vehículo DISHA y recibir una consulta por parte de un doctor. Los diagnósticos se podían realizar en el mismo vehículo y, si era necesario, se consultaba a través de una videoconferencia a un doctor especialista situado en el hospital del distrito. Toda la información del paciente se transmitía vía satélite.

La consulta médica no tenía ningún cargo para los pacientes, que únicamente pagaban por los medicamentos y los servicios especiales de diagnóstico, cuyo coste era de media US\$ 1,80. Se esperaba que el vehículo DISHA estuviera en funcionamiento 300 días al año y pudiera atender a 15.000 personas anualmente. En la segunda fase del proyecto, el coste total de la asistencia médica (diagnóstico, medicinas y teleconsulta) debía ascender a US\$ 6-7 por usuario, una cifra sustancialmente inferior que el coste de la consulta médica privada.

Existía una elevada demanda acumulada para estos servicios, ya que los aldeanos posponían la asistencia y tratamiento médico hasta que fuera imprescindible. Para establecer un cierto orden, la Fundación DHAN formó un equipo de trabajo cuyo objetivo era visitar las aldeas, realizar visitas médicas y priorizar aquellas personas que necesitaban una consulta con más urgencia. Además, este equipo realizaba tareas de sensibilización y formación sobre hábitos de higiene y salud.

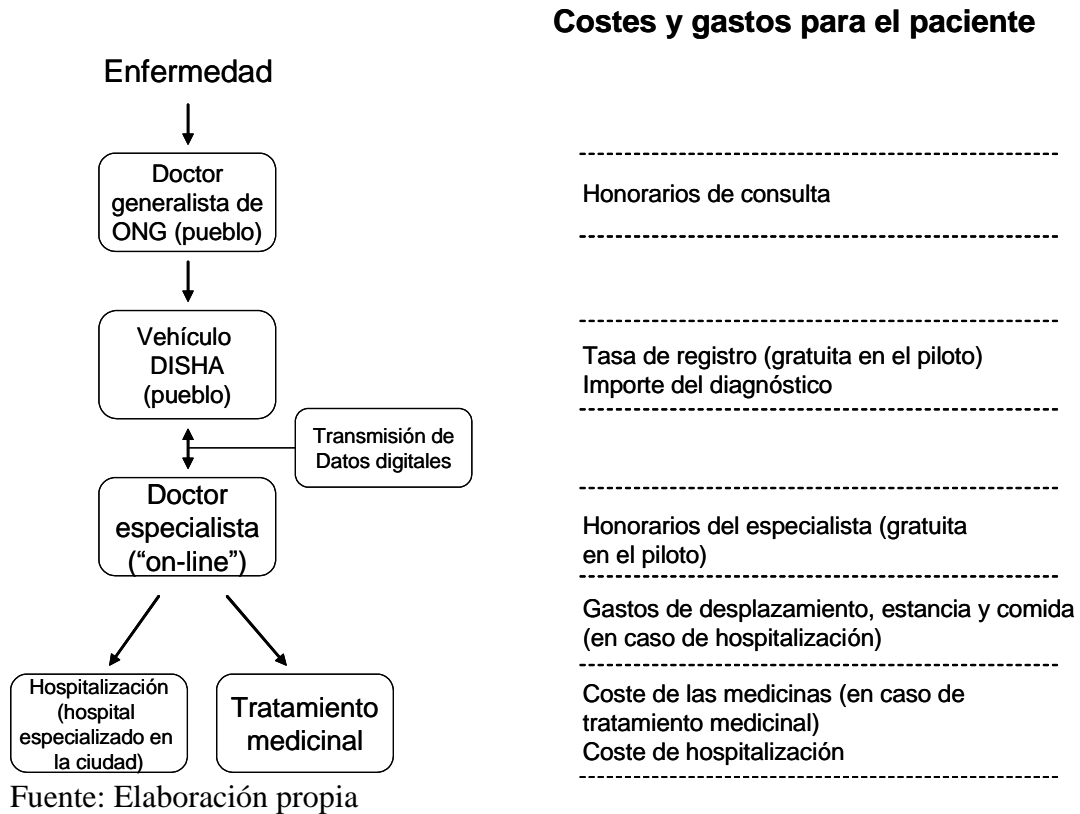
Para comprender mejor los cambios que implicaba el modelo DISHA, se ilustra gráficamente el proceso integral de asistencia médica tradicional (ver figura Ax. 8-3) y las variaciones que comportaba el proyecto DISHA (ver figura Ax. 8-4)

Figura Ax.8-3. Proceso tradicional de asistencia médica en las zonas rurales



Fuente: Elaboración propia

Figura Ax.8-4. Proceso de asistencia médica en las zonas rurales con DISHA.



Como se puede comprobar, el proyecto DISHA suponía un ahorro sustancial para el paciente porque el diagnóstico y la visita al especialista se podía realizar desde la propia aldea sin necesidad de desplazarse hasta la ciudad. Además, se favorecía una detección temprana de las enfermedades, que, tal como aseguraba al ofrecer asistencia médica Vasimalai, director general de la Fundación DHAN, suponía reducir sustancialmente el coste del tratamiento médico y los riesgos para la salud.

Por otra parte, la propuesta de DISHA también contemplaba acabar con una práctica muy común entre los doctores de cabecera, quienes recibían una comisión del hospital o centro comunitario por cada diagnóstico que prescribían. Esta práctica motivaba que se realizaran más diagnósticos de los estrictamente necesarios, siempre en detrimento del bolsillo del paciente. Como es lógico, DISHA no estableció ningún tipo de acuerdo con los doctores que realizaban esta práctica porque no había ningún incentivo o comisión para ellos. Esta fue otra razón más que condujo a Philips a

firmar una alianza con la Fundación DHAN, ya que esta organización tenía sus propios doctores que ya tenían experiencia en el ámbito rural. De este modo, los primeros clientes de DISHA fueron los miembros de la Fundación DHAN.

DISHA era un claro ejemplo de alianza estratégica público-privada y era una de las primeras experiencias de este tipo dentro del ámbito de la salud. Dada la importancia de esta alianza, se detalla las funciones y competencias de cada uno de los socios.

- *Philips* era la empresa líder que proveía la tecnología avanzada en diagnóstico médico y que había diseñado el vehículo DISHA. Además, actuaba como el coordinador central y líder de la alianza.
- *Indian Space Research Organization (ISRO)* era una agencia gubernamental que pertenecía a la Comisión y Departamento del Espacio. En el año 2001, ISRO tomó la iniciativa de crear una red de telemedicina basada en tecnología espacial con el objetivo de acercar los beneficios de esta tecnología a las zonas rurales y remotas. La red de telemedicina de ISRO cubría 115 hospitales (88 hospitales/centros de salud rurales/remotos conectados con 27 hospitales especializados situados en grandes ciudades). Estos hospitales y centros de salud eran mayoritariamente públicos y algunos pertenecientes a ONGs. Hasta mediados de 2005, más de 100.000 pacientes habían recibido servicios de teleconsulta y tratamiento médico a través de esta red. En el proyecto DISHA, ISRO proveía equipos de comunicación, tanto hardware como software, y conexión vía satélite para realizar teleconsultas médicas. La conexión se realiza a través de VSAT⁷⁷ y se destina el bando de ancho necesario en su satélite INSAT. Se había llegado a un acuerdo para que durante la fase piloto, la conectividad a través de VSAT careciera de coste para el paciente.
- *Hospitales Apollo* era el mayor grupo de hospitales privado en Asia. Abrió su primer hospital en la ciudad de Chennai en 1983 y ahora tiene 45 hospitales y más

⁷⁷ Las redes VSAT (Very Small Aperture Terminals) son redes privadas de comunicación de datos vía satélite para intercambio de información punto-punto o, punto-multipunto (broadcasting) o interactiva.

de 6.000 camas de hospital. Apollo era pionero en el campo de la telemedicina en India y fue el primer hospital que estableció un centro de telemedicina rural en el pueblo de Aragonda en Andhra Pradesh en 1995. “Apollo Telemedicine Network Foundation” (ATNF) con 76 centros de telemedicina, incluyendo cinco en el extranjero, era uno de los mayores proveedores de telemedicina en India. Para la conexión vía satélite de estos centros se utiliza el sistema VSAT, el mismo sistema que se estaba utilizando en el proyecto Disha. En el proyecto DISHA, Apollo aportaba el personal médico y asumía las funciones relacionadas con la asistencia sanitaria. El hospital de atención terciaria de Apollo en Madurai era el hospital de referencia para los servicios de telediagnóstico del vehículo DISHA. Los doctores de Apollo y su personal operativo en el hospital de Madurai proveían diagnósticos especializados y atención sanitaria a los pacientes que visitan el vehículo.

- La *Fundación DHAN* actuaba como el “ancla” con la comunidad local. Dhan proporcionaba asesoramiento –a través de seguimientos domiciliarios- a los pacientes en temas de nutrición e higiene. Dhan se encargaba de formar a voluntarios en los pueblos para que ellos mismos realizaran estas tareas de formación y se permitiera la participación directa de los habitantes del pueblo en el proyecto. De este modo, la Fundación Dhan jugaba un papel fundamental para obtener la confianza y credibilidad de la comunidad local.

IV. Análisis del valor del modelo de negocio

Valor para Philips y pacientes

El proyecto DISHA se encontraba en fase de pruebas cuando se realizó esta investigación y todavía se debían clarificar y cuantificar con más precisión los beneficios para los aliados y usuarios. De todos modos, además de la potencial fuente de ingresos que podía suponer para Philips el proyecto DISHA, R.A. Desai exponía tres razones para justificar su implantación.

- *Impacto social positivo.* DISHA permitía un ahorro sustancial en el tratamiento médico para sus usuarios. Un estudio de impacto realizado entre 1.000 pacientes

revelaba que el paciente podía llegar a ahorrar hasta un 81%, principalmente debido al ahorro de costes de transporte, estancia y tratamiento en los hospitales de la ciudad⁷⁸. Además, los pacientes obtenían un mejor acceso a doctores especializados y diagnósticos de alta calidad. Una mejor atención y educación sanitaria favorecía la detección temprana de enfermedades, mejoraba los niveles de salud y reducía de forma sustancial el número de días de baja laboral.

- *Impacto económico.* Todavía era pronto para evaluar el impacto económico. El coste estimado del vehículo médico modular DISHA era de 75 lakh Rhs⁷⁹ (aproximadamente 150.000 euros). Las estimaciones de Philips calculaban que el número potencial de usuarios que podía alcanzar DISHA en India era de 400-500 millones de personas en 8-10 años. Considerando un gasto anual medio de 3 a 6 euros, se conseguía un rendimiento positivo y una propuesta de negocio positivo a largo plazo. R. K. Ramachandran, CEO de Philips India, declaraba: “*nuestra meta es conseguir un modelo económicamente viable para DISHA en un término de 18 meses*”⁸⁰ y añadía, “*el coste tiene que ser inferior al ingreso en cualquier proyecto empresarial. Por tanto, tenemos que hacer un esfuerzo por rebajar los costes actuales y mejorar la eficiencia tecnológica. No consideramos que el uso de tecnología avanzada implique un coste elevado. La consulta médica en el vehículo será gratuita durante la fase piloto. Sin embargo, habrá cargos nominales por el diagnóstico. La estructura de costes estará determinada una vez entre una compañía de seguros médicos, el último aliado que requiere el proyecto*”⁸¹.
- *Valor intangible para la marca Philips.* Si el proyecto es exitoso, Philips será fácilmente reconocido entre los habitantes de las aldeas como un proveedor de servicios sanitarios de calidad que les permite ahorrar dinero y tener acceso a una asistencia médica de forma asequible. Este ahorro puede canalizarse a otras

⁷⁸ G. Madhavan Nair, *Telemedicine for bridging the health divide*. ISRO website.

⁷⁹ The Hindu Business Line. *Telemedicine Project Disha: Taking the road less traveled*. 5 de julio de 2005.

⁸⁰ The Financial Express. *Heal with deal*. 14 de agosto de 2005.

⁸¹ Living. *Caring for the needy from a distance*. 22 de julio de 2005.

necesidades familiares, como la educación infantil u otras necesidades primarias. Según R.A. Desai, esto era una gran oportunidad para Philips, ya que su marca podía hacerse más visible entre la población rural y asociarse con alguien que les ha ayudado a mejorar sus vidas. Este aspecto puede muy útil a la hora de introducir otros productos de Philips (televisiones, radios, sistemas de iluminación, etc.) sin necesidad de realizar grandes campañas de marketing ni publicitarias.

Philips había establecido parámetros sociales y medioambientales para evaluar el impacto de DISHA. En términos sociales, el número de personas atendidas por DISHA era el indicador clave para medir el rendimiento de esta iniciativa. En materia medioambiental, el equipo médico de Philips se había diseñado y fabricado siguiendo los criterios internos de ecodiseño, cuyas áreas de atención eran las siguientes: peso, sustancias peligrosas, consumo de energía, reciclaje y residuos y análisis del ciclo de vida.

Valor para los proveedores de servicios médicos

La provisión de asistencia médica a través del vehículo DISHA podía mejorar la eficiencia en la atención sanitaria y reducir las largas colas y tiempos de espera en los hospitales. Además, se incrementaba la base de usuarios y se hacía más visible el valor de los diagnósticos de y cuidados de atención sanitaria. No obstante, todavía faltaba por clarificar cómo se conseguiría la viabilidad financiera del proyecto, lo que, sin duda, pasaba por escalar la iniciativa a otras regiones de India.

V. Aprendizajes principales

Importancia estratégica de las alianzas. Las alianzas con diferentes socios es uno de los elementos clave del modelo DISHA, tal y como afirmaba R.A. Desai: “yo diría que la competencia principal es aunar actores y formar la alianza, algo que no va a ser fácil de imitar por parte de los competidores”. Saber entender los intereses de cada parte y conjugarlos en el proyecto DISHA era, por tanto, una de las claves de su éxito.

Mejor conocimiento del mercado. El proyecto piloto había servido para comprender mejor las peculiaridades del mercado y aprender las características de cada fase del proceso de asistencia médica. Además, la Fundación Dhan y los Hospitales Apollo habían compartido su conocimiento para ajustar el modelo de servicio a los hábitos y comportamientos de salud locales.

Diseño del vehículo. La fase piloto también sirvió para ajustar el diseño del vehículo y su equitación médica de acuerdo con las prioridades de salud de la región. Además, se realizaron seminarios de trabajo con doctores para diseñar el protocolo de asistencia a través de DISHA.

Identificación y selección de socios. La necesidad de valorar los socios apropiados ha otorgado a Philips un *know-how* sobre el proceso de identificación y selección de aliados, especialmente de ONGs cuyo ámbito de trabajo es la comunidad rural y la asistencia médica. Así lo afirmaba R.A. Desai: “*seleccionar a la primera [Fundación Dhan] nos llevó más de siete meses. Tuve que conocer todas las ONGs y no todas ellas parecían responsables ni fiables. Ahora, si tuviera que escoger a una ONG como aliado, no tardaría más de dos semanas*”.

Flexibilidad para mejorar el modelo. Se consideraba crucial dotar al proyecto de cierta flexibilidad para adaptar el modelo de negocio según los aprendizajes adquiridos durante la fase piloto. De hecho, tras esta primera etapa, el modelo se evaluaría para refinarlo, tanto el proceso de asistencia como el esquema de precios.

VI. Retos futuros

Crear un modelo de generación de ingresos sostenible. Philips identificó el origen y flujo de ingresos del modelo. Se consideraba que era necesario un sistema de discriminación de precios (las familias de rentas bajas pagan un precio ‘subsidiado’ gracias al precio superior que pagan las familias de elevados ingresos) para que el proyecto fuera sostenible. Sin embargo, sin la participación de una compañía de seguros médicos, la sostenibilidad de DISHA era realmente frágil.

Escalar el proyecto. Una vez se integraran las mejoras correspondientes a la fase piloto en el distrito de Theni, el proyecto debía extenderse a otros distritos. En 2006, se preveía ampliar su alcance a seis distritos más del sur de India. La capacidad de escalar el proyecto de Philips en un corto plazo de tiempo resultaría determinante para que DISHA consiguiera una posición dominante en relación a la telemedicina y evitara la entrada de los competidores.

Reducir el coste del equipamiento tecnológico. Si Philips conseguía reducir el coste de los equipos médicos, más servicios y asistencias se podrían realizar. Los equipos médicos tienen un coste elevado porque están diseñados para los mercados europeos y las zonas urbanas, pero no están diseñados para las zonas rurales de India. En los mercados europeos hay una necesidad de realizar diagnósticos muy avanzados, pero en India rural es suficiente con diagnósticos básicos. Si se reducen algunas prestaciones y se adapta la tecnología a las necesidades de la India rural se podrá reducir el coste y hacer el proyecto escalable. Philips estaba trabajando en el diseño de un vehículo de dimensiones más reducidas y con el equipo médico básico para realizar la mayoría de diagnósticos.

Cubrir el ciclo completo de la asistencia sanitaria. En la fase piloto se cubría en la asistencia secundaria, pero no se integraban ni la asistencia primaria ni terciaria. La asistencia primaria no es tan crucial para este proyecto, pero sí la terciaria. Si un paciente llega al vehículo y necesita hospitalización, DISHA no ofrece una solución. Sólo es posible cubrir la asistencia terciaria si se consigue un aliado que ofrezca un microseguro médico. Este aspecto quedaba manifiesto en las palabras de Shridhar, coordinador del proyecto de Disha: *“La oferta de una asistencia sanitaria de calidad requiere integrar la asistencia terciaria, y, para ello, antes o después necesitaremos una mutua médica como aliado del proyecto. Esta será una de las partes más cruciales y de las que dependerá el éxito de todo el proyecto”*.

Mejora de la conexión vía satélite. ISRO debía ampliar el ancho de banda y conseguir transmitir los datos digitalmente compatibles de los diagnósticos médicos.

Conseguir la confianza de la gente y mantener su interés en el proyecto. La comunidad rural tenía grandes expectativas y pensaba que el sistema ya estaba listo y que iba a funcionar perfectamente desde sus inicios. Sin embargo, la prueba piloto era una fase de prueba y error, un proceso de experimentación en marcha en el que el funcionamiento no era eficiente del todo (las conexiones vía satélite fallaban, el diseño del vehículo requería mejoras, etc.). En este sentido, el papel de la Fundación Dhan y de las ONGs era fundamental, ya que informan a la población de la evolución del proyecto, los problemas que se estaban encontrando y el modo de solucionarlos. Este esfuerzo de comunicación daba credibilidad al proyecto.

Bibliografía

- Adner, R. 2006. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4): 98-107.
- Aldrich, H.E. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alvarez, S.A. & J. Barney. 2007. Discovery and Creation: Alternatives Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 11-26.
- Amit, R. & C. Zott. 2001. Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.
- Anderson, E. & H. Gatignon. 1986. Modes of Foreign Entry - a Transaction Cost-Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.
- Anderson, J. & N. Billou. 2007. Serving the World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid. *Journal of Business Strategy*, 28(2): 14-21.
- Arnold, D.J. & J.A. Quelch. 1998. New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review*, 40(1): 7-20.
- Bain, J.S. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bain, J.S. 1951. Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing. *Quarterly Journal of Economics*: 293-324.
- Banco Mundial. 2002. *Globalization, Growth and Poverty*. Washington: The World Bank/Oxford University Press.
- Banerjee, A.V & E. Duflo. 2007. The Economic Lives of the Poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1): 141-67.
- Barkema, H. G., J. H. J. Bell, & J. M. Pennings. 1996. Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2): 151-66.
- Barlett, C.A. & S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.

-
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berger, P. & T. Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Besley, T. 1995. Non-market Institutions for Credit and Risk Sharing in Low-income Countries. *Journal of Economic Perspectives*, 9(3): 115-27.
- Bettis, Richard A. 1991. Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. *Organization Science*, 2(3): 315-19.
- Birkinshaw, J., H. Bresman, & L. Hakanson. 2000. Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3): 395-425.
- Bloom, P.N. & J.G. Dees. 2008. Cultivate your Ecosystem. *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 47-53.
- Brandenburger, A.M. & B Nalebuff. 1996. *Co-opetition*. New York: Currency-Doubleday.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt. 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Buckley, P. & M. Casson. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Budinich, V., M. Kimberly, & S. Schmidt. 2007. Hybrid Value Chains: Social Innovations and Development of the Small Farmer Irrigation Market in Mexico. In Rangan, V.K., J.A. Quelch, & B. Barton, (Eds.), *Business Solutions for the Global Poor*: 279-88. San Francisco: Jossey-Bass
- Burt, R. 1992. *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Casadesus-Masanell, R. & J.E. Ricart. 2007. Competing through Business Models. *IESE Business School*, Working Paper-713.
- Caves, R.E. 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Second ed. Cambridge: Cambridge University Press (2nd Edition).
- Chen, S. & M. Ravallion. 2008. The Developing World Is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty. Washington: World Bank. Policy Research Working Paper 4703.

- Child, J. & Y. Lu. 1996. Institutional Constraints on Economic Reform: The Case of Investment Decisions in China. *Organization Science*, 7(1): 60-77.
- Choi, C.J., S.H. Lee, & J.B. Kim. 1999. A Note on Countertrade: Contractual Uncertainty and Transaction Governance in Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 189-201.
- Christensen, C.M, T. Craig, & S.L. Hart. 2001. The Great Disruption. *Foreign Affairs*, 80(2): 80-95.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*: 386-495.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal. 1990. Absorptive-Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-52.
- Collis, D. 1991. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, 12(Summer special issue): 49-68.
- Cyert, R.M. & J.G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- D'Andrea, G., E.A. Stengel, & A. Goebel-Krstelj. 2004. 6 Truths about Emerging-Market Consumers. *Strategy + Business*, Spring(34): 2-12.
- Davidson, W. H. 1980. The Location of Foreign Direct-Investment Activity - Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2): 9-22.
- Davies, H. & P. Walters. 2004. Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy. *Strategic Management Journal*, 25(4): 347-64.
- Dawar, N. & A. Chattopadhyay. 2002. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, 35(5): 457-74.
- De La Dehesa, G. 2004. Deslocalización y Externalización, *El País*. Barcelona.
- De La Torre, J. 1981. Foreign-Investment and Economic-Development - Conflict and Negotiation. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 9-32.
- De Soto, H. 2000. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books.
- Delios, A. & W.J. Henisz. 2000. Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 305-23.

-
- Dewar, N. & T. Frost. 1999. Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 77(2): 119-29.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-60.
- Drucker, P. 1994. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72(5): 95-104.
- Dunning, J.H. 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen and Unwin.
- Dunning, J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. London: Addison Wesley.
- Dyer, J.H. & H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-79.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case-Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-50.
- Eisenhardt, K. M. & J. A. Martin. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-21.
- Eisenhardt, K. M. & C. B. Schoonhoven. 1996. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2): 136-50.
- Ellison, B., D. Moller, & M.A. Rodriguez. 2003. Hindustan Lever Re-invents the Wheel, *IESE, University of Navarra: Barcelona, Spain*.
- Estrin, S. & K. E. Meyer. 2004. *Investment Strategies in Emerging Markets*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Fahy, J., G. Hooley, T. Cox, J. Beracs, K. Fonfara, & B. Snoj. 2000. The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1): 63-81.
- Fladmoe-Lindquist, K. & S. Tallman. 1994. Resource-Based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals. In Dutton, J., (Ed.), *Advances in Strategic Management*: 45-72. Greenwich, CT: JAI Press
- Ghaziani, A. & M.J. Ventresca. 2002. Discursive Fields, Boundary Objects and the Categorical structuring of Discourse: Evidence from Frame Analysis of Business Models, 1975-2000. *Working paper*.

Ghemawat, P. 2001. Distance Still Matters - The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8): 137-+.

Ghemawat, P. 2003. Semiglobalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 138-52.

Ghemawat, P. & T. Khanna. 1998. The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies. *Journal of Industrial Economics*, 46(1): 35-61.

Ghoshal, S. & N Nohria. 1989. International Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-38.

Glaser, B.G. & A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. London: Wiedenfield & Nicholson.

GMI. 2007. An Exploratory Journey Towards the Research and Practice of the 'Base of the Pyramid'. *Greener Management International*(51).

Gradl, C. & S. Sobhani. 2008. Understanding the Markets of the Poor: A Market System Approach to Inclusive Business Models. In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*: 30-50. Sheffield: Greenleaf Publishing

Granovetter, M. 1992a. Economic Institutions as Social Constructions - a Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, 35(1): 3-11.

Granovetter, M. 1985. Economic-Action and Social-Structure - the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Guillen, M. F. 2000. Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-80.

Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293-317.

Gulati, R. 1999. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5): 397-420.

Gulati, R., N. Nohria, & A. Zaheer. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-15.

Hammond, A.L., W.J. Kramer, R.S. Katz, J.T. Tran, & C. Walker. 2007. *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington DC: World Resources Institute and International Finance Corporation.

-
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Hart, S. L. 2005. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Hart, S. L. & C. M. Christensen. 2002a. The Great Leap - Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *Mit Sloan Management Review*, 44(1): 51-56.
- Hart, S. L. & M. B. Milstein. 2003. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56-67.
- Hart, S. L. & S. Sharma. 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1): 7-18.
- Hart, S.L. & C.M Christensen. 2002b. The Great Leap. *MIT Sloan Management Review*, 44(1): 51-56.
- Hart, S.L. & M.B. Milstein. 1999. Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries. *Sloan Management Review*, 41(1): 449-67.
- Hennart, J. F. 1991. The Transaction Costs Theory of Joint Ventures - an Empirical-Study of Japanese Subsidiaries in the United-States. *Management Science*, 37(4): 483-97.
- Hitt, M.A., D. Ahlstrom, M. T. Dacin, E. Levitas, & L. Svobodina. 2004. The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15(2): 173-85.
- Hitt, M.A., M. T. Dacin, E. Levitas, J.L. Arregle, & A. Borza. 2000. Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy Of Management Journal*, 43(3): 449-67.
- Hoskisson, R.E., L. Eden, C.M Lau, & M Wright. 2000. Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-67.
- Hymer, S. 1960 The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment, Tesis no publicada, MIT (publicada posteriormente por MIT Press, 1976).
- Iansiti, M. & R. Levien. 2004. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82(3): 68-78.
- IBM Global Business Services. 2006. Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006. *IBM Corporation*.

Ionescu-Somers, A. & U. Steger. 2008. Fortifying the Business Model: The Case of Tetra Pak and the Nasarawa State School Feeding Programme in Nigeria. In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*: 357-68. Sheffield: Greenleaf Publisher

Isobe, T., S. Makino, & D.B. Montgomery. 2000. Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investment in Emerging Economies: The Case of Japanese International Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43(3): 468-84.

Jarvenpaa, S.L. & D.E. Leidner. 1998. An Information Company in Mexico: Extending the Resource-Based View to a Developing Country Context. *Information Systems Research*, 9(4): 342-61.

Jick, T.D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24: 602-11.

Johanson, J. & J. E. Vahlne. 1977. Internationalization Process of Firm - Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds). 2008. *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Karnani, A. 2007. Misfortune at the Bottom of the Pyramid. *Greener Management International*, 51: 99-110.

Keating, C. & T. Schmidt. 2008. Opportunities and Challenges for Multinational Corporations at the Base of the Pyramid. In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*: 387-409. Sheffield: Greenleaf Publishing

Khanna, T. & K. Palepu. 2000. The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long Run Evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3): 268-85.

Khanna, T. & K. Palepu. 1999. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics & Management Strategy*, 8(2): 271-310.

Khanna, T. & K. Palepu. 1997. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 75(4): 41-50.

Khanna, T. & J.W. Rivkin. 2001. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 22(1): 45-74.

Kim, W.C. & R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

-
- Kindleberger, C.P. 1969. *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Heaven: Yale University Press.
- Kock, C.J. & M.F. Guillén. 2001. Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1): 77-113.
- Kogut, B. 1994. Commentary: Resource-based strategy and competitive advantage. *Advances in Strategic Management: 73-80*. JAI Press
- Kogut, B. 1997. The Evolutionary Theory of the Multinational Corporation: Within and across Country Options. In Nigh, D., (Ed.), *International Business: An Emerging Vision*: Columbia, SC: University of South Carolina Press
- Kogut, B. 2002. International Management and Strategy. In Whittington, R., (Ed.), *Handbook of Strategy and Management: 261-78*. London: Sage Publications
- Kogut, B. 1989. Research Notes and Communications. A Note on Global Strategies. *Strategic Management Journal*, 10(4): 383-89.
- Kogut, B. & H. Singh. 1988. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-32.
- Kogut, B. & U. Zander. 1993. Knowledge of the Firm and the Evolutionary-Theory of the Multinational-Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-45.
- Kogut, B. & U. Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3): 383-97.
- Krämer, A. & F.M. Belz. 2008. Consumer Integration into Innovation Processes: A New Approach for Creating and Enhancing Innovations for the Base of the Pyramid? In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: 214-41*. Sheffield: Greenleaf Publishing
- Lee, C. & P. W. Beamish. 1995. The Characteristics and Performance of Korean Joint Ventures in Ldcs. *Journal of International Business Studies*, 26(3): 637-54.
- Leff, N. H. 1979. Entrepreneurship and Economic-Development - Problem Revisited. *Journal of Economic Literature*, 17(1): 46-64.
- Letelier, M. F., F. Flores, & C. Spinosa. 2003. Developing Productive Customers in Emerging Markets. *California Management Review*, 45(4): 77-103.
- Liu, S. S., X. M. Luo, & Y. Z. Shi. 2003. Market-oriented Organizations in an Emerging economy - A Study of Missing Links. *Journal of Business Research*, 56(6): 481-91.

- London, T. 2007. A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. *Working Paper (commissioned by the Growing Inclusive Initiative, UNDP)*(William Davidson Institute/Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan).
- London, T. 2005. How Are Capabilities Created? A Process Study of New Market Entry. *Working paper*(Kenan-Flager Business School).
- London, T. & S.L. Hart. 2004. Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 350-70.
- Luo, Y. 2003a. Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3): 290-309.
- Luo, Y. D. 2001. Determinants of entry in an emerging economy: A multilevel approach. *Journal of Management Studies*, 38(3): 443-72.
- Luo, Y. D. 2003b. Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1315-27.
- Luo, Y. D. & M. W. Peng. 1999. Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance. *Journal of International Business Studies*, 30(2): 269-95.
- Magretta, J. 2002. Why Business Model Mater. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- Makadok, R. 2001. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capabilities View of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401.
- Makhija, M.V. 2004. The Value of Restructuring in Emerging Economies: The Case of the Czech Republic. *Strategic Management Journal*, 25(3): 243-37.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Marsden, P. V. 1981. Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions. *American Journal of Sociology*, 86(6): 1203-35.
- McDonald, H., T. London, & S. L. Hart. 2004. Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project. North Carolina: Kenan-Flager Business School.
- Mendoza, R.U. 2008. Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept. *Journal of International Development*, Forcoming(Published Online, Oct. 2008).

-
- Meyer, K. E. & S. Estrin. 2001. Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 575-84.
- Meyer, K. E. & S. Estrin. 1999. Entry mode choice in emerging markets: Greenfield, acquisitions and brownfield. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 575-84.
- Meyer, K.E. 2004. Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 259-76.
- Meyer, K.E. 2001. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2): 357-67.
- Miles, M.B. & A.M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. 2^a ed. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1): 11-24.
- Mintzberg, H & J.A. Waters. 1985. Of Strategies: Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-72.
- Mirolava López, R. & F. Arenas Ballester. 2003. Patrimonio Hoy. Monterrey: IPADE.
- Moon, C. W. & A. A. Lado. 2000. MNC-host government bargaining power relationship: A critique and extension within the resource-based view. *Journal of Management*, 26(1): 85-117.
- Moore, J. F. 1996. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
- Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3): 75-86.
- Morduch, J. 1995. Income and consumption smoothing. *Journal of Economic Perspectives*, 9(3): 104-14.
- Murdock, A. & A. Bradburn. 2005. Social Entrepreneurial Ventures and the Value of Social Networks. Paper presented at International Social Enterprise Conference, Barcelona.
- Mutis, J. & J. E. Ricart. 2008. Understanding Business Models at the BoP: Lessons learned from two South American Utility Companies. In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*: 326-43. Sheffield: Greenleaf Publishing
- Nakata, C. & K. Sivakumar. 1997. Emerging markets conditions and their impact on first mover advantages. *International Marketing Review*, 14(6): 461-85.

- Nelson, R. & S. Winter. 1982a. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nelson, R.R. & S.G. Winter. 1982b. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nohria, N & S. Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oliver, C. 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9): 697-713.
- Ozcan, P. 2005. Start-Ups in an Emergent Market: Building a Strong Alliance Portfolio from a Low-Power Position. *Working paper*, Stanford University.
- Pateli, A. & G. Giaglis. 2004. A Research Framework for Analysing eBusiness Models. *European Journal of Information Systems*, 13(4): 302-14.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peng, M.W. 2001. The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6): 803-29.
- Peng, M.W. & P.S. Heath. 1996. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Peng, M.W. & Y. Luo. 2000. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43(3): 486-501.
- Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-91.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(8): 95-117.
- Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

-
- Prahalad, C. K. & G. Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prahalad, C. K. & A. Hammond. 2002a. Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9): 48-+.
- Prahalad, C. K. & K. Lieberthal. 1998a. The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4): 68-+.
- Prahalad, C.K. 1975 The Strategic Process in a Multinational Corporation, Tesis no publicada, Harvard Business School.
- Prahalad, C.K. & A.L. Hammond. 2002b. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57.
- Prahalad, C.K. & S.L. Hart. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, January (26): 1-14.
- Prahalad, C.K. & K. Lieberthal. 1998b. The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, 76(4): 69-78.
- Prahalad, C.K. & V. Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. & N. Venkatraman. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1): 79-87.
- Putnam, R.D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ramamurti, R. 2004a. Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 35: 277.
- Ramamurti, R. 2004b. Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 277-83.
- Ramamurti, R. 2001. The Obsolescing 'bargaining model'? MNC-Host developing country relations revisited? *Journal of International Business Studies*, 32(1): 23-39.
- Rangan, S. & A. Drummond. 2004. Explaining Outcomes in Competition among Foreign Multinationals in a Focal Host Market. *Strategic Management Journal*, 25(3): 285-93.
- Rangan, V.K., J.A. Quelch, & B. Barton, (Eds). 2007. *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Rangan, V.K., R. Rajan, & D. Sehgal. 2005. The Complex Business of Serving the Poor: Insights from Unilever's Project Shakti in India. Paper presented at Global Poverty: Business Solutions & Approaches, Boston.
- Reed, R. & R.J. De Fillipi. 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Reficco, E. & A. Vernis. 2008. Market Ecosystems and Social Inclusion. *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*: Cambridge, MA: Harvard University Press with David Rockefeller Center for Latin American Studies
- Ricart, J.E., M.J. Enright, P. Ghemawat, S.L. Hart, & T. Khanna. 2004. New Frontiers in International Strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3): 175-200.
- Sánchez, P., J. E. Ricart, & M.A. Rodriguez. 2007. Influential Factors for Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets. *Greener Management International*, 51: 19-38.
- Sánchez, P. & M.A. Rodriguez. 2005. Grupo Nueva: Proyecto "Todos Ganamos". Barcelona: IESE Business School.
- Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2): 243-63.
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J.A. 1934. *The Theory of Economic Development*: Oxford University Press.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations (2^a ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seelos, C. & J. Mair. 2007. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 49-63.
- Segel, A. & N. Meghji. 2005. Patrimonio Hoy: A Groundbreaking Corporate Program to Alleviate Mexico's Housing Crisis. Paper presented at Global Poverty: Business Solutions & Approaches, Boston.
- Sen, A. 1999. *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.
- Shafer, S.M., H.J. Smith, & J.C Linder. 2005. The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48: 199-207.

-
- Shan, W. J. & J. Y. Song. 1997. Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 267-84.
- Shenkar, O. & J. T. Li. 1999. Knowledge Search in International Cooperative Ventures. *Organization Science*, 10(2): 134-43.
- Simanis, E., S. L. Hart, & D. Duke. 2008. The Base of the Pyramid Protocol: Beyond "Basic Needs" Business Strategies. *Innovations*, 3(1): 57-84.
- Simon, J.L. 1978. *Basic Research Methods in Social Science*. 2nd ed. New York: Random House.
- Singer, A.E. 2006. Business Strategy and Poverty Alleviation. *Journal of Business Ethics*, 66(2): 225-31.
- Sirmon, D.G., M.A. Hitt, & R.D Ireland. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1): 273-92.
- Steensma, H. K. & M. A. Lyles. 2000. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8): 831-51.
- Steidlmeier, P. 1993. The Business Community and the Poor: Rethinking Business Strategies and Social Policy. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(2): 209-21.
- Stiglitz, J.E. 2002a. *El Malestar en la Globalización*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Stiglitz, J.E. 2002b. *The Globalization and its Discontents*. New York: W. W. Norton & Co.
- Suhomlinova, O. O. 1999. Constructive destruction: Transformation of Russian state-owned construction enterprises during market transition. *Organization Studies*, 20(3): 451-83.
- Sutcliffe, K. & G. Huber. 1998. Firm and Industry Determinants of Executive Perceptions of the Environment. *Strategic Management Journal*, 19(8): 793-809.
- Szulanski, G. 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Tallman, S. 2001. Global Strategic Management. In Harrison, J.S., (Ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: 69-82. Oxford, UK.: Blackwell Publishers Ltd

- Tallman, S. B. 1991. Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market. *Strategic Management Journal*, 12: 69-82.
- Tallman, S. B. 1992. A Strategic Management Perspective on Host Country Structure of Multinational-Enterprises. *Journal of Management*, 18(3): 455-71.
- Tallman, S. & K. Fladmoe-Lindquist. 2002. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, 45(1): 116-+.
- Teece, D. J., G. Pisano, & A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-33.
- Teece, D.J. 1986. Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7: 21-45.
- Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8: 3-8.
- Uhlenbruck, K. 2004. Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 109-23.
- Uhlenbruck, K. & J. O. De Castro. 2000. Foreign Acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of Privatization in Transitional Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 381-402.
- UNDP. 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. New York: United Nations Development Programme.
- Uzzi, B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4): 674-98.
- Uzzi, B. & R. Lancaster. 2003. Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients. *Management Science*, 49(4): 383-99.
- Vachani, S. & N.C. Smith. 2008. Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review*, 50(2): 52-84.
- Venkatraman, N. & J.C. Henderson. 1998. Real Strategies for Virtual Organizations. *Sloan Management Review*, 40(1): 33-48.
- Vermeulen, P., J. Bertisen, & J. Geurts. 2008. Building Dynamic Capabilities for the Base of the Pyramid. In Kandachar, Prabu & Minna Halme, (Eds.), *Sustainability Challenges and Solutions for the Base of the Pyramid*: Sheffield: Greenleaf Publishing

-
- WEF. 2009. *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*. Geneva: World Economic Forum.
- Weick, Karl E. 1996. Drop your tools: Allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 301-13.
- Wells, L. T. 1998. Multinationals and the Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, 29(1): 101-14.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-80.
- Williamson, O.E. 1975. *Market and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1981. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4): 1537-68.
- Wilson, C. & P. Wilson. 2006. *Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risks by Engaging with the Poor*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- World Bank. 2002. *Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy*. Washington/New York: World Bank and Oxford University Press.
- Wright, M., I. Filatotchev, R. E. Hoskisson, & M. W. Peng. 2005. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1): 1-33.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yip, G. 2004. Using Strategy to Change your Business Model. *Business Strategy Review*, 15(2): 17-24.
- Zaheer, S. & E. Mosakowski. 1997. The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*, 18(6): 439-63.
- Zott, C. & R. Amit. 2007. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2): 181-99.
- Zott, C. & R. Amit. 2008. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1-26.