

Resumen del libro

La riqueza en la base de la pirámide

por C. K. Prahalad

Análisis del potencial de consumo y desarrollo de las zonas más desfavorecidas del planeta

Introducción

En esta obra, C.K. Prahalad analiza el potencial de consumo que representa la población mundial que se encuentra en el nivel de pobreza. Lo hace mediante el estudio de la experiencia obtenida por diversas empresas dedicadas a una variada gama de industrias: consumo

masivo, construcción, alimentos, agricultura, salud, servicios financieros y muchas otras. El autor sugiere que, pese a que se trata de un mercado todavía inexplorado por las compañías en el ámbito local e internacional, el potencial de consumo de esa parte de la población mundial será clave en el desarrollo de estrategias de negocio en el futuro.

Prahalad llama la atención sobre la paradoja de que el sector privado a gran escala esté solo marginalmente implicado en la solución de problemas vitales para el 80 % de la población mundial. Plantea la posibilidad de que las grandes empresas se dirijan a un mercado potencial de más de cuatro mil millones de consumidores que están “en la base de la pirámide” y viven con menos de 2 dólares al día. El reto puede residir en movilizar la capacidad de inversión de las grandes empresas, junto con el conocimiento y el compromiso de las ONGs y las poblaciones que necesitan mejorar su nivel de vida, en aras de crear una sociedad más justa y avanzar en el camino de la erradicación de la pobreza.

Para que este proyecto se ponga en marcha es necesario que los pobres, como consumidores activos, informados e implicados, empiecen a participar activamente, junto con las grandes empresas, en la creación de un mercado en torno a sus necesidades. En este sentido, el autor sostiene la necesidad de evitar planteamientos que partan de la división entre lo que es bueno y malo por principio, y centrarse en lo que realmente funciona. Prahalad anima a analizar la capacidad de este grupo de consumidores por el volumen de población que representan, así como por su crecimiento global. En definitiva, se trata de incluir en el mercado unos cuatro o cinco miles de millones de desfavorecidos. Este proceso debe empezar por el respeto hacia estos consumidores como individuos, y significar un proceso de co-creación que les implique en la solución de problemas.

Posibilitar esta participación conlleva una actividad de desarrollo; no consiste en abastecer un mercado ya existente, sino en crear uno nuevo, y para ello se necesitan enfoques capaces de convertir la pobreza en una oportunidad para todos los implicados. El libro traza un posible marco para el alivio de la miseria. Para ello, el autor insiste en que resulta fundamental un cambio en nuestra percepción de la pobreza y de los pobres: dejar de pensar en ellos como víctimas o cargas, y empezar a vislumbrar a unos potenciales emprendedores creativos y unos consumidores conscientes del valor. Algo que puede abrir puertas a un nuevo capítulo en el comercio mundial y que sería fuente de prosperidad y progreso.

Para que esto se produzca, serán necesarias muchas innovaciones en tecnología, productos, servicios y modelos empresariales. Asimismo, resultará obligado que las grandes empresas colaboren estrechamente con las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos locales. En efecto, la puesta en marcha de este proceso requiere que las pequeñas y medianas empresas, los gobiernos, la sociedad civil, las agencias de desarrollo, las ONGs y los pobres trabajen conjuntamente. Empezar a escala global es el principio fundamental.

El mercado en la base de la pirámide

Diariamente se nos muestran imágenes abrumadoras de la pobreza en el mundo. Parece un proceso imparabile y que cada vez adquiere proporciones mayores. Es un fenómeno capaz de aturdirnos por su volumen y por la frecuencia con que aparece. Nos incita al fatalismo, sobre todo sabiendo que en los últimos cincuenta años, muchos estados y organizaciones, el Banco Mundial, las agencias de desarrollo y las ONGs han intentado solucionarlo. Hay que reconocer su labor, pero también que no han conseguido dar un vuelco radicalmente positivo a este fenómeno. Si esta tendencia no se invierte, las consecuencias negativas para el futuro serán incalculables, y la pobreza mundial se convertirá en el problema más grave para nuestras sociedades en el futuro.

Esta visión catastrofista que se tiene de la pobreza tiene que ser corregida. Para ayudar a los pobres se necesita un mejor enfoque, que parta, por un lado, de la colaboración con ellos para innovar y crear escenarios sostenibles de ganancias, en los cuales los pobres estén activamente implicados, y, por otro, que permita conseguir a las compañías que les prestan servicios unos resultados beneficiosos.

Para empezar esta transformación es necesario construir o buscar mercados en la base de la pirámide. En ese sentido, ya existen empresas que han empezado a adentrarse en los mismos: bancos que ofrecen microcréditos, compañías de electricidad que se dedican a satisfacer las necesidades de energía de los países pobres, cadenas de tiendas que posibilitan el acceso a los productos básicos, etc. Todas estas iniciativas crean oportunidades para los pobres, ofreciéndoles la posibilidad de elegir y fomentando su autoestima. Además, representan un coste muy bajo para los países en vías de desarrollo donde se implantan.

Para entender cómo estas iniciativas pueden llegar a funcionar, es necesario reconsiderar algunas ideas preconcebidas. Por ejemplo, uno de los errores básicos que cometen las grandes multinacionales respecto a los pobres es ignorarlos completamente; no son conscientes de que los más olvidados representan un mercado latente para bienes y servicios. En efecto, dada la magnitud del mercado que representan las personas pobres en el mundo, se abrirían posibilidades importantes de crecimiento y beneficio para estas empresas.

Además, los mecanismos de la economía de mercado aplicados a este mercado potencial conducirían a su radical transformación. Efectivamente, una implicación activa de las empresas privadas en la base de la pirámide es una condición fundamental del capitalismo inclusivo, porque la competencia que pueda surgir de ello abrirá la vía de inclusión de los depauperados en el mercado mundial. De esta forma, una competencia libre y transparente del sector privado puede transmutar a los pobres en consumidores. Como consecuencia, la lucha contra la pobreza se convertiría, así, en una tarea de desarrollo compartida entre grandes compañías y pequeños emprendedores en la base de la pirámide.

Pero, para ello, este mercado tiene que convertirse en prioridad para las empresas, si es que se quiere aprovechar toda su potencialidad. Además, es necesario vencer la lógica dominante que prevalece entre las clases gobernantes de los países en vías de desarrollo, más enfocada hacia la justicia distributiva que hacia la creación de riqueza.

Igualmente, para descubrir que hay un mercado con posibilidades en la base de la pirámide, hay que conocer sus características fundamentales, que muchas veces difieren de nuestras ideas preconcebidas. Así, contrariamente a lo que se piensa, sí existe el dinero en este mercado, y, de hecho, el producto interior bruto de todos los países en vías de desarrollo en su conjunto casi iguala al de los países desarrollados. Siendo esto así, aunque la capacidad de compra de los pobres resulte muy baja comparada con la de los habitantes de los países ricos, es muy grande por su número. Se trata, por lo tanto, de desbloquear esa capacidad de compra.

Por otro lado, es común pensar que el acceso y la distribución en estos mercados son muy difíciles y que ello constituye el principal impedimento para que las grandes empresas se introduzcan en los mismos. Sin embargo, hay que relativizar tomando en cuenta el hecho de que las grandes ciudades en el tercer mundo atraen cada vez más pobres. La distribución y acceso en estas ciudades resultan más fáciles que en las áreas rurales. En cuanto a estas últimas, queda por ver qué impacto tendrán las nuevas tecnologías en la reducción de este problema, y es de suponer que será positivo.

Al mismo tiempo, y contrariamente a lo que se piensa, los pobres son conscientes de las marcas y muy exigentes con la calidad y las prestaciones de los productos que se pueden permitir. El gran reto consiste en proporcionarles unos productos que les resulten asequibles. Es un mercado mejor informado de lo que se cree, y sus consumidores, a pesar de la extendida opinión contraria, están dispuestos a aceptar una tecnología avanzada, como lo demuestra la rapidez con que se adoptan los nuevos medios de comunicación inalámbrica o los ordenadores personales. Pueden encontrarse múltiples ejemplos de la abierta actitud de los consumidores en la base de la pirámide hacia las nuevas tecnologías y de las ventajas de su utilización. Tomemos por caso el de una empresa india que ha decidido conectar a los agricultores con los ordenadores personales, creando así una red gracias a la cual estos pueden discutir precios y decidir cuánto y cuándo vender.

Está claro que, para la creación de la capacidad de consumir entre los más desfavorecidos de este planeta, es necesario abordar el problema de una manera distinta. En el pasado se creía que ello podía lograrse mediante la distribución gratuita de los productos. Hoy en día se sabe que esta suerte de filantropía no resuelve el problema. La clave radica en incluir a los pobres en el mercado, pero para ello se requiere atender sus propias características, derivadas de su escasa renta y disminuida o inexistente capacidad adquisitiva.

En ese sentido, dada la escasez de efectivo con la que estos consumidores se enfrentan, tienden a comprar principalmente los productos que satisfagan sus necesidades diarias. De ahí lo apropiado de vender productos tales como, por ejemplo, champú, té, detergente, pasta de dientes, etc., todo en

pequeñas unidades que este tipo de consumidores se pueda permitir. Estos productos de usar y tirar están revolucionando el mercado en la base de la pirámide. Actualmente, por ejemplo, el mercado indio del champú es equivalente al estadounidense, y esto es así porque unas cuantas empresas han decidido apostar por esta línea y ofrecer el producto en un formato asequible para el consumidor al que se dirigen; así, en la India es posible comprar "Pantene" en pequeños sobres de usar y tirar.

De todo lo dicho pueden extraerse tres principios básicos: asequibilidad sin sacrificar calidad o eficacia, acceso a los productos que tenga en cuenta la movilidad geográfica limitada y las condiciones del horario laboral de los consumidores, y disponibilidad y eficacia en la distribución. Analizar y aprender a dominar la fluctuación del nivel de dinero en efectivo entre este tipo de consumidores es la clave para la creación de un mercado.

La implicación del sector privado en la base de la pirámide puede servir de base para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por ejemplo, con el objeto de superar las dificultades derivadas de un alto porcentaje de analfabetismo, Prodem Ffp, una empresa boliviana de servicios financieros, ha introducido máquinas de voz inteligentes que además reconocen huellas dactilares, pantallas de color táctiles y hablan en tres lenguas locales.

En otro orden de cosas, y al margen de los aspectos económicos antes tratados, la conversión de los pobres en consumidores representa, más allá del mero acceso a los productos y servicios, un cambio en la percepción de sí mismos, recuperando su dignidad por el hecho de verse objeto de atención por parte del sector privado, normalmente reservada para las clases medias y altas.

La creación de confianza, tradicionalmente ausente, entre las grandes empresas y este tipo de consumidores es el prerrequisito del éxito. En este sentido, tenemos los ejemplos de Casas Bahía, cuyos camiones se mueven libremente por los suburbios de Sao Paulo o Río de Janeiro, o la panadería Bimbo en México, que puede permitirse recoger sus cajas sin supervisión.

En conclusión, si este mercado empieza a moverse y a funcionar correctamente, de él podrían beneficiarse tanto los pobres como el sector privado de negocios, toda vez que el potencial que representan los que están en la base de la pirámide es muy grande: unos cuatro o cinco miles de millones de consumidores infra-abastecidos. Se trata, por lo tanto, de una oportunidad de crecimiento extraordinaria, pero para aprovecharla el sector privado tiene que aprender a innovar, puesto que los productos, servicios y procesos de gestión tradicionales no tendrán éxito en este escenario.

Productos y servicios para los desfavorecidos

Hasta ahora, el mercado de los desfavorecidos se ha intentado abastecer con la gama ya existente de productos y servicios. No puede decirse que esto haya sido una buena idea, porque los productos en cuestión han sido concebidos y elaborados para los mercados occidentales. En general, la aplicación automática de los modelos occidentales a los nuevos mercados ha resultado ser un fracaso.

Para invertir esta tendencia, es imprescindible cambiar la lógica dominante sobre gestión en las empresas que pretenden entrar en estos mercados. Por ejemplo, uno de los principios fundamentales para la difusión de productos, a diferencia del mercado occidental, radica en la pequeña unidad de empaquetado, con un margen estrecho por unidad y un gran volumen de ventas.

En el mismo sentido, contrariamente a un mercado occidental, la infraestructura puede convertirse en un problema en un mercado desfavorecido por inexistente o por estar desigualmente distribuida. Este desafío se puede superar encontrando alternativas para que las soluciones de tecnología avanzada logren prosperar en medio de una infraestructura deficiente. Para poner dos ejemplos diferentes, el funcionamiento de una red local de ordenadores tiene que basarse en fuentes de energía secundarias que no dependan de la red eléctrica local, y el desarrollo de interfaces con vídeo puede mostrarse como el más apropiado para los consumidores analfabetos.

A continuación describiremos 12 principios esenciales para la innovación de cara a los mercados desfavorecidos:

1. *Enfoque en el rendimiento basado en el precio.* Se trata de crear un paquete rendimiento-precio óptimo. Por ejemplo, los teléfonos móviles en la India se vendían en los comienzos al precio de mil dólares la unidad. Cuando bajaron hasta los trescientos, las ventas, lógicamente, aumentaron. Pero todavía crecieron más cuando un proveedor de teléfonos móviles ofreció una promoción de un móvil multimedia más cien minutos gratis en llamadas, todo ello por diez dólares y una cuota mensual de 9,25 dólares: en diez días se alcanzó la cifra de un millón de ventas.
2. *La innovación requiere soluciones híbridas.* Los problemas de los consumidores desfavorecidos no se pueden solucionar con tecnologías anticuadas. Requieren una combinación creativa de tecnologías avanzadas con infraestructuras deficientes, pero en vías de desarrollo, existentes en esas áreas. Por ejemplo, la industria lechera india "Amul" ha instalado unas unidades automáticas de recogida de leche en las aldeas que permiten controlar el peso y el nivel de grasa, e incluyen un sistema electrónico de pago y análisis de la leche, así como un modelo de contabilidad bancario informatizado para los miembros de la organización. Esto ha permitido que muchos ganaderos sientan que son tratados justamente, que las medidas son fiables, que se les paga sin retraso y que pueden llegar a ser miembros de la red nacional de lecheras sin tener que abandonar sus aldeas.
3. *La ampliación a los mercados desfavorecidos requiere soluciones extensibles y exportables a varios países.* Las soluciones deben estar diseñadas para poder adaptarse a mercados desfavorecidos similares. Por ejemplo, se pueden construir generadores eléctricos basados en energía eólica y fotovoltaica por un precio menor a mil dólares la unidad, lo cual representaría la solución para unidades familiares o aldeas que no tienen acceso al sistema eléctrico convencional. Pero el problema radica en cómo extender esta fórmula a mercados, en diferentes partes del mundo, que suman mil quinientos millones de consumidores: la solución pueden aportarla los pequeños emprendedores autóctonos y las ONGs con implantación local.
4. *Desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente.* Los desfavorecidos representan un mercado de cerca de cinco mil millones de personas. Esto significa que las soluciones de desarrollo no pueden estar basadas en los mismos modelos usados actualmente en los países desarrollados, en los que se acostumbra a generar muchos residuos y a derrochar recursos. Si los consumidores en la base de la pirámide comenzaran a generar tantos residuos como los consumidores japoneses o norteamericanos, la situación se volvería ecológicamente insostenible. Por ello, todas las innovaciones se deben centrar en conservar los recursos naturales y en reciclar, de manera que el desarrollo sea sostenible y compatible con el medio ambiente.
5. *El desarrollo de productos para estos mercados debe partir del entendimiento de las*

- necesidades específicas de funcionalidad.* Las características del entorno en el que viven y trabajan los consumidores desfavorecidos demandan un replanteamiento de la funcionalidad de los productos y servicios. A veces no basta con introducir pequeños cambios en los productos y servicios creados para los consumidores de los países desarrollados. No es lo mismo lavar la ropa en un arroyo que bajo condiciones controladas por una lavadora que se ajusta a cada tipo de tejido. Lo mismo sucede, por ejemplo, con las prótesis, que en los países en vías de desarrollo deben adaptarse a las condiciones específicas de sus destinatarios, que deben caminar largas distancias y no tienen fácil acceso a la asistencia médica. Por ello, en vez de poner el acento en la estética, para estos países se han desarrollado unas prótesis duraderas, fácilmente ajustables y a bajo precio.
6. *Innovación en los procesos.* Resulta imprescindible rediseñar los procesos, de forma que los productos y servicios sean asequibles a los pobres. En ese sentido, se puede destacar el ejemplo de Aravind Eye Care System, una institución con ánimo de lucro donde un 60% de sus pacientes no paga por la atención que recibe, y el otro 40% desembolsa de 50 a 300 dólares por una operación de cataratas. El secreto está en un proceso bien desarrollado y controlado con médicos y asistentes bien formados: los médicos se ocupan únicamente de las operaciones; de todo lo demás se encargan sus asistentes. Así, pueden llegar a efectuar unas cincuenta operaciones al día.
 7. *Des-cualificar el trabajo.* El diseño de productos y servicios debe tener en cuenta los niveles de cualificación existentes en los mercados desfavorecidos, además de una infraestructura deficiente y la dificultad de acceso a los servicios en áreas remotas. En este sentido, destaca el ejemplo de Voxiva, una empresa de salud peruana que creó un sencillo sistema de supervisión de enfermedades. Envío a sus trabajadores a las áreas más lejanas del país para supervisar la aparición de la viruela. Los trabajadores no tenían una formación específica en medicina, pero iban provistos de fotografías que reflejaban diferentes estadios de la enfermedad, lo cual les permitía diferenciar su grado de severidad. Su misión consistía en llamar a la autoridad central en Lima para identificar la ubicación y estado del caso, mencionando el número de la fotografía más similar. Se trata de un proceso de diagnóstico simplificado que no requiere trabajadores con formación específica ni acceso a una red de comunicación compleja.
 8. *Educación de los clientes.* La innovación en los mercados desfavorecidos requiere importantes inversiones para la educación de los clientes en el uso adecuado de los productos y servicios. La mayoría de las personas en estos mercados vive en zonas no cubiertas por la radio ni la televisión. Por ello, no se puede recurrir a una publicidad tradicional, sino que se necesitan ideas nuevas y creativas, como puedan ser, por ejemplo, producciones teatrales de bajo coste orientadas a enseñar en las aldeas la utilización de determinados productos.
 9. *Los productos deben estar adaptados a medios hostiles.* El diseño de los productos debe tener en cuenta que habrán de adaptarse a la baja calidad de las infraestructuras, como puedan ser la electricidad o el agua.
 10. *La investigación en interfaces es determinante por la naturaleza de la población.* La heterogeneidad de la base consumidora en cuanto a la lengua, cultura y nivel de formación constituye uno de los mayores desafíos que la innovación debe salvar.
 11. *Las innovaciones deben llegar hasta el consumidor.* En los países pobres, tanto un mercado rural muy disperso, como uno urbano muy denso, son una oportunidad para innovar en los métodos de distribución. Diseñar métodos que consigan llegar hasta los consumidores

pobres a un bajo coste es un reto fundamental.

12. *Los mercados desfavorecidos permiten y obligan a desafiar los paradigmas existentes en innovación y oferta de productos y servicios.* Algunas instituciones, como por ejemplo Arabind Eye Hospital, han conseguido optimizar la rapidez y lograr una muy alta calidad a un coste muy bajo. Su creativo sistema, consistente en especializarse en una única enfermedad y un determinado proceso quirúrgico, ha sido reproducido en la India y en el resto del mundo. Uno de sus resultados es que ahora, en la India, una intervención para implantar un marcapasos puede costar cuatro mil dólares, a diferencia de Estados Unidos, donde cuesta cincuenta mil.

La base de la pirámide: una oportunidad global

Aunque se haya comprobado que las grandes empresas pueden crear productos y servicios adaptados a los mercados en la base de la pirámide, cabe plantearse si está justificada la energía de gestión que se debe emplear para ello. Sin duda, existen oportunidades de crecimiento en estos mercados, pero lo que resta por demostrar es que dichas oportunidades pueden llegar a ser atractivas para las grandes empresas y multinacionales, hasta el punto de que éstas se atrevan a desafiar su propia lógica dominante.

Con datos extraídos de experiencias probadas, pueden identificarse cuatro elementos que justificarían que grandes empresas y multinacionales emplearan su tiempo y energía en comprender y abastecer los mercados en la base de la pirámide:

1. *Algunos de estos mercados son grandes y atractivos por sí mismos.* En efecto, una población numerosa convierte a estos mercados en grandes, independientemente de su renta per cápita. Basta simplemente recordar que China representa un mercado mayor de teléfonos móviles que el de Estados Unidos.
2. *Muchas innovaciones locales se pueden trasplantar a otros mercados y crear así una oportunidad global para innovaciones locales.* Así, la experiencia del Banco Grameen en el desarrollo de microcréditos para Bangladesh tuvo un eco generalizado. Ahora están en marcha más de 17.000 operaciones de microcréditos en todo el mundo, incluyendo Estados Unidos.
3. *Algunas de estas innovaciones encontrarán su aplicación en mercados desarrollados.* En ese sentido, la plataforma de servicios médicos que ofrecía Voxiva en Perú encontró su aplicación en Estados Unidos para ser utilizada en áreas remotas o en el ejército.
4. *Las lecciones de estos mercados pueden influir positivamente en las prácticas de gestión de las compañías multinacionales.* Como modelo existe el caso del Banco Icici: tiene únicamente 16 directivos y una cartera de 200.000 clientes que pertenecen a la base de la pirámide. Cada gestor supervisa el trabajo de seis coordinadoras, mujeres con experiencia en la creación de grupos de autoayuda. Ellas, a su vez, ayudan a los gestores en la aprobación de los préstamos y el desarrollo de nuevos grupos, supervisando el trabajo de las promotoras locales, que tienen como objetivo crear 20 nuevos grupos al año, siendo la creación de grupos remunerada. Este modelo organizativo, basado en una estructura y un proceso gestor construido desde abajo, con un liderazgo distributivo, resulta muy eficaz y puede servir de

modelo para otros sectores.

Estos son hechos que justifican la entrada de las grandes empresas en los mercados en la base de la pirámide. Pero, para ello, no es suficiente la fórmula tradicional con la que las multinacionales abordaban estos mercados desfavorecidos (adaptando los modelos empresariales dominantes en los mercados desarrollados a estos otros), sino que resulta ineludible desarrollar una fórmula alternativa. Las grandes empresas han de construir sus modelos de negocio y procesos de gestión partiendo de una comprensión profunda de la naturaleza y las necesidades de los mercados subdesarrollados, que representan nada menos que el 80% de la humanidad y cuya capacidad de crecimiento irá en aumento.

El ecosistema para la creación de la riqueza

A la luz de lo anterior, el desarrollo de un ecosistema para la creación de la riqueza y el progreso social resulta ser una necesidad. En relación con este punto, anteriormente el acento se ponía en componentes aislados de estos ecosistemas, tales como el capital social o los emprendedores individuales. Sin embargo, la clave de la cuestión radica en comprender la naturaleza simbiótica y la interacción entre los diversos agentes del sector privado, sociales e institucionales. Sólo ese enfoque puede llevar a un desarrollo rápido de los mercados subdesarrollados. Es necesaria una comprensión más holística del proceso de creación de riqueza, toda vez que crear riqueza no es posible únicamente a través de programas aislados de inversión pública o mediante el trabajo de ONGs.

En efecto, el papel del sector privado es fundamental, porque incluye organizaciones sociales de distinto tipo que interactúan para crear mercados y desarrollar productos y servicios adecuados, produciendo así valor, y en definitiva, creando riqueza. Por lo tanto, el sistema empresarial es la base para la creación de la riqueza. Este sistema puede estar integrado por microempresas, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, grandes compañías locales, multinacionales y ONGs, sin que sea recomendable subestimar o sobreestimar a ninguno de estos componentes del ecosistema ni potenciar a uno de ellos en detrimento de los demás.

La cuestión por resolver, bajo estas premisas, radica en cómo movilizar el ecosistema entero o cómo convertir a sus componentes en grandes empresas. Al margen de la política elegida, debe tenerse en cuenta que el motor de funcionamiento debe ser el propio mercado. Para ello, sus agentes deben haber interiorizado los principios de la transacción comercial transparente. En efecto, para disfrutar de las ventajas inherentes a un ecosistema basado en el mercado, en un entorno globalizado resulta necesario asumir también las disciplinas que imperan en el mismo, tales como el respeto por los acuerdos y por el marco de obligaciones contractuales, y el cumplimiento de los estándares comerciales establecidos. De esta manera, mediante el respeto a la relación comercial transparente, el juego de los distintos componentes del ecosistema de mercado conllevará mutuos beneficios para todos sus integrantes, incluyendo a los consumidores en la base de la pirámide.

Reducir la corrupción

El sector privado puede ser uno de los mejores instrumentos para la reducción de la pobreza en la base de la pirámide. Sin embargo, uno de los mayores estorbos para su funcionamiento lo constituye la corrupción. Esta se puede intentar reducir haciendo que las transacciones comerciales sean lo más transparentes posibles y garantizando por ley su cumplimiento efectivo. La importancia de este aspecto deriva de que los costes de la corrupción, pese a no ser evidentes, alcanzan enormes proporciones en los países en vías de desarrollo. Tanto es así que, en opinión de algunos, los países pobres no lo serían si no fuera por la corrupción.

En ese sentido, no puede desconocerse que los bienes no se pueden convertir en capital si un país no garantiza el cumplimiento de la ley, sobre todo de la legislación comercial, porque es precisamente la posesión legal de los bienes la que les convierte en capital. Por su parte, los bienes que no pueden convertirse en capital por la inexistencia de un marco legal desarrollado pueden ser significativos. Por ejemplo, se estima que en México el valor de estos bienes representa cerca de trescientos billones de dólares. Por ello, es liberando estos recursos mediante la aplicación de la ley como podría darse un giro a la economía de los países pobres.

Además, para tener un sector privado vibrante, se necesita un mercado transparente para capital, tierras, trabajo, bienes y conocimientos, y la transparencia en el mercado es consecuencia de una aplicación decisiva de las leyes, mediante las cuales han de garantizarse la propiedad privada y su transferencia.

El ritmo para alcanzar una economía de mercado eficiente depende en gran medida del desarrollo y las características del sistema legal de cada país subdesarrollado o de los rasgos dominantes en él. Por ejemplo, los inversores extranjeros prefieren China a la India, porque en China un contrato se puede aplicar más fácilmente que en India, aunque el sistema legal en su conjunto de este último país ofrezca mayores garantías.

No obstante todo lo anterior, la superación de la corrupción es viable. Para ello, resulta vital crear confianza en los ciudadanos y convencerles de que tiene más ventajas estar dentro del sistema que fuera de él.

En efecto, la corrupción burocrática hace que el coste de estar dentro del sistema sea demasiado elevado, y que por ello, la gente prefiera estar fuera del mismo, donde, al menos, las reglas son más claras. En consecuencia, para invertir esta tendencia, únicamente cabe efectuar cambios drásticos en las leyes que garanticen una mayor transparencia.

Desarrollo y transformación social

La base de la pirámide puede llegar a ser un mercado viable con capacidad de crecimiento. Esto, a su vez, puede llevar a la reducción de la pobreza si todos los agentes, ONGs, multinacionales, compañías y emprendedores locales se unen. Así, el desarrollo de este mercado y de modelos empresariales eficientes puede acabar con la dependencia de ayudas y subsidios dominante hasta ahora en estos países, e iniciar el camino de la creación de la riqueza.

Si los pobres son tratados como consumidores, podrán conseguir los beneficios derivados del

respeto, la capacidad de elección y la autoestima que ello conlleva, y tendrán una oportunidad para salir del círculo de la miseria. Algunos de ellos, como pequeños emprendedores, serán socios de las multinacionales. Por su parte, los gobiernos nacionales y locales representarán un importante papel en este proceso, pues deberán generar las condiciones para el desarrollo de un sector privado activo. De esta manera, a medida que los consumidores en la base de la pirámide obtengan la oportunidad de participar y beneficiarse de la elección de productos y servicios disponibles a través de los mecanismos del mercado, las consiguientes transformaciones sociales y económicas serán inmediatas.

La empresa india ITC, que creó una infraestructura informática para posibilitar el acceso de los agricultores a la información sobre los precios de sus productos, pronto se convirtió en una herramienta para otras muchas cosas, conforme los agricultores iban familiarizándose con los ordenadores. Así, empezaron a utilizarlos para discutir entre ellos sobre asuntos variados, seguir la evolución de los precios en el mercado mundial, pero también para ver películas o escuchar canciones, mientras que sólo unos meses antes de que empezara el proyecto dependían exclusivamente de los comerciantes locales.

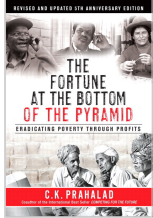
No obstante, la transformación social no será verdadera si no se traduce en la reducción de la pobreza. En otras palabras, la "pirámide" debe convertirse en un "diamante", es decir, un rombo con una base pequeña de población pobre y un vértice también reducido de población rica, perteneciendo la mayoría de la población a la denominada "clase media".

El camino hacia ello puede que sea largo, pero no imposible. En este proceso, la contribución del sector privado será fundamental. La esperanza la representan la confianza en los consumidores pobres y su capacidad de ser agentes de cambio de sus propias vidas a través de su espíritu emprendedor. Ellos son nuestros mejores aliados en la lucha contra la pobreza. Por ello, con un liderazgo claro y responsable en el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, la eliminación de la pobreza quizás sea posible a medio plazo.

fin del resumen

Especialista en estrategia corporativa, C. K. Prahalad fue consultor para algunas de las empresas más importantes del mundo. Ejerció como profesor de administración empresarial en la Universidad de Michigan y fue miembro de la Junta Directiva de NCR Corp. Hindustan Lever Ltd. del Instituto Mundial de Recursos.

Autor reconocido y prolífico, entre sus libros destaca el bestseller mundial "*Competiendo para el Futuro*", escrito junto con Gary Hamel, el libro de negocios más vendido en 1994. También co-escribió "*Misión Multinacional: equilibrando demandas locales con la visión global*" y "*El Futuro de la Competencia: co-crear el valor único con los clientes*".



Ficha técnica

Editorial: Wharton School Publishing

Fecha de publicación: 15/08/2004

ISBN: 9780137009275

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

**Biblioteca de libros
empresariales resumidos**

Conocimiento concentrado para tu éxito
personal y profesional