

La relevancia del mercado de la base de la pirámide en la economía mundial. Empresas privadas y nuevos modelos de negocio.

Tomás Tomeo Foncuberta

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.tdx.cat) 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.tdx.cat) 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.tdx.cat) 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.



DOCTORADO EN ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE ECONOMETRÍA, ESTADÍSTICA Y ECONOMÍA ESPAÑOLA

**LA RELEVANCIA DEL MERCADO DE LA BASE
DE LA PIRÁMIDE EN LA ECONOMÍA
MUNDIAL. EMPRESAS PRIVADAS Y NUEVOS
MODELOS DE NEGOCIO.**

TOMÁS TOMEIO FONCUBERTA

TESIS DIRIGIDA POR EL DR. JAVIER ROMANÍ FERNÁNDEZ
MARZO DE 2011

Copyright © 2010, Tomás Tomeo Foncuberta. “Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por medio de imprenta, fotocopia, microfilm u otros, sin permiso previo expreso del autor”.

La verdad os hará libres.

—*Juan 8:32*

Abstract

El mercado de la Base de la Pirámide está constituido por 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a \$3.000. Esta tesis argumenta la potencial relevancia del citado mercado en la economía mundial para las corporaciones privadas que adopten nuevos modelos de negocio para acceder al mismo.

¿Es posible que la población de la Base de la Pirámide se imbrique en el comercio mundial, de forma notoria y sostenible, desarrollándose económicamente y reduciendo la pobreza?

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi agradecimiento a las distintas personas que, de una u otra forma, me han apoyado en mis estudios de doctorado y, en particular, en el desarrollo de mi tesis doctoral.

A mi director de tesis, Javier Romaní, buen amigo desde hace mucho tiempo, quien me ha transmitido su buen hacer, y me ha ayudado en el desarrollo de mis capacidades de investigación. Además, le agradezco que siempre haya estado a mi disposición con su buena educación y sentido del humor, a pesar de estar muy ocupado por sus múltiples tareas docentes y personales.

También agradecer a Toni Mora, quien me enseñó a escribir científicamente y que me ha demostrado su gran profesionalidad y sus valores personales en todo momento.

Le agradezco de forma muy especial a Pedro Tudela por brindarme su colaboración para realizar la tesis y estar permanentemente a mi lado con una gran capacidad de trabajo y una madurez personal y profesional, pese a su juventud, digna de ejemplo y de un porvenir lleno de excelencia.

A mi madre -que también ha hecho de padre- mi enorme gratitud y amor por haberme traído al mundo, por apoyarme en todo siempre y formarme en lo más importante de esta vida, en la educación de unos valores y virtudes eternos.

A mi mujer Blanca, por todo lo que me quiere y por los maravillosos hijos que me ha dado hasta hoy, Tomás, Álvaro, Blanca y Pepe. Gracias por tener la voluntad de afrontar muchas noches y días sin mí a causa de estar trabajando en esta tesis. Gracias también por tu caridad en dejarme cultivar y sacar adelante este reto tan imponente.

A mis hijos que tanto quiero, perdonad por el tiempo que no he estado con vosotros, por dedicarme a la tesis, llegando a casa tan tarde. Gracias por el cariño sin límite que me dais. Con los años, os traspasaré todo el conocimiento que tengo de la mejor manera que pueda.

Y a mi hermana, Nieves, gran persona y gran emprendedora del sector de la moda, por estar siempre que hace falta a mi lado.

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a los más de 40.000 niños menores de cinco años que mueren al día en el mundo por hambre, miseria y enfermedades “no consideradas fatales”.

Índice

Abstract	iv
Agradecimientos	v
Dedicatoria	vi
Lista de Tablas, Figuras y Anexos	ix
A. Introducción	12
A.1. Propósito, problema y estructura de la investigación	12
A.2. Antecedentes: crisis del sistema económico	15
A.3. Orígenes del término BdP	17
A.4. Oportunidad de mercado en la BdP	18
A.5. Contexto internacional y la BdP	22
A.6. Antecedentes: teorías del desarrollo económico y la BdP	25
B. Revisión de la literatura	29
B.1. Teoría sobre la fortuna en la BdP y sus críticas	29
B.1.a. El negocio de las empresas privadas en la BdP y el mercado de la BdP	29
B.1.b. Erradicación de la pobreza	36
B.1.c. El rol de las multinacionales en el acceso a la BdP	48
B.2. Estrategia en la BdP	51
B.2.a. Modelos de estrategia de inversión internacional en los países emergentes	52
B.2.b. Nuevo modelo de negocio y estrategias en la BdP	54
B.2.c. Fases del nuevo modelo de negocio en la BdP	58
B.3. Conclusiones	66
C. Países de la BdP y países emergentes: indicadores económicos y sociales, deuda y comercio de alimentos	71
C.1. Países emergentes de la BdP respecto resto de países de la BdP: indicadores económicos y sociales	71
C.2. Países de rentas bajas y altas: deuda pública y externa	76
C.3. Comercio mundial de productos alimenticios y economías en desarrollo y emergentes	81
C.4. Conclusiones	86
D. Los mercados de alimentos y agua en la BdP	88
D.1. Justificación	88
D.2. Mercado de alimentos de la BdP	89

D.3.	Mercado del agua de la BdP	93
D.4.	Conclusiones	96
E.	Círculo virtuoso	98
E.1.	Supuesto a demostrar: existencia del círculo virtuoso	98
E.2.	Revisión de la literatura	99
E.3.	Modelo econométrico	106
E.3.a.	Presentación de los datos y explicación del modelo estimado	107
E.3.b.	Resultados del modelo	109
E.3.c.	Conclusiones	111
F.	Ejemplos de empresas en la BdP	113
F.1.	Justificación	113
F.1.a.	Aravind Eye Care	113
F.1.b.	Banco Santander	115
F.1.c.	BMVSS	116
F.1.d.	Casas Bahía	117
F.1.e.	CEMEX	118
F.1.f.	CFWshops	119
F.1.g.	Cuadritos	120
F.1.h.	Grameen Bank	121
F.1.i.	Grameen Danone Foods	123
F.1.j.	ICICI Bank	124
F.1.k.	Microsoft Corporation	125
F.1.l.	Tetra Pak	126
F.1.m.	Topy Top	127
F.1.n.	Vodacom	128
F.1.o.	WaterHealth	129
F.2.	Conclusiones	130
G.	Diferentes modelos de negocio con distintos resultados en el mercado de la BdP: Hindustan Unilever Limited y Nike, Inc.	132
G.1.	Justificación	132
G.2.	Hindustan Unilever Limited	133
G.2.a.	El proyecto de la BdP	133
G.2.b.	El modelo de negocio	138
G.2.c.	Productos	140
G.2.c.a.	Breeze y Lifebuoy	140
G.2.c.b.	Fair & Lovely	142

G.2.c.c.	Sal Annapurna	143
G.2.c.d.	Wheel	144
G.2.d.	El sistema de distribución	146
G.2.e.	Estrategia de marketing y alianzas estratégicas	154
G.2.e.a.	Precio y estructura de costes	154
G.2.e.b.	Comunicación y promoción	156
G.2.e.c.	Alianzas estratégicas	159
G.3.	Nike, Inc.	160
G.3.a.	El proyecto de la BdP	160
G.3.b.	El modelo de negocio	164
G.3.c.	El sistema de distribución	167
G.3.d.	Estrategia de marketing y alianzas estratégicas	169
G.3.d.a.	Precio y estructura de costes	169
G.3.d.b.	Comunicación y promoción	171
G.3.d.c.	Alianzas estratégicas	172
G.4.	Conclusiones	172
H.	Conclusiones	179
H.1.	Principales hallazgos	179
H.2.	Contribuciones a la literatura	180
H.3.	Limitaciones de la investigación	181
H.4.	Implicaciones prácticas	182
H.5.	Futuras líneas de investigación	182
I.	Bibliografía	184
J.	Anexos	200

Lista de Tablas

Tabla B-1.	Gasto medio anual en dólares por hogar en el mercado de la BdP	35
Tabla C-1.	Comparativa, evolución y estimación de la deuda pública (2000-2011)	77
Tabla C-2.	Valor de las importaciones y exportaciones agrícolas	83
Tabla C-3.	Proporción de las importaciones y exportaciones agrícolas en las importaciones y exportaciones totales	84
Tabla C-4.	Proporción de los cuatro principales productos básicos sobre el valor de las importaciones y exportaciones agrícolas	85
Tabla C-5.	Valor de las importaciones y exportaciones de los cuatro principales productos básicos	85
Tabla C-6.	Proporción de los cuatro principales productos básicos en las importaciones y exportaciones totales	85

Tabla E-1. Ecuación 1: gasto per cápita en alimentos	109
Tabla E-2. Ecuación 2: porcentaje de gasto por hogar en alimentos, con variable retardada	109
Tabla E-3. Ecuación 2: porcentaje de gasto por hogar en alimentos, sin variable retardada	110
Tabla E-4. Ecuación 3: inversión extranjera directa	110
Tabla G-1. Distribución de la población según nivel de ingresos	135
Tabla G-2. Distribución de la población en los pueblos de la India	136
Tabla G-3. Productos de Hindustan y Nirma según segmento	141
Tabla G-4. Coste de producción de Wheel y Nirma en 1989	145
Tabla G-5. Márgenes del distribuidor sobre la venta de productos de Hindustan	153
Tabla G-6. Coste de producción de Hindustan y Nirma en 1995	156
Tabla G-7. Previsiones de ventas de Nike	163
Tabla G-8. Ingresos de Nike y sus principales competidores	164
Tabla G-9. Minoristas de Nike y Li Ning en China	169
Tabla G-10. Comparación caso Hindustan y Nike	178

Lista de Figuras

Figura C-1. Comparativa del PIB Real per cápita (1950-2007)	73
Figura C-2. Comparativa del nivel de analfabetismo (1970-2005)	74
Figura C-3. Comparativa de la esperanza de vida (1970-2005)	75
Figura C-4. Comparativa y evolución del porcentaje de la deuda pública respecto el PIB (2000-2011)	78
Figura C-5. Deuda externa en millones de dólares en el 2008	79
Figura C-6. Porcentaje de deuda externa sobre el PIB en el 2008	80
Figura C-7. Porcentaje de deuda de los países del mundo respecto el PNB (clasificados según nivel de ingresos en 2008)	80
Figura D-1. Mercado BdP estimado por sector	89
Figura D-2. Gasto BdP en alimentos	90
Figura D-3. Gasto BdP en agua	93
Figura E-1. Círculo virtuoso estudiado	98
Figura G-1. Evolución de los ingresos y beneficios de Hindustan (2000-2010)	134
Figura G-2. Ingresos y beneficio neto por segmentos de Hindustan en el 2010	135
Figura G-3. Mapa de la India según la riqueza de sus estados	137
Figura G-4. Modelo de negocio inicial de Hindustan	139
Figura G-5. Modelo de negocio adaptado a la BdP	139
Figura G-6. Cuota de mercado de Hindustan y sus competidores	142
Figura G-7. Proceso de distribución de Hindustan tradicional y adaptado a la BdP	147
Figura G-8. Sistemas de distribución según segmentos	148
Figura G-9. Canal de cobertura indirecta	149
Figura G-10. Sistema de distribución Streamline	150
Figura G-11. Sistema de micro-crédito diseñado por Hindustan	152

Figura G-12. Sistema tradicional de micro-crédito	152
Figura G-13. Evolución de las cuotas de mercado de Surf y Nirma (1975-1987)	155
Figura G-14. Ingresos por región de Nike	162
Figura G-15. Modelo de negocio tradicional de Nike	165
Figura G-16. Modelo de negocio proyectado para World Shoe	165
Figura G-17. Organigrama de Nike	167
Figura G-18. Costes en el proceso de producción de Nike	170
Figura G-19. Distribución de costes de Nike	171

Lista de Anexos

Anexo 1 - Variables utilizadas en el modelo del círculo virtuoso	200
Anexo 2 - Variables iniciales utilizadas en el modelo del círculo virtuoso	204
Anexo 3 - Resultados del modelo del círculo virtuoso	225
Anexo 4 - Accionistas de Hindustan	233
Anexo 5 - Indicadores financieros de Hindustan	234
Anexo 6 - Proceso de distribución tradicional de Hindustan (Surf) y Nirma	235
Anexo 7 - Indicadores financieros de Nike	236
Anexo 8 - Clasificación de mercados de Nike	237
Anexo 9 - Ingresos de Nike clasificados por regiones	238
Anexo 10 - Mercado de Nike en China	241

A. Introducción

A.1. Propósito, problema y estructura de la investigación

La tesis que a continuación se desarrolla tiene como objetivo general argumentar, la relevancia, para las empresas privadas, del mercado de la Base de la Pirámide (BdP en adelante) en la economía mundial. Aunque será desarrollado posteriormente, por el término BdP se entiende el segmento de la población configurado por los mercados de rentas más bajas del mundo (con ingresos anuales inferiores a \$3.000). Queda configurado aproximadamente por unos 4.000 millones de personas.

En cuanto a las hipótesis de trabajo, se destacan las siguientes:

- La tesis argumenta que el mercado de la BdP es una opción estratégica importante y novedosa para las empresas privadas que adopten nuevos modelos de negocio adecuados a la realidad local.
- La tesis argumenta el papel relevante que adquieren las empresas privadas en la imbricación de los países de la BdP en el comercio mundial originando, de esta manera, un círculo virtuoso compuesto por la apertura comercial, el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

Respecto a la justificación de esta tesis, cabe precisar, por un lado, que muchas compañías privadas han desaparecido por quiebras acontecidas durante los últimos 9 años -con mayor celeridad desde finales del año 2008- y que los mercados están cada vez más saturados de productos y servicios con escasa diferenciación. Además, los mercados laborales muestran tasas de paro crecientes. Así, las empresas deberían pensar en mercados no desarrollados, como el de la BdP, y que hasta la fecha no han sido tenidos en cuenta a pesar que representan la mayor parte de la población mundial. Los datos de pobreza y desnutrición a nivel mundial son alarmantes y se centran en la población de la BdP, población mayoritariamente desatendida en términos de soluciones solventes y estables en el tiempo.

Por último, la relevancia de los países emergentes en la economía mundial -especialmente, Brasil, Rusia, India y China-, cambiando el equilibrio de la misma, hace que se reflexione en cómo el resto de países de la BdP, no emergentes hasta la fecha, pueden imbricarse también en el comercio mundial de bienes. Por todo ello, la presente tesis asume que un nuevo sistema económico existirá tras la crisis económica global a florada en el año 2008.

Por tanto, las condiciones económicas globales futuras condicionarán las hipótesis realizadas en torno a la BdP.

¿Es posible que el mercado de la BdP se imbrique, a través de la entrada de las empresas privadas que adopten nuevos modelos de negocio, en el comercio mundial de forma notoria y sostenible?

Para responder a la pregunta planteada, la citada investigación se estructura en siete partes fundamentales que se corresponden con los capítulos de la tesis:

- Capítulo A: Introducción, en el que se introduce la actual crisis económica global, el concepto de la BdP y su contexto internacional y, por último, se describen las teorías del desarrollo económico relacionándolas con la evolución de mercados en desarrollo como el de la BdP.
- Capítulo B: Revisión de la literatura, en el que se narra la teoría sobre la fortuna en la BdP y sus críticas. Dicha teoría, liderada por autores como Prahalad y Hart (1999 y 2002), expresa la oportunidad que brinda el enorme mercado potencial agregado de los 4.000 millones de personas que configuran la BdP y apuesta por la entrada de ésta en la economía de mercado a través del liderazgo de las empresas multinacionales que incentiven el consumo de la población de la BdP. En cuanto a la revisión de la literatura que critica la citada teoría, liderada por Karnani (2007), se destaca que el desarrollo del mercado de la BdP debe centrarse más en la producción que en el consumo por parte de su población y en las empresas locales y no en las multinacionales. Por último, se incluye el apartado de estrategia en la BdP, donde se desarrollan las estrategias principales que configuran un modelo de negocio distinto al convencional, centradas en la inmersión social entre la comunidad local (ONG, gobiernos y empresas locales de la BdP) y las empresas multinacionales, superando las clásicas *joint ventures* o alianzas estratégicas, uniendo capacidades y co generando conocimiento.
- Capítulo C: Países de la BdP y países emergentes: indicadores económicos y sociales, deuda y comercio de alimentos, donde se destaca, a través de la comparación y del análisis de algunos indicadores económicos y sociales, el potencial de los países de la BdP para implicarse cada vez más en el comercio mundial pudiendo seguir, con el tiempo, la estela de los países emergentes. También se cuestiona la capacidad de endeudamiento futuro de las economías desarrolladas y, por tanto, su peso en el comercio mundial a medio plazo, dado su

alto porcentaje de deuda pública y externa respecto al PIB, en comparación con los países en vías de desarrollo. Además, se indica que existe una tendencia de incremento en el valor del comercio mundial de los alimentos, motivada por los incrementos en los precios de los mismos, debido a la crisis económica mundial existente. Ello provoca un efecto de mayor dependencia respecto a los productos alimenticios, por parte de los países de la BdP, para poder sobrevivir.

- Capítulo D: Los mercados de alimentos y agua en la BdP, donde se destaca que existen 1.000 millones de personas desnutridas en el mundo actualmente, 40.000 niños mueren diariamente por hambre y 900 millones de personas en el mundo carecen de agua potable. Por ello, se destaca la importancia que tiene el mercado de los alimentos básicos dentro de la población de la BdP (57% del mercado total) y la relevancia del mercado potencial del agua potable.
- Capítulo E: Círculo virtuoso, donde se estudia la existencia de un círculo virtuoso, activado por la inversión extranjera directa derivada de la entrada de la iniciativa privada en el mercado de la BdP. En concreto, en dicho capítulo se analiza la relación entre la apertura comercial de los países de la BdP, el desarrollo económico y la reducción de la pobreza mediante el estudio de un modelo econométrico en el que se destacan las siguientes ecuaciones:

Ecuación 1 - Gasto per cápita en alimentos = f {inversión extranjera directa período anterior; variables ficticias del periodo; variables ficticias de país}

Ecuación 2 - % gasto por hogar en alimentos = f {gasto per cápita en alimentos período actual; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país}

Ecuación 3 - Inversión extranjera directa = f {% gasto por hogar en alimentos período anterior; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país}

El modelo econométrico se ha realizado comparando las variables comentadas de 36 países diferentes durante los años 1985, 1996 y 2005. La selección de países se ha hecho basándose en los países de la BdP estudiados por Hammond *et al.* (2007), en la disponibilidad de datos y en las clasificaciones de nivel de ingresos establecidas por el Banco Mundial (2009). Los resultados, del modelo de datos de

panel de efectos fijos, muestran una significación considerable en las diferentes ecuaciones del modelo, a pesar que sería recomendable realizar futuras investigaciones con el fin de obtener resultados totalmente concluyentes acerca del mencionado círculo. Se podría concluir que la apertura comercial, motivada por un incremento de la inversión extranjera directa en los países de la BdP, podría suponer un aumento de la renta per cápita y una disminución de la tasa de pobreza en dichos países, provocando, asimismo, un mayor incremento de la inversión extranjera directa.

- Capítulo F: Ejemplos de empresas en la BdP, el cual trata 15 ejemplos de empresas que interactúan con el mercado de la BdP, tanto multinacionales como empresas más locales. Dichas experiencias han contribuido, de un modo u otro, al desarrollo del mercado de la BdP en ciertas comunidades y países donde se han establecido. No obstante, también cabe resaltar, que un número considerable de estas empresas dependen de donaciones y concesiones de créditos para poder operar. En este capítulo, se pretende señalar el potencial del mercado de la BdP para las empresas privadas y los principales criterios que se han de tener en cuenta para acceder al mismo.
- Capítulo G: Diferentes modelos de negocio con distintos resultados en el mercado de la BdP: Hindustan Unilever Limited y Nike, Inc., el cual analiza dos casos de empresas multinacionales, líderes en sus sectores, que accedieron al mercado de la BdP con resultados contrapuestos. El objetivo del análisis es detallar los modelos de negocio que adoptaron las citadas empresas, resaltando los aspectos diferenciales de los mismos, tales como las características de sus proyectos, sus productos, el sistema de distribución y sus estrategias de marketing y alianzas estratégicas. En este capítulo se fundamenta que es necesario adoptar nuevos modelos de negocio, respecto los tradicionales, para poder entrar de una forma sostenida en el mercado de la BdP. Para ello, se detalla un marco general de actuación, a modo de primera aproximación, en el que las empresas privadas puedan basarse.

A.2. Antecedentes: crisis del sistema económico

Pacek (2008) afirma que “la crisis del año 2008 es la más importante desde la Gran Depresión (...) y que es importante desarrollar dos mentalidades corporativas para afrontar los negocios a nivel mundial: (i) una que permita proteger al mercado en los países desarrollados; y (ii) otra que invierta a medio y largo plazo en los países emergentes”. Con

posterioridad, Pacek (2008a) argumenta que los países emergentes no podrán escapar de esta gran crisis y especialmente aquellos países que exportan productos y servicios al mundo desarrollado. Asimismo, Pacek considera que los países emergentes dependerán cada vez más de los productos básicos cuyos precios está previsto que aumenten de forma vertiginosa durante la próxima década. Dicha dependencia será proporcional a la gravedad de la crisis internacional. Como contrapunto, según Pacek, “los mercados de los países emergentes tienen casi \$10 trillones americanos en reservas y ahorros mientras que los Estados Unidos presentan un enorme déficit y unas reservas menores a \$100 billones americanos”. Estos datos indican que los equilibrios regionales del sistema económico mundial están cambiando.

Pacek (2008a) concluye que, en relación a los países emergentes y recordando la crisis asiática de 1997, “las empresas que invirtieron en marca y en el desarrollo de negocios durante la crisis pudieron obtener ganancias importantes después de la misma”. A su vez, el mismo autor remarca que “los CEO (Chief Executive Officer) deben tener en cuenta que no pueden prometerse resultados a corto plazo en estos mercados dada la incertidumbre existente”.

Atendiendo a lo acontecido desde 2001 y, bajo una óptica empresarial, las empresas privadas de los países desarrollados son las protagonistas de grandes despidos de plantillas, planes de ajustes económicos, pérdidas, quiebras y cierre de fábricas, escándalos financieros por parte de altos ejecutivos, huelgas, etc. Adicionalmente, la quiebra del sistema financiero norteamericano en el año 2008 conllevó la siguiente concatenación de hechos durante dicho año:

- *22 de enero*: La Reserva Federal lleva a cabo la mayor bajada de tipos de interés en un cuarto de siglo.
- *15 de marzo*: La Reserva Federal concede 21.000 millones de euros a JP Morgan Chase para la compra del banco de inversión Bear Stearns, al situarse al borde de la quiebra.
- *4 de septiembre*: Las agencias hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac son nacionalizadas.
- *15 de septiembre*: El banco de inversión Lehman Brothers quiebra. Al día siguiente, AIG, la mayor aseguradora de EEUU, es nacionalizada.
- *15 de octubre*: El Estado se convierte en el principal accionista de los seis bancos más importantes de EEUU.

- *23 de noviembre*: Citigroup es salvado de la quiebra con una inyección de dinero público de 14.000 millones de euros y mediante garantías del Estado sobre activos del banco por un cuarto de billón de euros.
- *1 de diciembre*: La Oficina Nacional de Investigación Económica certifica que EEUU lleva un año en recesión.
- Durante *diciembre de 2008* se destapa el fraude más grande de la historia, el escándalo Madoff, que asciende a \$50.000 millones.

A.3. Orígenes del término BdP

El término BdP responde a un segmento de población configurado por los mercados de rentas más bajas de los países emergentes y en desarrollo. Según Meyer (2004) “las economías emergentes son economías de renta baja o media con un potencial de crecimiento que las hace atractivas para los inversores extranjeros”. Por países en desarrollo, según la División de Estadística de las Naciones Unidas, se entiende a todos los países excepto los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Prahalad y Hart (2002) fueron pioneros en denominar BdP al segmento de renta más baja del mundo. Dichos autores dividieron la población mundial en tres grandes segmentos según su renta per cápita distribuida en una pirámide económica:

- La BdP está compuesta por 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a \$3.000 de poder adquisitivo local, siendo el segmento más bajo de renta per cápita del mundo y que abarca más de dos tercios de la población mundial.
- En la parte intermedia de la pirámide se sitúan entre 1.500-1.700 millones de personas con un poder adquisitivo local entre \$ 3.000 y \$ 20.000.
- Finalmente, en la parte alta de la pirámide se encuentran unos 75-100 millones de personas con más de \$20.000 de poder adquisitivo local.

De este modo, el mercado de la BdP se caracteriza por no tener satisfechas las necesidades básicas. La mayoría de personas que lo integran carecen de acceso a agua potable, servicios sanitarios, electricidad y atención médica básica (Banerjee y Duflo, 2007). Además, en la BdP se pagan precios superiores, por productos y servicios básicos, que en los países desarrollados. Obviamente, en un segundo plano, no disponen de cuentas bancarias ni de teléfonos propios y carecen de derechos de propiedad de los bienes.

A.4. Oportunidad de mercado en la BdP

El mercado de la BdP está compuesto por 4.000 millones de personas que disponen de menos de \$8,2 al día para sobrevivir pero que en términos agregados suponen más de \$13.000 billones en paridad del poder adquisitivo¹.

Prahalad (2005) afirma que la BdP configura un gran mercado rentable de clientes y que existe la oportunidad de erradicar la pobreza mediante un desarrollo sostenible. Para este autor, el crecimiento potencial que tienen las empresas multinacionales y las empresas de tamaño medio no está en el mercado de países desarrollados sino en la BdP. Principalmente, fruto de la relación de las empresas privadas con la BdP, se adoptarán nuevas maneras de hacer y modelos de trabajo que se utilizarán en los países desarrollados.

En este nuevo entorno económico, el aprendizaje y la innovación en los países desarrollados provienen de la relación comercial con la BdP. Prahalad (2005) comenta que la BdP puede constituir una fuente de innovaciones no tan sólo para los productos y procesos, sino también para los modelos empresariales. Según el mismo autor existen cuatro fuentes de oportunidades para las empresas privadas que interactúen con el mercado BdP:

- Algunos mercados de la BdP son grandes y atractivos como entidades autónomas.
- En otros mercados de la BdP es posible promover muchas innovaciones locales.
- Algunas innovaciones procedentes de los mercados de la BdP encuentran aplicaciones en los mercados desarrollados.
- Las lecciones de los mercados de la BdP pueden influir sobre las prácticas empresariales de las firmas globales.

Podríamos diferenciar dos enfoques en relación al acceso de las entidades públicas y privadas de los países desarrollados al mercado BdP y que han tenido relación con dicho mercado. En primer lugar, un enfoque más tradicional en el que los países BdP requieren de la caridad o ayuda permanente y en el que los mercados BdP son sujetos pasivos de la economía. Sería éste un enfoque en el que el desarrollo sostenible de los países emergentes es una utopía. No hay una estrategia ganadora por las dos partes (países desarrollados versus países emergentes). Como alternativa a esta visión, el enfoque de economía de mercado reconoce que ser pobre no elimina los procesos de actividad económica. Bajo este

¹ Producto Interior Bruto per cápita en términos del coste de la vida de cada país.

segundo enfoque, el mercado BdP es un mercado de consumidores y productores potencialmente muy activo y grande a pesar de que el poder de compra individual de sus componentes sea insignificante.

Siguiendo el segundo de los enfoques, la opción de conseguir un desarrollo sostenible es factible aunque si bien constituye una tarea difícil. Se trata pues, de un enfoque basado en las oportunidades más que en la ayuda. Dado que los métodos tradicionales de economía de mercado a la hora de hacer negocios en el mundo desarrollado han mostrado fragilidad ante el deterioro del sistema económico actual, no bastará con aplicar dichas pautas tradicionales en los mercados de la BdP. Por lo tanto, se requieren estrategias innovadoras que no pretendan replicar los modelos ya existentes sino que los modelos y procedimientos a aplicar deberían venir inspirados directamente de la propia BdP. Dicho punto será desarrollado en la revisión de la literatura, dentro del apartado relacionado con la estrategia de acceso a la BdP.

De hecho, es tal el interés de las empresas privadas² por el mercado BdP que existe un protocolo de actuación con dos versiones: la original del año 2005 y la actualizada en 2008 por Simanis *et al.* (2008). Dicho protocolo tiene como finalidad que las empresas multinacionales intercambien experiencias en procesos de acercamiento al mercado BdP. Esencialmente, la versión actualizada indica que debe generarse un proceso de innovación mediante la inclusión social en el mercado de la BdP. Básicamente, se trata que las empresas y la comunidad BdP estén en permanente colaboración de forma que se cree compromiso y aceptación mutua que conduzca a la consecución de un modelo conjunto de trabajo favorable para ambas instituciones (Simanis *et al.*, 2008a).

Con el fin de remarcar la relevancia del mercado en la BdP, Financial Times (15 de noviembre de 2005), The Economist (3 de noviembre de 2005) y The Times (10 de diciembre de 2005) dejaban constancia de la importancia e impacto del mercado de renta baja para el futuro de las empresas. En España, el diario económico Expansión (15 de enero de 2009) relataba que, según Pricewaterhouse Coopers, el peso de las economías emergentes en el PIB mundial superará por primera vez en el año 2014 al de las economías de los países industrializados.

Por otra parte, la proliferación de programas de formación sobre países emergentes (Harvard Business School con BdP market strategies, IESE-The Economist Intelligence

² Definiremos como empresas privadas que acceden a la BdP a las multinacionales, empresas medianas y pequeñas que operan en el ámbito de la BdP así como a los emprendedores sociales locales del mismo ámbito.

Unit, etc.) ayuda a concienciar a la sociedad de los países desarrollados sobre este tema. Asimismo, Weiser (2006) destaca el aumento del interés de los círculos académicos sobre la creación de valor en los mercados de rentas bajas. Así, el interés por el mercado BdP está creciendo, factor constatado por el número de empresas que acuden a conferencias sobre el tema. Algunos ejecutivos de primer nivel mundial han destacado la importancia del mercado potencial de la BdP en el posible nuevo orden económico mundial (Hammond *et al.*, 2007). Por ejemplo, Will Poole³ señala que “la productividad global, la educación, y las ciencias han avanzado a un ritmo cada vez más acelerado debido a la tecnología de la información (TI) y al acceso a Internet. Sin embargo, la mayor parte de la población mundial que habita la parte media y la BdP económica no cuenta con servicios para aprovechar los beneficios transformadores de la TI. La industria TI puede reducir esta brecha ayudando a las comunidades a evaluar y aplicar estrategias inventivas para aprovechar los beneficios de esta tecnología, creando conjuntamente nuevas empresas con ONG y sectores públicos que se enfoquen específicamente en las necesidades de los clientes de la mitad y de la base de la pirámide”.

Por su parte, John Elkins⁴ cree que “está claro que el sector privado puede jugar un papel importante y constructivo para satisfacer las necesidades de los pobres y alienados. El informe *The Next 4 Billion*, establece una base para las estrategias empíricas basadas en la economía de mercado, necesaria para que las empresas contribuyan con soluciones sostenibles y a la medida para problemas hasta ahora intratables”. En otro sentido, Luis Alberto Moreno⁵ afirma que “igual que los consumidores de cualquier lugar, los pobres están constantemente buscando productos y servicios que mejoren su calidad de vida a un precio razonable. Los pobres son, además, productores y distribuidores esenciales de una amplia gama de productos. Las compañías que sean lo suficientemente inteligentes como para ajustar sus productos a las necesidades de empresarios y consumidores de bajo ingreso prosperarán en el siglo XXI, las compañías que ofrezcan soluciones asequibles en áreas como la vivienda, el saneamiento, el transporte público y la conectividad, realizarán una contribución vital al desarrollo humano”.

Finalmente, Michael U. Klein⁶ opina que “el revolucionario trabajo de Prahalad y Hart alertó a las empresas del sector privado sobre la importancia del mercado en la base de la

³ Vicepresidente Senior, Microsoft Corporation.

⁴ Vicepresidente Ejecutivo Marca Global y Mercadotecnia de Visa International.

⁵ Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

⁶ Vicepresidente, Desarrollo del Sistema Financiero y Privado, Corporación Financiera Internacional y Banco Mundial y Economista Principal, Corporación Financiera Internacional.

pirámide. Ahora, por primera vez, podemos expresar su importancia en cifras concretas: un mercado de \$5 billones y 4.000 millones de personas que representa una oportunidad masiva para que las compañías del sector privado participen en la mejora de la vida de los pobres”.

Hammond *et al.* (2007) indican que hay muchas empresas líderes en sus ámbitos de actuación, que están realizando pruebas piloto, lanzando nuevos negocios o extendiendo líneas de producto de sus negocios actuales para servir al mercado BdP. Por un lado, Unilever desarrolló, tal y como se tratará más adelante en el capítulo G, a través de su filial Hindustan, un jabón con revestimiento en cinco lados que lo hace impermeable ahorrando un 20% del desperdicio al utilizarse. Por otro lado, ITC, filial india de British American Tobacco, decidió erigir un sistema, utilizando avances tecnológicos digitales, que permitía instaurar una red de ordenadores personales en las aldeas de producción de soja de la India con la finalidad de que los propios agricultores se autogestionaran, saltándose a los intermediarios de las subastas, con relación a los precios y cantidades a servir a ITC. Además, importantes compañías nacionales han demostrado ser las más innovadoras y aptas para satisfacer a los consumidores y productores de la BdP. ITC de la India en agricultura, CEMEX en México, Banco ICICI en servicios financieros son algunos ejemplos. Sin embargo, hasta la actualidad, la penetración de producto y rentabilidad más exitosa para ambas partes en la BdP ha sido la telefonía celular. Por otra parte, Lodge y Wilson (2006), destacan que las empresas multinacionales pueden focalizarse en mercados de renta baja sin disminuir el valor para los accionistas dada la obtención de una elevada rentabilidad a medio y largo plazo. Cabe añadir que una justificación altruista de peso, relacionada con la causa por la que la empresa debe tener en cuenta la BdP, es simplemente mejorar el nivel de vida ayudando a la supervivencia de tantas personas que viven en la pobreza absoluta.

Las empresas privadas, sobre todo las que operan en varios países, ya sean locales de la BdP o externas, al tener acceso al conocimiento y al capital necesario para hacer innovaciones, se erigen como los agentes que lideran el giro hacia el mercado BdP. Hammond *et al.* (2007) detallan que “no existen suficientes recursos de caridad o ayuda para satisfacer las necesidades de 4.000 millones de personas. Sin la participación de negocios sostenibles (es decir, rentables) los esfuerzos para satisfacer las necesidades no atendidas de la BdP serán insuficientes. La rentabilidad es esencial para captar inversión adicional y diseñar soluciones con la escala suficiente para satisfacer por completo estos requerimientos. Incluso en sectores atendidos tradicionalmente por los gobiernos (sistemas

sanitario o educativo) es evidente que no siempre el sector público es capaz de satisfacer las necesidades en el corto plazo, haciendo necesarias y deseables las soluciones aportadas por el sector privado”.

Aquí parece oportuno matizar que las empresas que pueden vertebrar este nuevo escenario, apostando por la BdP, encontrarán oportunidades de negocio adicionales, factor nada desdeñable en la actual situación de crisis y contracción de la demanda en los países más desarrollados. Como opción estratégica rentable, un nuevo concepto de la responsabilidad corporativa social (actividades de las empresas, más relacionadas con la caridad o la filantropía, que no buscan como objetivo el beneficio directo) podría desarrollarse de forma que no produzca rechazos. La actividad de las empresas de carácter privado y su entorno en la BdP pueden crear este nuevo concepto de responsabilidad social más avanzado con objetivos de beneficios directos ligados a las estrategias empresariales (por lo que no serían acciones puntuales) para buscar soluciones más sostenibles en los entornos de la BdP. Por lo tanto, se trataría de una estrategia en la que todos los actores ganan (estrategia ganar-ganar): empresas, instituciones y el propio mercado BdP.

Prahalad y Lieberthal (2003) fueron de los primeros autores que observaron esta oportunidad estratégica doble si bien se referían a la clase media de los países emergentes y no a la BdP. Anteriormente, Steidlmeier (1993), Prahalad y Hart (2002); y Prahalad y Hammond (2002) ya habían hecho plena incidencia en la BdP como mercado potencial clave en la economía mundial.

A.5. Contexto internacional y la BdP

El economista americano Thurow dijo en 1941 que “los Estados Unidos y Gran Bretaña eran esencialmente los países capitalistas que quedaron en la faz de la tierra (...) el resto del mundo era fascista, comunista o colonias feudales del Tercer Mundo. La crisis de 1920 y la Gran Depresión de 1930 llevó al capitalismo al borde de la extinción. El capitalismo que parece ahora irreversible, si hubiera dado algún paso en falso, podría haber desaparecido”. Por su parte, De Soto (2000) destaca que “los gobiernos deben aceptar que los pobres no son el problema, sino la solución”. Con la caída del comunismo en los años 80, se empieza a investigar la estrategia de las empresas para con los países emergentes dadas las aperturas de los mercados. Sin embargo, a finales de los años 90 se frena esa expansión ya que la crisis financiera de Asia y Latinoamérica frenan la inversión extranjera en estos países (Ricart *et al.*, 2004).

¿Qué pasará tras la crisis de 2008? ¿Qué tipo de empresas pueden sobrevivir a la crisis? Parece que otro tipo de capitalismo, el incluyente de los países emergentes, es el que podría tomar el relevo. El contexto que rodea a algunas empresas es muy complicado hoy en día. No sólo, tal y como se ha indicado anteriormente, están aconteciéndose olas de despidos y quiebras, sino que los efectos negativos de la globalización (Stiglitz, 2003) y el comercio internacional las posiciona negativamente sobre todo como agente social clave. Además, la degradación del medioambiente y la explotación económica en el Tercer Mundo (Prahalad y Hart, 2002) complican aún más el papel que deben desempeñar en el nuevo orden económico mundial. Los escándalos de organizaciones como Enron y WorldCom no fueron más que los primeros de una larga lista en salir a la luz pública, especialmente a raíz de la crisis financiera de 2008. Todo ello ha reforzado la mala imagen de las multinacionales y las grandes corporaciones respecto a los intereses de la sociedad.

Por otra parte, la gran mayoría de la inversión extranjera directa de la pasada década se ha producido en países del mundo desarrollado, particularmente en EEUU y Europa (Sachs, 1999). Referente a la inversión en países emergentes, ésta se ha centrado en la pasada década en grandes mercados como China, India y Brasil, pero se ha dirigido a segmentos de población de renta superior (élite y clase media), ignorando la gran mayoría del mercado potencial ya que se consideraba que eran demasiado pobres para ser clientes (De Soto, 2000). De Soto (2000) destaca la dificultad de entrar en los mercados emergentes ya que no funciona el sistema de mercado. El autor argumenta que los países emergentes no son pobres, sino que son muy ricos en capital pero el problema es que no pueden acceder a él dadas las dificultades derivadas de la inexistencia de derechos de propiedad privada. Sin derechos de propiedad privada, las personas físicas y jurídicas no tienen seguridad, por ejemplo, a la hora de acceder a un préstamo, de manera que se ven obligadas a recurrir al mercado ilegal para desarrollar sus actividades. De Soto utiliza el término “capital escondido o bloqueado” de los países emergentes para definir esta situación llegando a la conclusión que los países pobres ahorran dinero y desarrollan habilidades. Sin embargo, al no tener soporte documentado de sus actividades por la falta de propiedad privada, no hay posibilidad de generar valor.

Para captar el mercado de la BdP, muchas empresas privadas han adoptado el enfoque tradicional, replicando modelos de empresa ya aplicados en el mundo desarrollado, retocando ligeramente los productos, servicios o/y procesos. Sin embargo, al actuar de esta manera, las empresas multinacionales no comprenden bien el mundo de la BdP y no se sumergen en él, de manera que la mayoría de dichas empresas continúan con el error de

clonar sus procedimientos empresariales, en un mercado totalmente diferente, con lo cual el rechazo es evidente. En este sentido, Karnani (2007) comenta, entre otros, el caso de la empresa Coca Cola. Dicha compañía de bebidas bajó ligeramente sus precios en la India para la población pobre. No obstante, los ciudadanos de la BdP continuaron sin poder pagar precios tan altos ya que sus rentas diarias eran inferiores a los \$2 diarios. La compañía Coca Cola, después del rechazo por parte del mercado de la BdP, retiró su oferta.

Tanto la dificultad de realizar cambios en la forma de trabajar como en los modelos de negocio necesarios para acceder al mercado de la BdP, frenan constantemente la posibilidad de intercambiar comercialmente entre estos dos mundos. En consecuencia, la BdP ha sido olvidada mientras su población satisface sus necesidades a través de mercados locales generalmente corruptos e ineficientes (Chambers, 1997). En este sentido, más de la mitad del total de la actividad económica en los países emergentes ocurre en el mercado ilegal (De Soto, 2000).

En los mercados de renta baja existen muchas relaciones informales y contratos sociales (como sucede en el caso de la circulación de capitales en los países musulmanes mediante los préstamos *halaal*⁷, basados simplemente en la palabra dada). El capital social es vital y, por ello, organizaciones con mucha experiencia en estos mercados como gobiernos, sociedad civil y ONG, juegan un protagonismo social muy importante (Sen, 1999; De Soto, 2000).

Sin embargo, un gran número de estas organizaciones son vistas con cierto recelo dados los numerosos escándalos de corrupción y expolio. En este sentido, cabe destacar los ejemplos actuales del caso denominado “El Arca de Zoé” en Chad o las denuncias al respecto que ha habido a la Organización “Ayuda en Acción”. De nuevo se genera falta de confianza.

Por lo tanto, partimos, antes de empezar a detallar cómo las empresas pueden aprovechar un mercado tan amplio generando beneficios a ambas partes, de una notable falta de confianza y de una experiencia perjudicial de trabajo conjunto entre BdP y empresas privadas fruto de acciones corruptas y estrategias erróneas. A pesar de las limitaciones históricas comentadas, la empresa privada, pese a no ser el único agente de cambio en el orden mundial, debería liderar el cambio de trabajo con la BdP reinstaurando la confianza que permita ganancias para todos.

⁷ Tipo de préstamos permitidos en virtud de la Ley Islámica.

A.6. Antecedentes: teorías del desarrollo económico y la BdP

El concepto del desarrollo económico implícito en la oportunidad de mercado de la BdP es un tema tratado en la historia económica por diversos autores denominados economistas del desarrollo. Podemos destacar tres escuelas diferentes que estudian el desarrollo económico desde la Segunda Guerra Mundial (Simanis *et al.*, 2008a): (i) la escuela de las Necesidades Básicas, (ii) la escuela del *Empowerment* y la Participación y; (iii) la escuela de *New Commons*.

Así, la escuela de las Necesidades Básicas, dominante desde el Plan Marshall a los años setenta, inspiró la creación del Banco Mundial entre otras instituciones de desarrollo global. Desde esta perspectiva, las formas de erradicar la pobreza pasan por la ayuda y las intervenciones gubernamentales en los países pobres o por incrementar el poder adquisitivo de los pobres. En segundo lugar, la escuela del *Empowerment* y de la Participación nació como reacción a la escuela de Necesidades Básicas haciendo hincapié en que los pobres, más que ser objeto sólo de supervivencia de una manera pasiva según la escuela de las Necesidades Básicas, pasen a ser activos participando en el diseño y la implementación de soluciones apropiadas para su contexto local. Sin embargo, tanto la escuela de Necesidades Básicas como la de *Empowerment* y Participación son criticadas porque se impone, por parte de los países desarrollados, su cultura (colonialismo cultural) y modos de hacer. Por ello nace la tercera escuela. La escuela *News Commons* afronta el desarrollo y la desaparición parcial de la pobreza desde el punto de vista del trabajo continuo y del diálogo creativo entre individuos y organizaciones. Esta escuela se apoya más en el proceso de mejora continua, en el que las dos partes van juntas con el mismo poder de decisión y respeto, que en el resultado concreto.

Hoy en día estas tres escuelas se mantienen y se solapan unas con otras. De hecho, las tres escuelas son necesarias para poder entrar en el mercado de la BdP y fomentar un desarrollo sostenible. Cada una necesita un tiempo de asimilación y un orden en su ejecución ya que debe primar, ante todo, la supervivencia de la población de la BdP.

Sachs y Warner (1995), siendo Sachs uno de los máximos exponentes de la escuela de Necesidades Básicas, definen un modelo de ayuda focalizado en las áreas de la salud como tema clave. Alternativamente, Sen (1999) defiende la tesis del *Empowerment* y la Participación apelando al desarrollo para que se consiga la libertad de los individuos de estos países. Ello debe conllevar que exista un ambiente de trabajo conjunto entre los diversos agentes implicados. Yunus (2003), con la creación del Grameen Bank como

modelo de microcréditos en colaboración con la zona rural pobre de Bangladesh, refleja la escuela de *New Commons*. Por su parte, Sullivan (2007) destaca la importancia de los microcréditos para que los países de rentas bajas entren en el mercado global.

Landrum (2007) comenta que las estrategias para aliviar la pobreza en las que se apoya la teoría de Prahalad (2005) están basadas en las teorías del crecimiento de Lewis (1955). Dichas teorías entroncan también con la escuela de Necesidades Básicas vía el crecimiento de los ingresos y el consumo. Además, los críticos con la teoría de Prahalad también afirman que hay que mirar a la BdP como productores más que consumidores, apoyándose, según Landrum, en la escuela de Necesidades Básicas.

Por otro lado, la escuela de la *News Commons* ve a las otras dos escuelas como una manera de imponer la cultura imperialista del mundo desarrollado, adoptando las empresas una actitud paternalista. Esta postura acostumbra a generar rechazo por parte del mercado de la BdP. A modo de ejemplo pueden citarse el movimiento zapatista de Chiapas en México o el movimiento Green Belta en Kenia.

Easterly (2002) destaca las diversas teorías sobre el desarrollo económico así como los autores que ha habido a lo largo de la historia. En el prólogo, Easterly expresa que “hace cincuenta años, después de la segunda guerra mundial, los economistas empezamos nuestra propia búsqueda audaz: descubrir cómo los países pobres pueden llegar a ser tan ricos como los países ricos de Europa y Norte América. Observando los sufrimientos de los pobres y el confort de los ricos, nos motivamos en esta búsqueda. Si nuestra ambiciosa búsqueda fuera exitosa sería uno de los logros intelectuales más importantes de la humanidad”.

Numerosos autores han intentado responder al logro intelectual comentado por Easterly. En concreto, Smith (1776) investigó qué determinaba la riqueza de las naciones. Esta línea fue continuada por Marshall (1890), quien también destacó que la búsqueda del crecimiento económico es un tema relevante en los estudios de economía. Ya a finales del siglo XX, Lucas (1998) destacó la relevancia de la teoría del crecimiento. No obstante, hasta ese instante, dichas teorías estaban enfocadas en los países desarrollados. Fue Meade (1938) quien incluyó por primera vez una referencia sobre Sudamérica (países emergentes). Posteriormente a la segunda guerra mundial se empezó a tener en cuenta la situación grave de los países pobres. Los análisis sobre la Gran Depresión y la industrialización de la entonces Unión Soviética en los años treinta ya unían el desarrollo económico con la inversión. Lewis (1955) destacó que el hecho clave en el crecimiento económico era la

acumulación de capital. La idea del crecimiento proporcional a la inversión y al ahorro acumulado destacaba entre los economistas del desarrollo de la posguerra.

A mitades de los años cincuenta surgió una nueva aportación a las teorías de desarrollo económico. Solow (1956) defendía que la inversión no era la clave para crecer. La única manera de crecer era el cambio tecnológico. Ya a finales de dicha década, Rostow (1959) afirmó que las naciones desarrolladas podrían proveer al Tercer Mundo la ayuda adecuada (diferencia entre el ahorro nacional actual y la inversión necesaria para crecer sostenidamente) para que pudieran despegar económicamente. En 1961, el presidente de los Estados Unidos, J.F. Kennedy, comentó en el Congreso americano que “las naciones nuevas [se podría entender emergentes] necesitan ayuda para alcanzar el estadio de crecimiento sostenido propio”.

Pese a las teorías citadas y a la concienciación de ayudar a los países pobres, según Easterly (2002), nadie ha podido hasta ahora establecer un crecimiento sostenible en los países pobres. Su argumento es que los seres humanos responden a incentivos, dado que sin incentivos adecuados no existe desarrollo. Los gobiernos, instituciones u organismos de carácter mundial como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial, las ONG, las empresas privadas locales, las multinacionales y demás agentes, todos ellos básicos para conseguir la integración al sistema económico del mercado de la BdP -denominados por Prahalad (2005) como capitalismo incluyente- deberían concretar los incentivos para lograr que todos estos agentes se beneficien, incluyendo a las personas que componen el mercado de la BdP.

Por todo ello, se considera en esta tesis que el beneficio económico (relacionado directamente con la eficiencia y la rentabilidad económica) puede ser esencial para la creación de desarrollo sostenible, en un posible nuevo orden mundial, y elemento clave en la teoría de Prahalad para hilvanar el desarrollo sostenible.

Existen críticas a que la teoría de desarrollo económico sostenible de Prahalad, implícita en su descripción del mercado de la BdP, no es nueva sino que ya había sido desarrollada en los últimos cincuenta años por los teóricos que habían liderado la literatura sobre el desarrollo económico. A modo de ejemplo, podemos citar los siguientes paralelismos:

- Smith (1776) define la división del trabajo que conlleva el crecimiento económico. De la misma manera, Prahalad habla de dividir el trabajo en la BdP dada la falta de educación y formación de la población de la BdP.

- Austin (1963) detalla que el desarrollo se ve frenado por leyes inciertas e imperfectas. Prahalad también escribe al respecto destacando que la reducción de la corrupción y un sistema justo facilitan las transacciones económicas.
- Solow (1956) afirma que la mejora en tecnología permite el desarrollo económico. Asimismo, Prahalad también lo comenta para el caso de la BdP.
- Landrum (2007) detalla los autores que critican diversas consideraciones del modelo de la BdP creado por Prahalad y Hart y que permiten contrastar su revisión de la literatura.

Se podrían citar numerosos autores que contribuyeron a las ideas de Prahalad sobre el desarrollo económico pero el auténtico y novedoso mensaje es que es posible, a través de estrategias basadas en el mercado de la BdP por parte de empresas privadas, generar beneficios y lograr un desarrollo sostenible que erradique gran parte de la pobreza.

El gran reto del mercado al que nos enfrentamos es que el propio mercado de la BdP podría ser una incubadora de una nueva y global competitividad de las empresas e industrias, siendo liderada por las empresas privadas que trabajan en los países emergentes (Christensen *et al.*, 2001). Por tanto, el mercado de la BdP puede jugar un papel muy importante como agente transformador del sistema económico actual al sistema económico próximo. El poder de compra de los 4.000 millones de personas, hasta ahora olvidadas, debe ser, por un lado, la premisa económica básica en que las empresas privadas deben orientarse para ser rentables y, por otro lado, la premisa social clave para atender la pobreza mundial existente.

B. Revisión de la literatura

B.1. Teoría sobre la fortuna en la BdP y sus críticas

La teoría sobre el concepto de la BdP y el mercado potencial que se generaría (es decir, la riqueza o fortuna generable), tiene en Prahalad y Hart dos máximos exponentes y fundadores. En este apartado se detallan los puntos claves que destacan en la teoría sobre la fortuna en la BdP. Se plantea el mercado potencial a tener en cuenta por parte de las empresas de carácter privado de una manera rentable, lo que permitiría atisbar una primera fase de reducción de los niveles mundiales de pobreza existentes. El presente capítulo considera también las principales críticas a la teoría sobre la fortuna en la BdP.

La teoría de la fortuna en la BdP se puede estructurar principalmente en tres puntos, que son los que se desarrollan en el presente capítulo:

B.1.a: Las empresas privadas pueden hacer negocio dado el tamaño de mercado de la BdP.

B.1.b: Al vender a los países pobres, podría erradicarse la pobreza en el mundo.

B.1.c: Las empresas multinacionales deben jugar un rol de líderes en el proceso de integrar a los países pobres en el mercado mundial.

B.1.a. El negocio de las empresas privadas en la BdP y el mercado de la BdP

Prahalad (2005) argumenta que “en la actualidad la discusión no es sobre si las empresas privadas han de atender o no el mercado de la BdP sino con qué rapidez y dónde”. De esta forma, el autor parte del supuesto de la intención estratégica de las empresas privadas en acceder al mercado de la BdP. Así, parece ser que el motivo por el cual existe un mercado potencial de compra agregada por parte de los países de la BdP es irrefutable y que accediendo a él las empresas de carácter privado pueden ayudar a paliar la pobreza alcanzando rentabilidad en sus operaciones al mismo tiempo. De manera coincidente, Porter (2002) expresa que “estamos aprendiendo que la manera más efectiva de abordar algunos de los problemas más acuciantes del mundo es movilizar al sector corporativo en un contexto de reglas, incentivos y asociaciones para que tanto las compañías como la sociedad puedan beneficiarse”.

Prahalad y Bettis (1986) argumentan que las empresas multinacionales deberán cambiar su “lógica dominante” para poder acceder al mercado de la BdP. El motivo por el que debería abordarse ese cambio de comportamiento es que el mercado de la BdP es “la oportunidad más grande de mercado potencial en la historia del comercio” (Prahalad y Hart, 2002).

Prahalad (2005) analiza casos prácticos donde se expone cómo están trabajando ya algunas empresas en la BdP. A modo de ejemplo, la compañía CEMEX, uno de los mayores fabricantes de cementos del mundo y cuyo caso se desarrollará más adelante en el capítulo de ejemplos de empresas en la BdP, ha innovado en las viviendas para pobres en México a base de proporcionar crédito a las familias para que puedan ampliar sus hogares (cocinas, baños, etc.). No se entregaba ningún material si la familia no había ahorrado una parte concreta del capital para pagar el crédito. De esta manera, se incentivó el ahorro entre las familias de la BdP. Además, el Banco ICICI, otro de los casos que se analizará en esta tesis, ha innovado en las finanzas para el mercado BdP consiguiendo ser el primer banco en la India en lanzar un portal en red (1996), en iniciar operaciones bancarias por Internet (1997) y en hacer posible el pago de cuentas en línea (1999). Por su parte, la empresa Reliance, lanzó en India una franquicia de teléfonos móviles concentrando su consumo entre muchos usuarios para poder acceder al servicio. Por último, Casa Bahía, firma minorista brasileña, lanzó una estrategia de venta de productos minoristas al mercado de la BdP en Brasil financiando a la vez las operaciones.

No obstante, existen críticas respecto a los casos prácticos tratados por Prahalad ya que se comenta que muchos son relativos a ONG o empresas de mediana o pequeña dimensión en vez de multinacionales. En concreto, se dice que ninguno de los ejemplos dados por Prahalad conlleva pensar que las compañías puedan hacer fortuna al vender a la BdP. Karnani (2007) y Jenkins (2004) se cuestionan si son las empresas multinacionales las organizaciones adecuadas para el acceso al mercado de la BdP. Por su parte, Walsh *et al.* (2005) y Crabtree (2007) comentan que la teoría sobre la fortuna en la BdP sólo tiene en cuenta casos de empresas que han tenido éxito en su aproximación a la misma.

Además, dada la crisis que trascendió a finales del año 2008, parece que el éxito de las empresas multinacionales ya no se constata. Por tanto, estas compañías tienen que buscar vías alternativas que les compensen las pérdidas y saturaciones de mercado acaecidas principalmente en los países desarrollados. En este punto es cuando se considera el mercado de la BdP como el gran objetivo a alcanzar por dicho tipo de empresas.

Sin embargo, los modelos de negocio de gran parte de las empresas del mundo desarrollado han mostrado, dadas las recientes pérdidas y reducciones de personal, que no constituyen modelos del todo apropiados para el desarrollo sostenible empresarial. Así, no será posible clonar los modelos actuales de negocio para acceder a los mercados BdP debido principalmente a: (i) su fragilidad; (ii) la BdP configura un segmento de población

completamente diferente al segmento minoritario (1/3 de la población mundial aproximadamente) de los países desarrollados.

Prahalad y Hart (2002) consideran que los altos márgenes tradicionales de las empresas son incompatibles con el mercado BdP y que la estrategia debe ser la del volumen de ventas (mayores ventas a precios más razonables). Se argumenta que sólo podrán resistir las empresas que sean ágiles tanto en sus organigramas como en la toma de decisiones y que se adapten a las nuevas tecnologías para reducir costes. La falta de liquidez originada a finales de 2008 puede perjudicar notablemente el acceso al crédito por parte de los países de la BdP, siendo éste un aspecto muy importante en el desarrollo comercial del mercado BdP. La revolución de los micro-créditos del Grameen Bank en Bangladesh (Yunus, 2003) es un claro ejemplo de ello. Sin embargo, es importante dejar constancia de que el mercado de la BdP puede ser la gran oportunidad para que comiencen desde “casi cero” y de la mano de las empresas privadas tanto de los países desarrollados como de los emergentes.

El mercado de la BdP, tal como decíamos en la introducción de la presente tesis, y según los autores de esta teoría liderados por Prahalad, Hart y Hammond, está compuesto por 4.000 millones de personas, con \$3.000 al año de ingresos per cápita y que disponen menos de \$8,21 al día para sobrevivir. El Banco Mundial (2008) -basándose en la definición de Ravallion *et al.* (1991)- establece el umbral de la pobreza extrema en todas las personas que sobreviven con menos de \$1,25 y \$2 al día.

Sin embargo, existen críticas en cuanto al tamaño del mercado de la BdP. Por ejemplo, Karnani (2007) critica que el Banco Mundial estimaba un tamaño de 2,7 mil millones en el año 2001. Dicha institución también estima que la población en la BdP podrá alcanzar los 6 mil millones de personas en los próximos 40 años porque la principal fuente de crecimiento de la población viene de ella (Prahalad y Hart, 2002). Es obvio que cada individuo, por separado, no tiene suficiente protagonismo económico para las empresas pero sí los potenciales consumidores en términos agregados, dado que hablamos de una economía de un PIB de más de \$13 mil billones en paridad de poder adquisitivo (Prahalad, 2005). Sin embargo, Karnani (2007) critica dicha cifra y concluye que el mercado global de la BdP es menor que \$0,3 mil billones. De ser cierta esta cifra, no se cumpliría la teoría de la fortuna en la BdP. Como alternativa, Karnani considera que más que ver al mercado de la BdP como consumidores habría que considerarlos como productores.

Según Sala-i-Martin (2002), entre 1970 y 1998 el número de pobres y la tasa de pobreza -según la definición de \$1 y \$2 por día- descendieron de manera sustancial. El continente

asiático presenta las mayores tasas de disminución de pobreza debido, especialmente, al rápido desarrollo económico de China. Por otro lado, África es la única región que, según el estudio, muestra un aumento de la tasa de pobreza. El autor estima que en 1998 el número de personas bajo el umbral de la pobreza de \$1 y \$2 era de 352,9 y 973,7 millones de personas respectivamente.

Los datos de Sala-i-Martin difieren sensiblemente de los de Chen y Ravallion (2002). Éstos argumentan que, a pesar de que la tasa de pobreza de personas con menos de \$1 al día disminuyó ligeramente entre 1987 y 1998, el número de pobres en el mundo en términos absolutos aumentó hasta los 1.998 millones de personas. Asimismo, según los autores, al analizar el número de pobres a partir del umbral de los \$2 diarios entre 1987 y 1998, se observa que la tasa de pobreza también disminuyó, aunque el número de pobres en el mismo periodo aumentó hasta los 2.801 millones.

Por otro lado, el Banco Mundial (2008) estima que el número de personas por debajo del umbral del \$1,25 y \$2 diarios en el 2005 era de 1.374 y 2.564 millones de personas respectivamente. Las diferencias en las estimaciones entre Sala-i-Martin (2002), Chen y Ravallion (2002) y el Banco Mundial (2008) radican, principalmente, en que el primero utiliza información sobre los ingresos de las cuentas nacionales, mientras que los otros autores utilizan información sobre el gasto de las cuentas nacionales, suponiendo así que el porcentaje de consumo y de ahorro es igual en todos los países.

Asimismo, en una reciente publicación, Pinkovskiy y Sala-i-Martin (2009) difieren radicalmente de las estimaciones hechas por el Banco Mundial (2008). Los autores calculan que en el 2005, el número de personas por debajo del umbral de \$1 y de \$2 era de 356 y 881 millones de personas respectivamente. No obstante, cabe señalar que el estudio muestra un incremento considerable -desde 1970 hasta la actualidad- del número de personas que viven con menos de \$10 al día. En concreto, entre 1994 y 2004, y a pesar de que ahora se observa una ligera disminución, el número de personas con menos de \$10 al día se situaba por encima de los 4.000 millones, cálculos que no difieren en demasía de las estimaciones de Hammond *et al.* (2007) comentadas previamente.

Numerosos economistas reconocen la necesidad de disponer de una definición de pobreza absoluta que permita comparaciones entre países y análisis en diferentes épocas. Sin embargo, al mismo tiempo, cabe señalar la importancia de disponer de un concepto de pobreza relativa, que sea sensible a los cambios en el nivel de vida y a las diferentes economías de cada país. Parece obvio señalar que una persona en los EE.UU. que dispone

de \$3 al día debería ser considerada pobre, aunque no se considere dentro de la definición de pobreza absoluta. En palabras de Atkinson (1975), “el umbral de la pobreza debe ser definido en relación a las convenciones sociales y al nivel de vida contemporáneo de una sociedad en particular. De esta manera, alguien en los Estados Unidos puede ser tomado como pobre a pesar de que éste disponga de unos ingresos mayores al ingreso medio por persona en la India”.

En concreto, una de las definiciones de pobreza relativa generalmente aceptadas es la de disponer de unos ingresos menores del 50% de la media de los ingresos de un país. Por supuesto, se podría criticar que una definición relativa de la pobreza dificulta el estudio y análisis de cualquier progreso y, en ocasiones, imposibilita mostrar una reducción de la pobreza desde un punto de vista estadístico.

En cualquier caso, no se pretende aquí analizar en profundidad las diferencias entre los diferentes métodos de estimación de la pobreza. Para el propósito de esta tesis, únicamente se hace necesario destacar que existe un porcentaje amplio de la población mundial que vive en situación de pobreza y que, como se analizará más adelante, podría suponer un mercado potencial que las corporaciones privadas no deberían ignorar. De hecho, como se ha comentado previamente, el principal segmento poblacional a estudiar en la tesis será el de la BdP, partiendo de las estimaciones de Hammond *et al.* (2007).

Hammond *et al.* (2007) tienen en cuenta el mercado de la BdP a través de sus ingresos y gastos por sectores, y afirman que la BdP representa un porcentaje importante de la población mundial. Su ubicación geográfica reside en su mayor parte en: África, Asia, Europa Oriental, América Latina y el Caribe. Según Prahalad y Hart (2002) el mercado BdP se caracteriza principalmente por ser rural, estar mal atendido y estar dominado por la economía informal (se calcula entre el 40%-60% de toda la actividad económica de los países emergentes). Sin embargo, las características de la BdP no son iguales en todos los países. Mientras los mercados BdP en África y Asia son predominantemente rurales, la concentración urbana es mayor en Europa Oriental y América Latina. Con relación a la distribución del gasto, los alimentos dominan los presupuestos de las familias de la BdP. A medida que los ingresos aumentan, el porcentaje que se destina a alimentos disminuye, mientras la inversión en vivienda permanece relativamente constante y la inversión en transporte y telecomunicaciones crece rápidamente. En concreto, el tamaño del mercado de la BdP (Hammond *et al.*, 2007) está configurado por las siguientes regiones:

- Asia, incluyendo el Medio Oriente, cuenta con el mayor mercado BdP: 2,86 mil millones de personas con ingresos de \$3.470 mil millones. Este mercado de la BdP representa el 83% de la población de la región y el 42 % del poder de compra, una considerable participación en el dinámico y creciente mercado de consumo de Asia.
- Europa Oriental, con un mercado de la BdP de \$458 mil millones y que incluye 254 millones de personas, el 64% de la población de la región con el 36% del ingreso.
- América Latina, con un mercado BdP de \$509 mil millones, incluyendo 360 millones de personas, representando el 70% de la población de la región pero únicamente el 28% del ingreso familiar total, una participación más pequeña que en otras regiones en desarrollo.
- África, que cuenta con un mercado BdP ligeramente menor de \$429 mil millones y 486 millones de personas. La BdP constituye en África, por mucho, el mercado de consumo dominante de la región.

En cuanto a los mercados sectoriales, de los 4.000 millones de consumidores de la BdP, existe una gran variación respecto al tamaño: algunos son relativamente pequeños como el del agua (\$20 mil millones, aunque potencialmente enorme como se detallará en el capítulo D) y el de la tecnología de la información y las comunicaciones (\$51 mil millones, si bien crece de manera vertiginosa). Otros mercados son medianos como el de la salud (\$158 mil millones), transporte (\$179 mil millones), vivienda (\$332 mil millones) y energía (\$433 mil millones). Sin embargo, el que realmente destaca por su gran dimensión es el de los alimentos (\$2.894 mil millones).

Hammond *et al.* (2007) segmentan los mercados de la BdP, con finalidad práctica, como bottom-heavy (concentrados en los segmentos de menores ingresos de la BdP) y top-heavy (concentrados en los segmentos de mayores ingresos) o planos. Los mercados bottom-heavy de la BdP predominan en Asia y África, mientras que los mercados top-heavy se centran en Europa Oriental y América Latina. El sector de las tecnologías de la información (TI) es una excepción, porque el gasto se encuentra concentrado en los segmentos de ingresos superiores de la BdP en todas las regiones.

En relación a cuánto gastan los hogares en el mercado de la BdP, en la mayoría de los sectores, el promedio de gasto de los hogares es considerablemente mayor en América Latina que en otras regiones. Sólo tenemos como excepción la categoría de alimentos donde Europa Oriental la supera, quedando más distanciada África (ver tabla B-1).

Tabla B-1. Gasto medio anual en dólares por hogar en el mercado de la BdP

	TI	Atención médica	Alimentos
África	34	154	2.087
Asia	54	131	2.643
Europa Oriental	56	2.152	3.687
América Latina	107	325	3.050

FUENTE: Hammond *et al.* (2007).

Atendiendo a la localización del mercado, las áreas urbanas dominan los mercados BdP de agua, tecnologías de información y vivienda en todas las regiones. Los mercados de la BdP de transporte y energía también son marcadamente urbanos, excepto en la mayor parte de Asia, dónde dominan las áreas rurales. En cuanto a los alimentos y la atención médica, los mercados rurales de la BdP son más grandes en la mayoría de los países de África y Asia y los mercados urbanos de la BdP son más grandes en la mayor parte de los países de Europa Oriental y América Latina.

Dentro de cada uno de los mercados sectoriales, podemos estudiar el gasto con más detalle. Por ejemplo, en los servicios de atención médica, más de la mitad del gasto de la BdP se destina a productos farmacéuticos. En cuanto a las tecnologías de la información, el servicio telefónico es predominante. Asimismo, muchos hogares de la BdP no pagan por el consumo de agua. En África, por ejemplo, el agua superficial es la fuente principal para el 17% de los hogares de la BdP y los pozos descubiertos son el principal recurso de gran parte de la población en algunos países en la región.

En cuanto al consumo de energía, el acceso a la electricidad es virtualmente universal en Europa Oriental y bastante generalizado en los hogares de la BdP de Asia y América Latina. Sin embargo, su acceso es muy limitado en África. Por ejemplo, en todas las regiones excepto en Europa Oriental, la leña es el combustible dominante para cocinar entre los segmentos de bajos ingresos de la BdP, mientras el propano y otros combustibles modernos dominan en los segmentos de mayores ingresos de la BdP y en las áreas urbanas.

Por otra parte, el 24% de los hogares de la BdP carecen de acceso a la electricidad comparado con sólo el 1% de los hogares del mercado medio. Los gastos en tecnologías de la información y telefonía son considerablemente menores en los hogares rurales de la BdP que en los hogares rurales del mercado medio, o incluso que en los hogares urbanos de la BdP, lo cual es congruente con la falta de acceso en las áreas rurales.

Por otra parte, tenemos que tener en cuenta que el mercado de la BdP cada vez va a ser mayor. El motivo principal es que la brecha entre ricos y pobres está creciendo. Las Naciones Unidas aseveran que en 1960, el 20% de las personas más ricas del mundo acumulaban el 70% del total de la riqueza generada. En el año 2000, la cifra pasa del 70% al 85% (Prahalad y Hart, 2002). En este mismo estudio se indica que la reducción de la pobreza, y, por tanto, el acceso del mercado BdP a la economía mundial, son factores críticos para el éxito de las empresas multinacionales en su acceso al mismo y, a la vez, para la estabilidad de la economía mundial.

Una visión opuesta es la que presenta Sachs (2008) que asume, en contra de lo comentado previamente, que los países pobres tienen mercados pequeños y que la única alternativa es que los gobiernos de países desarrollados garanticen el desarrollo de pequeños negocios, liderando dicha relación. Sachs cree más en la ayuda directa unidireccional por parte de los países desarrollados a la BdP y no tanto en la fortuna en la BdP con la cooperación a nivel local de empresas.

Por otra parte, existen ciertas críticas sobre si las empresas multinacionales están, al acceder al mercado de la BdP, satisfaciendo la necesidad del mercado o creando una necesidad que no existía previamente (Jose, 2006; Rost y Ydren, 2006) con el consiguiente dilema ético añadido dado que algunos autores indican que se puede estar produciendo cierta explotación por parte de las empresas multinacionales a los países de la BdP (Karnani, 2007; Walsh *et al.*, 2005).

B.1.b. Erradicación de la pobreza

La teoría de la fortuna en la BdP corrobora que es posible erradicar la pobreza a través de satisfacer el potencial mercado definido previamente (Prahalad, 2005). Sin embargo, existen dudas acerca que la teoría de vender en el mercado de la BdP cause directamente una reducción de la pobreza (Bendell, 2005; Jenkins, 2004; Jose, 2006; Karnani, 2007). En concreto, Crabtree (2007) contradice la teoría de la fortuna en la BdP comentando que las empresas privadas, en vez de erradicar la pobreza deberían insistir, de forma conjunta con otros agentes, en poder jugar el rol de fomentar las capacidades fundamentales -derecho a

vivir como personas, participar en una comunidad y vivir sostenidamente- que merece la población BdP. Esta teoría de las capacidades fundamentales de Crabtree coincide con el hecho que, en primer lugar, se debe conseguir que la población BdP sobreviva dignamente satisfaciendo sus necesidades fundamentales (sin crear necesidades artificiales). Estas ideas coinciden con la teoría de Karnani, en el sentido que se deben generar ingresos para la población BdP que eliminen la pobreza en 20 años.

Las empresas del mundo desarrollado siguen teniendo en cuenta muchos paradigmas respecto los países del mercado de la BdP, aspecto que frena el acceso al mismo. Prahalad y Hart (2002) describen al respecto los siguientes paradigmas:

- *Los pobres no son nuestros clientes objetivos: no pueden comprar nuestros productos o servicios*

La teoría sobre la fortuna en la BdP desmonta este paradigma basándose en el criterio del poder de compra agregado por parte de la población de la BdP y no en la óptica individual. Prahalad y Hammond (2002) comentan el caso de Grameen Telecom (Bangladesh), donde un emprendedor tiene en propiedad teléfonos que la comunidad utiliza a cambio de un pago por su uso. Utilizando indicadores económicos “convencionales” es muy difícil descubrir el mercado existente en la BdP ya que el indicador clave para la empresa multinacional, a la hora de expandir sus negocios, suele ser con frecuencia la renta per cápita de las personas, centrándose en el individuo exclusivamente. Más adelante en esta tesis, se destacará “cómo” es posible acceder a los mercados BdP cambiando el enfoque tradicional de trabajar por parte de las empresas multinacionales.

Sin embargo, muchas empresas multinacionales parten de unos costes de estructura altísimos que provocan repercutir precios altos en sus productos. El sistema económico está empezando a rechazar los enormes márgenes de sus productos o servicios ya que no hay suficiente liquidez en el mercado para comprarlos. Por tanto, no es que los pobres no puedan comprar sus productos (individualmente está claro que no pueden) sino que los países desarrollados empiezan a no poder comprarlos tampoco. Por lo tanto, parece que las empresas están obligadas a reconsiderar sus precios y costes ya que, de lo contrario, no podrán acceder al mercado de la BdP e incluso les costará mantener sus posiciones en mercados de mayor poder adquisitivo.

- *Los pobres no pueden hacer uso de los productos que se venden en los países desarrollados*

Bajo este paradigma, las empresas centran sus estrategias más en los productos en sí (por ejemplo, un detergente) que en las soluciones que da el mismo producto (siguiendo con el

ejemplo, limpieza). Centrando el análisis en estas soluciones, la innovación aportará conceptos rentables (aunque con margen inferior) con precios razonables que permitan integrar el mercado de la BdP. Un ejemplo de productos con precios razonables sería el del ordenador portátil suministrado a algunos países de la BdP a un precio muy bajo en relación al mercado. En concreto, el fundador del programa OLPC (One Laptop per Child), el profesor Negroponte, fundador también del MIT Media Lab, presentó en mayo del año 2008 la segunda generación de portátiles de bajo coste, diseñados para ponerlos al alcance de los niños de los países en vías de desarrollo. Además de las funciones básicas de cualquier ordenador, el nuevo 'XO-3', en formato de tableta electrónica, saldrá a la venta en el año 2012 con un precio máximo de \$100 (OLPCnews, 2010). El portátil del OLPC, además de ser barato, tiene una ventaja única: funciona sin necesidad de conexión eléctrica.

- *Sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas*

Prahalad y Hammond (2002) estudian ejemplos de uso de tecnologías avanzadas para satisfacer necesidades propias de la BdP, como el uso de teléfonos móviles GSM por parte de mujeres de zonas rurales de Bangladesh o que mujeres de la India aprenden a usar los ordenadores para interpretar imágenes de satélites a tiempo real para ver dónde están concentrados los bancos de peces y así guiar a sus maridos en la pesca. Pese a los ejemplos descritos, este paradigma, respecto a que la innovación sólo surge en los países desarrollados, goza de amplio predicamento. De esta manera, será muy difícil que se pague por las innovaciones tecnológicas de los países desarrollados ya que, al no partir del propio mercado BdP, no se adecuan a sus circunstancias específicas tales como el precio, formato, funcionalidad, etc. El problema, por tanto, no sería que desde la BdP no se valore la innovación, sino que la innovación que se le ofrece desde las empresas de países desarrollados no se corresponde con las necesidades de la BdP.

- *El mercado BdP no es esencial para el crecimiento y la vitalidad a largo plazo de las empresas multinacionales*

Para matizar este punto, no sólo puede ser esencial el mercado BdP por su capacidad de compra agregada sino que el mercado de la BdP es el más importante del mundo por demandas potenciales de productos o servicios, el cual las empresas de carácter privado no pueden permitirse el lujo, en un contexto como el que estamos viviendo de crisis económica global, de menospreciar. Este paradigma deja clara la “altivez” de los países desarrollados ya que consideran que no pueden aprender de los países de la BdP. En todo

ello se supone que el sistema económico a nivel mundial va a sufrir una transformación muy acusada.

El modelo de la fortuna en la BdP refuerza el hecho que la propia manera de entender la gestión de empresas se verá influenciada por la experiencia de las empresas en el mercado de la BdP. Este aprendizaje puede facilitar mucho que las empresas del mundo desarrollado elaboren productos de una manera más eficiente y rentable al mismo tiempo, contribuyendo a superar la profunda crisis actual.

- *El movimiento intelectual se encuentra en los mercados desarrollados, es muy difícil reclutar ejecutivos para los mercados de la BdP*

Este es un punto que realmente podría haber sido muy difícil de superar hasta estas fechas ya que los ejecutivos de las empresas multinacionales, por poner un ejemplo, están inmersos en el patrón de los modelos de negocio de las empresas del mundo desarrollado. Sólo cambiando el modelo hasta ahora aplicado (innovando en procesos de todo tipo básicamente), los ejecutivos podrán “entender más el concepto BdP y formarse para trabajar en él”.

Además, antes de la crisis económica de 2008, muchos ejecutivos estaban centrados en el beneficio a corto plazo y en la especulación permanente. Puede ocurrir que a partir de este giro inevitable hacia los países de la BdP, y tras el mal ejemplo de muchos gestores que han realizado operaciones fraudulentas, surja con el tiempo una corriente de ejecutivos más centrados en las virtudes esenciales del ser humano -honradez, bondad, prudencia, respeto, etc.- y tiendan a dirigir proyectos que ayuden a equilibrar al mundo económica y socialmente. Por ejemplo, Schön (1983) cree que los ejecutivos aprenderán con el tiempo, en base a experiencias vividas, cual es la mejor manera de abordar al mercado de la BdP.

Prahalad (2005) muestra ejemplos concretos que confirman que estos paradigmas no son ciertos. No obstante, la literatura no es unánime al respecto, ya que también se pueden encontrar, como se ha comentado en párrafos anteriores, opiniones críticas respecto a dichos ejemplos. A pesar de todo, es razonable pensar, como lo hace la escuela de la fortuna en la BdP, que los paradigmas comentados son en gran parte erróneos porque las empresas multinacionales piensan en clave de sus modelos de negocio intentando imponer una forma de hacer negocios.

Prahalad y Hart (2002) detallan aspectos comerciales claves para acceder al mercado de la BdP y poder erradicar la pobreza existente:

- *Crear poder de compra, basado en el acceso al crédito*

En Prahalad y Hart (1999) se detalla al respecto, que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, cerca de 1.000 millones de personas (el 30% de la masa laboral) están desempleadas o tienen trabajos de los que apenas subsisten y que prácticamente una quinta parte de la humanidad gana \$1 por día para sobrevivir. Estos datos reflejan una situación desesperada en los países de la BdP que se puede contrarrestar en parte integrándolos en el mercado.

El acceso al crédito puede ser una condición necesaria, pero no suficiente. Karnani (2007) considera que dar crédito a la población de la BdP no implica que tengan acceso a los productos. El autor se basa en que el aspecto clave, para los países de la BdP, es el precio del producto y no tanto la posibilidad de obtener crédito. Según Karnani la población de la BdP no tiene en su mayoría un perfil emprendedor que pueda ser competitivo generando valor a partir de un crédito recibido. Por ello, una manera de reducir la pobreza es crear empleo con salarios estables para la población de la BdP según dicho autor. Más adelante, en el análisis de casos de las experiencias de diferentes empresas en el mercado de la BdP, se detallaran los estudios existentes acerca de la idoneidad y del efecto que provoca, para la BdP, la facilitación del acceso al crédito por parte de las empresas privadas.

Pitta *et al.* (2008) concluyen que la población de la BdP no puede generar suficiente beneficio para pagar el coste de capital de la deuda del crédito obtenido. Dichos autores describen que la mayoría de los bancos que han concedido microcréditos a la BdP se basan en:

- La fuerte competencia entre los propios bancos.
- El apoyo de las ONG a la BdP.
- La cultura de responsabilidad social existente.
- La oportunidad de diversificar sus operaciones de negocios.
- La posibilidad de trabajar junto a otras instituciones como ONG y gobiernos.

Según Karnani, el único camino para ayudar a los países pobres no es que consuman más sino que tengan más ingresos reales. Este hecho conlleva reducir los precios de los productos que compran o a incrementarles los ingresos directamente.

En cuanto reducir precios, hay tres alternativas: (a) reducir beneficios; (b) reducir costes sin reducir la calidad (exige mucha innovación tecnológica y los pobres no pagan por ella ya

que se centran en productos de primera necesidad básicamente) y; (c) reducir costes reduciendo la calidad (lo cual en su gran mayoría no implica una gran innovación tecnológica). Según Karnani (2007), contrariamente a la teoría de la fortuna en la BdP, la única alternativa más realista es la de reducir la calidad de los productos (hasta lo aceptable por el mercado BdP) para reducir el coste.

Los países emergentes, fruto de la combinación de la crisis de 2008 y la existencia de mercados financieros integrados, pueden llegar a tener una retirada de fondos financieros importante. Dada la dificultad en el acceso al crédito y dada la situación financiera a nivel mundial, pueden plantearse alternativas: una de ellas podría ser la utilización como moneda de cambio de otros productos en vez de dinero. En este caso, se estaría hablando del intercambio de bienes necesario para reactivar a los países BdP.

Por otra parte, Walsh *et al.* (2005) no ven claro cómo puede lograrse la generación de ingresos que permita elevar el poder de compra por parte de la población BdP como fruto de la acción comercial. Todavía es pronto para tener un histórico relevante de la repercusión, al nivel de vida de la población de la BdP, de las inversiones en el mercado de la BdP.

- *Hacer realidad las demandas del mercado BdP mediante “la educación” del consumidor y el desarrollo sostenible*

Karnani (2007) critica que la población de los países pobres no dispone de un nivel educativo elevado general y que la teoría de la fortuna en la BdP, basada en una perspectiva consumista, explota aún más a los mercados pobres “educándolos” a consumir una variedad de productos sin dejarles decidir previamente cómo maximizan sus utilidades. Podríamos decir, que Karnani critica con ello la ideología del libre mercado extrema por parte de la teoría de la fortuna en la BdP. En vez del punto de vista consumidor de la población BdP, el autor propone centrarse en su rol como productores, de acuerdo a lo citado en esta tesis previamente.

Existen, al respecto de lo comentado, críticas (Crabtree, 2007; Karnani 2007) que matizan que se debe tratar al mercado de la BdP no sólo desde el punto de vista consumidor sino también productor. Por tanto hablaríamos, además de educar al consumidor, de educar al productor. Para hacer realidad la demanda del mercado BdP, los formatos de los productos (por ejemplo, adecuarnos a paquetes individuales de productos en vez de paquetes con muchas unidades), sus precios y sus funcionalidades, son aspectos claves para la integración del mercado de la BdP. Sin embargo, se duda también por parte de algunos autores

(Bendell, 2005; Hopkins, 2005; Karnani, 2007; Rost y Ydren, 2006) si son viables los precios, un tanto altos, de algunos formatos individuales de productos (paquetes para una persona) y si el desarrollo sostenible se puede lograr con tantos formatos individuales existentes al acoplarnos al mercado de la BdP.

De hecho, Karnani (2007) dice al respecto que según Prahalad el impacto negativo al medio ambiente se palia con los recursos de las propias empresas multinacionales. Karnani critica que, a modo de ejemplo, hace veinte años se introdujo el primer champú en pequeños envases de plástico y todavía permanece el problema medioambiental (en concreto, la recogida de basuras, por ejemplo, en zonas rurales es poco eficaz).

- *Crear soluciones de distribución y comunicación que permitan el acceso de las personas de la BdP al mercado*

El desarrollo de sistemas de distribución y comunicación que faciliten el acceso a las zonas rurales (suelen ser las más incomunicadas y pobres) es un tema de vital importancia. Diversos autores (Jenkins, 2004; Jose, 2006; Karnani, 2007) destacan al respecto de mejorar la distribución, que muchas compañías se limitan a exportar sus productos y que otras empresas, en caso de acceder a los mercados de los países emergentes, lo hacen vendiendo a segmentos de la pirámide superiores a la BdP, evitando los problemas de distribución, sobre todo en las comentadas zonas rurales. Jenkins (2004) describe que es muy difícil reducir la pobreza en los países BdP si las empresas multinacionales no apuestan estratégicamente por localizar en ellos sus operaciones.

- *Crear productos adecuados a las necesidades locales de la BdP mediante una innovación desde los propios países emergentes hacia los países desarrollados (“de abajo a arriba”)*

Hart y Christensen (2002) comentan que la condición fundamental para el éxito de las empresas privadas en el mercado de la BdP y su impacto en la eliminación de la pobreza a través de poder acceder al mercado, es que el producto o servicio deber ser diferente al conocido y utilizado en los mercados desarrollados. Debe ser un producto que permita ser aplicado a la realidad de los consumidores no tradicionales que son los que configuran la BdP. De hecho, como punta de lanza de la innovación, se deberían utilizar las tecnologías disruptivas (que son aquellas que rompen con lo tradicional y permiten, observando las necesidades locales de la BdP, un desarrollo económico mejorando el estándar de vida) ya que permiten facilitar productos no existentes a mercados locales de la BdP (Christensen y Raynor, 2003).

La razón de lo anteriormente explicado es que no sería eficiente plantear el mismo esquema mental de trabajo en el mercado BdP que en las economías desarrolladas. La innovación nace del propio país emergente como resultado de la colaboración entre empresas de carácter privado y empresas locales. Es decir, la innovación no se debería “importar” ya que en muchos de los casos no se adapta a las realidades locales. Este ha sido, tal como se ha tratado en la introducción, un obstáculo cultural para el entendimiento de las empresas del mundo desarrollado dentro del mercado BdP (capitalismo excluyente).

Según Hart y Milstein (1999), las innovaciones requeridas para la BdP son aquellas que sobrepasan las rutinas y conocimientos corrientes. Por tanto, no deben estar referenciadas a las innovaciones clásicas de los países desarrollados ya que hablamos de un mercado, el de la BdP, totalmente diferente. Prahalad (2005) detalla doce principios de innovación para operar en los mercados de la BdP:

1. El centro de atención debe estar en los precios de los productos y servicios. Servir a los mercados de la BdP no consiste sólo en ofrecer precios más bajos, sino en crear un sistema de fijación de precios en base a la realidad cultural de la BdP.
2. La innovación exige soluciones híbridas. Los problemas de los consumidores de la BdP no pueden resolverse con viejas tecnologías. La mayoría de soluciones necesitan tecnologías avanzadas y emergentes que se combinen de manera creativa con las infraestructuras existentes.
3. Teniendo en cuenta la magnitud de los mercados de la BdP, las soluciones que se desarrollen deben incrementar su escala y transportarse entre países, culturas e idiomas de los países de la BdP.
4. Los mercados desarrollados están acostumbrados al desperdicio de recursos. Todas las innovaciones deben centrarse en la conservación de los mismos.
5. El desarrollo de productos debe comenzar por una profunda comprensión de la funcionalidad y no sólo de la forma de los mismos.
6. Las innovaciones en los procesos (por ejemplo, la logística) son tan cruciales como las de producto en los mercados BdP.
7. El trabajo de capacitación de la población de la BdP es crucial. La mayoría de mercados de la BdP son deficientes en cuanto a habilidades. El diseño de productos y servicios debe tener en cuenta los niveles de habilidades, infraestructuras

deficientes y la dificultad de acceso para el servicio en áreas remotas como las rurales.

8. La educación de la población de la BdP en el uso de productos es esencial.
9. Los productos deben funcionar en ambientes hostiles (ruido, polvo, infraestructuras inadecuadas, etc.).
10. La investigación sobre los diferentes idiomas, culturas, habilidades, etc. constituye un gran reto.
11. Las innovaciones deben llegar al consumidor. La distribución juega un papel crucial para llegar tanto a zonas rurales, de gran dispersión, como urbanas.
12. La evolución económica y social en los mercados de la BdP puede ser muy rápida. Ello implica estar preparados para adaptarse ágilmente.

No obstante, Prasad y Ganvir (2005) critican que sean necesarios estos doce principios de innovación ya que el proceso de ejecución de los mismos no está asegurado en un mercado tan diferente al mundo desarrollado como el de la BdP.

Existen una serie de paradojas culturales que ralentizan la agilidad en el acceso por parte de las empresas de los países desarrollados al mercado de la BdP (que pueden poner obstáculos a la eliminación de la pobreza) y que las empresas deben rápidamente corregir en sus ejecutivos para poder interactuar correctamente con la población BdP. Por ejemplo, en Prahalad y Hart (1999) se describe la paradoja de que los países de la BdP están abiertos para entrar al sistema económico mundial, teniendo un peso de población mundial del 80% que los avala como potenciales compradores. Sin embargo, los países de la BdP se enfrentan a un freno social, provocado por una distribución desigual de la riqueza (un 20% de la población que controla el 85% de la riqueza mundial). Ello conlleva a que los pobres tienen menos opciones de participar en el mercado por falta de poder económico.

Asimismo, tras la situación económica complicada a nivel global, la distribución de la riqueza a nivel mundial puede estar sujeta a cambios sobre todo si se integran los países de la BdP en el sistema económico, debido a que configuran una demanda agregada nada despreciable para las empresas privadas de los países desarrollados.

Además, la disposición de los recursos a nivel mundial tiene en los mercados desarrollados una situación de cuasi-monopolio que supone una barrera de acceso al resto de países, sobre todo, emergentes. Ello contrasta con que el mercado de la BdP puede llegar a producir, colaborando con las empresas privadas básicamente e innovando nuevos

productos y recursos que permitan un desarrollo sostenible mundial. La innovación, otra vez más, juega un rol determinante para facilitar nuevos productos al mercado que satisfagan las necesidades hasta ahora no satisfechas o los mismos productos, sobre todo los básicos, en más cantidad a precios razonables.

La posibilidad que los países desarrollados no cuenten con el mercado de la BdP para construir juntos un sistema económico más estable (soledad de los países BdP versus unión de países desarrollados y países BdP) es, hoy en día, difícil de sostener. Sólo si las empresas de los países desarrollados se implican en la BdP con modelos de negocio sostenibles, esas empresas tendrán un desarrollo y, en muchos casos, una supervivencia económica.

En relación al modelo de negocio sostenible, Rost y Ydren (2006) comentan que el modelo BdP no está plenamente desarrollado ni hay suficiente recorrido para garantizar su éxito. Los autores insisten en que la erradicación de la pobreza, efecto principal de la teoría de Prahalad sobre la BdP, es un hecho en China y la India pero su causa no radica en las estrategias de las empresas multinacionales en la BdP sino la ejecución de estrategias por parte de estos países unilateralmente en base a sus puntos fuertes.

Por otro lado, los gobiernos están apostando más que nunca por la iniciativa empresarial para solventar los desequilibrios económicos que acontecen en el mundo, dado que las ayudas que han prestado, a lo largo del siglo XX a los países de la BdP, no han podido solucionar los mismos. Además, existe en el mundo desarrollado una sobrecapacidad en sus industrias que fuerza a las empresas multinacionales a crecer en otras zonas geográficas. Relacionado con la sobrecapacidad de la industria, podría citarse a Schumpeter (1934) y su noción de la “destrucción creativa” según la cual, “frecuentemente las empresas no consideran la importancia de desarrollar una nueva tecnología y reaccionan estando más comprometidos con los productos, procesos y mercados existentes”. El mercado de la BdP puede ser, en este sentido, un gran revulsivo para ellos.

Hart y Milstein (1999) expresan que las empresas que sobreviven son las que tienen la capacidad de invertir o realizar asociaciones para adquirir nuevas habilidades que les permitan experimentar con mercados nuevos y no testados, como es el caso de la BdP. Por último, otro freno a considerar puede ser que los países pobres están empezando a sufrir una ola de migración de las zonas rurales hacia las ciudades, tanto de sus países como de los países desarrollados, pudiendo provocar problemas sociales y económicos en las mismas.

Las empresas y demás agentes que colaboren con la BdP podrán mejorar su imagen y se transformarán, de esta manera, en un eje central de transmisión de conocimientos, superando los frenos a la teoría de la fortuna en la BdP. Dichos conocimientos se trasladan mediante un servicio de investigación y desarrollo (I+D) no sólo iniciado a veces en el mundo desarrollado sino también conducido desde el ámbito local por las propias empresas privadas. Un conocimiento que el propio Prahalad (2005) narra con claridad como punto de transformación social.

Sin embargo, se debe decir que parte de las personas que configuran el mercado de la BdP son conscientes de la evolución del nivel de vida existente en los países desarrollados sobre todo porque el acceso a información, a través de televisiones y medios de comunicación en general, es cada vez más relevante. Por ello, la población de la BdP aspira, después de tener los bienes básicos cubiertos en primer lugar de cara a sobrevivir, a satisfacer necesidades que, como todo ser humano, tienen y que no pueden satisfacerlas en sus países de origen. Por ejemplo, es frecuente escuchar o leer noticias en los medios de comunicación referentes a las pateras y los cayucos que cruzan el mar Mediterráneo llenas de personas de países de la BdP en busca de oportunidades para sobrevivir.

Por lo comentado previamente, se cree importante matizar que antes que dotar de conocimientos a la población del mercado BdP está la supervivencia como factor significativo y crucial. Por tanto, se trataría de facilitar al mercado BdP los productos y servicios básicos para que puedan vivir con la finalidad de erradicar la pobreza en el mundo generando actividad económica beneficiosa para los países de la BdP. Los pasos lógicos serían la facilitación, por este orden de: supervivencia, conocimientos y libertad. A modo de ejemplo, Hammond *et al.* (2007) indican que “más de mil millones de personas carecen de acceso a agua potable limpia. Muchos más luchan por satisfacer sus necesidades diarias de agua o pagar altos costos de este bien esencial. ¿La razón de estos retos? Las redes hidráulicas urbanas son cada día más viejas. La rápida urbanización aumenta la demanda más rápido de lo que las redes se expanden. Muchas personas viven en regiones con escasez de agua y las fuentes disponibles están siendo contaminadas por la industrialización, la agricultura y la falta de servicios sanitarios (...)”. Además, “(...) llevar suficiente alimento a la mesa es una lucha constante para muchas familias en la BdP. En muchos países, la compra de alimentos ocupa más de la mitad del presupuesto de los hogares en la BdP, especialmente en África y Asia. En Nigeria, los alimentos representan el 52% del gasto familiar de la BdP y en el Pakistán rural, el 55%”.

Para lograr la supervivencia, las estrategias de distribución -tal como se ha indicado anteriormente- son un aspecto crítico ya que las zonas rurales de la BdP concentran la gran demanda de mercado de productos de alimentación y son estos productos los claves para la misma. Según Karnani (2007), los países de la BdP gastan el 80% de sus ingresos en bienes de primera necesidad y no en productos lujosos o de segunda necesidad. D'Andrea *et al.* (2004) estima al respecto que los consumidores de la BdP gastan una parte mayor de su renta en bienes de consumo (50-75%) comparado con los países desarrollados (35%). En primer lugar, para poder lograr que la población de la BdP pueda acceder a los productos básicos, los agentes implicados deben combinar, tal como se comenta en Prahalad y Hart (1999), costes de productos o servicios inferiores a los habituales y cierta calidad en los mismos (eficiencia óptima).

Alcanzar costes menores implica realizar un completo estudio sobre cómo se fabrica, se desarrolla y se distribuye un producto. Se trata de estudiar con detenimiento todo el proceso del producto desde la fase anterior a su concepción hasta la fase de atención al cliente en caso de ser un servicio. Karnani (2007) dice que los costes de servir a la BdP son muy altos ya que hay mucha dispersión geográfica sobre todo en zonas rurales y con diferentes culturas dentro del mercado BdP. Esta dispersión eleva los costes de distribución y de marketing dificultando las economías de escala. La escasa cantidad realizada en cada transacción comercial agrava, según Karnani, el alto coste de los productos, afectando directamente a la supervivencia de la población BdP.

Respecto a la calidad de los productos, si nos centramos en productos de primera necesidad como primer paso a aproximarnos al mercado de la BdP, hay que tener en cuenta su resistencia a diversas climatologías así como su transporte y almacenamiento. Karnani (2007) también afirma que la población de la BdP desea productos de calidad pero el problema es que no pueden acceder a ellos. La sostenibilidad se centra en este caso en la óptima utilización y reutilización de los recursos para procurar tener un entorno saludable y un desarrollo continuo.

Las premisas de costes bajos, buena calidad, sostenibilidad y rentabilidad están afectadas por la innovación, sin la cual los nuevos modelos de negocio de los que deberían partir las empresas privadas no podrían hacerse realidad ni ejecutarse. El objetivo último debería ser la libertad de los países BdP para que autogestionen el mercado y lideren ellos mismos el desarrollo sostenible, en vez de las empresas privadas de países desarrollados.

Con la crisis actual, se incrementa la pobreza en los países de la BdP y, por lo tanto, el fenómeno de las migraciones puede aumentarse. Si los mercados de la BdP se erigen como protagonistas del nuevo sistema económico, la migración entre países de la BdP podría atenuarse ya que las zonas rurales serían posiblemente atendidas directamente. Un punto de reflexión podría ser como afectará la crisis del 2008 a los movimientos migratorios de los propios países desarrollados si el mercado de la BdP se erige como el gran protagonista de este siglo. Los movimientos migratorios podrían ser totalmente opuestos a los acontecidos hasta ahora. Se trataría, pues, de movimientos de migración desde los países desarrollados hacia los países emergentes. No obstante, probablemente dichos flujos serían relativamente pequeños y referidos a trabajadores cualificados. La explicación podría venir de las deudas y demás obligaciones existentes entre la población de los países desarrollados por un lado, y por otro lado, la existencia de barreras culturales al cambio geográfico, factores que suelen frenar el libre movimiento de las personas.

B.1.c. El rol de las multinacionales en el acceso a la BdP

En Prahalad y Hart (2002) se describe porqué las multinacionales deben jugar un papel de liderazgo en la inclusión del mercado de la BdP a la actividad comercial mundial. La sociedad está buscando nuevas soluciones para afrontar las desigualdades económicas y las empresas de carácter privado están siendo señaladas como los agentes que pueden dirigir dicho reto (Margolis y Walsh, 2003). Los recursos de las empresas multinacionales, con anterioridad a la crisis de 2008, eran un baluarte para liderar el acceso a la BdP. Sin embargo, a partir de la crisis, las empresas que sobrevivan deberán ser muy eficientes gestionando sus recursos, especialmente limitados, si quieren acceder al mercado BdP.

Hammond *et al.* (2007) citan ejemplos como que “la combinación de poderosos teléfonos, redes asequibles, y aplicaciones de acceso de voz en Internet para obtener precios de mercado, información sobre salud, o servicios gubernamentales, pueden abrir Internet a un importante número de usuarios”. Sin embargo, en las áreas rurales de los mercados de la BdP, las nuevas tecnologías no están suficientemente desarrolladas. Para ello, las multinacionales tienen facilidad en traspasar rápidamente el conocimiento de un mercado a otro, dentro de los propios países emergentes, conocimiento que luego se adaptará, si es posible, al mercado local a tratar. Además, las multinacionales pueden tener procesos internos flexibles que permitan liderar y trasladar la innovación creada en los mercados BdP hacia los países desarrollados.

Por otra parte, las multinacionales también pueden crear una base local de soporte “político” en la cual, dado que los entes locales notan las mejoras en la integración al mercado, el vínculo emocional resultante llega en algunos casos a ser muy fuerte. Casos como el de la empresa Cargill que, tras sufrir varios sabotajes en el mercado BdP al trabajar en el negocio de las semillas, consiguió imponer el mismo porque incrementaba la productividad por acre de tierra. En este caso, Cargill es vista como “amiga” de los mercados locales.

Hart y Christensen (2002), destacan que “hay un incremento en la presión sobre las grandes compañías para tener un rol más profundo en la resolución de algunas consideraciones sociales globales como la erradicación de la pobreza y la protección del medio ambiente en los países en vías de desarrollo”. En una entrevista a Hart sobre su libro *Capitalism at the Crossroads* (Hart, 2005), comenta que no cree que la mayoría de las corporaciones que crezcan con éxito en el siglo XXI sean de países desarrollados. Más bien afirma que estas compañías quedarán marginadas en los próximos diez a veinte años si no acceden a la BdP. Según dicha idea, las compañías que trabajen en los países emergentes son las que lideraran el nuevo sistema económico.

Sin embargo, según Karnani (2007), las empresas multinacionales no son las que deben liderar el acceso al mercado BdP sino que deben ser las empresas privadas locales de tamaño pequeño y mediano. Al haber costes de distribución altos y por tratarse de un mercado fragmentado y disperso, el peso del negocio debe radicar en que haya productos más sencillos producidos en mercados locales por las propias empresas locales ya que conocen bien los mismos. Según Karnani, en los casos utilizados por Prahalad (2005) son las empresas medianas y pequeñas locales quienes son las protagonistas.

Llegados a este punto, se cree importante insistir en que, dada la crisis de 2008, las empresas privadas necesitan justificar incrementos de valor para sus accionistas para ser sostenibles. En este sentido, Hart (1997) y Hart y Milstein (2003) detallan que la sustentabilidad y el valor para el accionista poseen tres dimensiones principalmente: (i) aspectos de rentabilidad a corto plazo de naturaleza “interna” de la empresa; (ii) aspectos de rentabilidad a corto plazo que incluyen a los agentes externos implicados con la empresa y; (iii) aspectos de rentabilidad más a largo plazo que incluyen a agentes internos y externos. Por lo tanto, las empresas privadas que puedan focalizarse en el mercado de la BdP, convenciendo a los accionistas que es un mercado totalmente nuevo e inmenso, tienen altas probabilidades de dar valor a los accionistas y ser sostenibles.

El World Business Council for Sustainable Development (2004) concreta al respecto que la presencia de empresas en los países en desarrollo será crucial para su competitividad y éxito a largo plazo. Respecto al rol de las empresas de carácter privado para acceder al mercado BdP, Warner y Sullivan (2004) consideran que el sector corporativo debe estar en el centro de los esfuerzos internacionales para reducir la pobreza, si bien las empresas multinacionales deben formar alianzas nuevas con empresas radicadas en el mercado local de la BdP.

De hecho, Hammond (2004) cree que la pobreza es un mercado totalmente creativo y fuente de creación de empresas, con el potencial de ser el gran facilitador de la economía globalizada. Los emprendedores locales juegan, por ello, un papel relevante aliándose con las empresas del mundo desarrollado para intercambiar experiencias que faciliten el desarrollo de los países de la BdP. Vikram (2008) corrobora que hay un espíritu emprendedor en los pobres, con rentabilidades importantes en sus negocios de pequeña escala.

¿Qué otros actores podemos considerar en el proceso de reducción de la pobreza? En los últimos años, las ONG han incrementado considerablemente su actividad en los países de la BdP (Gunn, 2004). Sin embargo, su eficacia en reducir la pobreza en el mundo es muy dudosa ya que los resultados hasta la fecha no han sido óptimos. Respecto al rol de los gobiernos de la BdP, deben tener un rol principal más importante que el explicado en la teoría de la fortuna en la BdP. Su tarea debe ser la de facilitar la creación y crecimiento de empresas a través de políticas regulatorias diversas que faciliten el acceso a los bienes básicos (Karnani, 2007). Según el autor, estas políticas garantizarán la libertad de los países de la BdP para construir su futuro.

No obstante, dadas las circunstancias de la economía informal y el peso histórico de las ONG, las instituciones de carácter mundial y los gobiernos y las empresas locales, deberían contribuir junto con las empresas multinacionales a “inventar-innovar” las nuevas prácticas de hacer negocios a través de la experiencia del mercado BdP. En concreto, Prahalad y Bruggmann (2007) constatan que “las empresas multinacionales y las ONG deben trabajar juntas para crear modelos de negocios innovadores que permitan desarrollar nuevos mercados y acelerar la eliminación de la pobreza”. Para ello, se comenta que se necesitan alcanzar varios pasos en esta relación. En primer lugar, en una primera fase deben trabajar conjuntamente proyectos de responsabilidad social corporativa que les permita conocerse entre ellos. En una segunda fase, deben implantarse proyectos rentables en los cuales las

ONG aprendan de la experiencia del sector privado y las empresas multinacionales aprendan de la realidad local del mercado de la BdP.

Según Pitta *et al.* (2008), las ONG entienden las necesidades locales y pueden ayudar mucho en trasladarlo a las empresas privadas. La razón es que trabajan junto a la población de la BdP y están muy preparadas para hablar su lenguaje de cara a una comunicación eficiente. Por su parte, las empresas multinacionales pueden ser catalizadoras de los demás agentes que deberían intervenir en el acceso al mercado de la BdP: gobiernos locales, ONG, empresarios, comunidades, instituciones mundiales, etc. Una razón de peso a comentar es que las multinacionales buscan negocios rentables y es esa rentabilidad la que permite que el desarrollo pueda llegar a ser sostenible, traspasando las empresas multinacionales la misma a los diversos agentes implicados en el mercado BdP.

B.2. Estrategia en la BdP

En este apartado explicaremos cuál es la literatura existente sobre la estrategia de acceso de las empresas privadas a los mercados emergentes y, en particular, a los países de la BdP, dada la gran oportunidad de mercado potencial y sus efectos en disminuir notablemente la pobreza, de acuerdo con la teoría de la fortuna en la BdP tal como ha sido detallado en el apartado anterior. El estudio de la estrategia en este segmento es muy reducido al ser muy reciente la teoría de la fortuna en la BdP. En definitiva, desarrollaremos en esta sección cómo los agentes implicados en la teoría de la fortuna en la BdP llevan a cabo sus actividades de tal manera que sus operaciones sean rentables y, a la vez, puedan causar un desarrollo sostenible en los países de la BdP.

En relación al acceso estratégico a la BdP, Gardetti (2005) plantea numerosas preguntas:

- ¿Cómo una compañía cambia su estrategia en la BdP para que sea competitiva?
- ¿Qué tipo de modelo de negocio funciona en la BdP?
- ¿Cómo pueden establecerse vínculos de confianza en una economía informal como la de la BdP?
- ¿Cómo se integran las nuevas tecnologías en la BdP?
- ¿Cómo se puede desarrollar una infraestructura de educación social?

Por su parte, Prahalad y Lieberthal (2003), consideran que las empresas multinacionales deben plantearse los siguientes puntos:

- ¿Qué proporción de liderazgo local y global se necesita?
- ¿Debemos adoptar la misma estrategia para todas las unidades de negocio dentro de un mismo país?
- ¿Debemos apostar por socios locales?

B.2.a. Modelos de estrategia de inversión internacional en los países emergentes

Antes de entrar a comentar la estrategia empresarial internacional en los países emergentes a partir de los años 90, se describen las teorías desarrolladas respecto a las estrategias internacionales durante el período 1950-1990. Tal y como comenta Tallman (2001), la teoría de la ventaja comparativa era un referente en todos los modelos de intercambio internacional en los años 50 y 60. El criterio para determinar la inversión era la diferencia en las productividades entre los diferentes factores de producción. Esta teoría se basa principalmente en los costes de producción, transporte y las barreras arancelarias. En un inicio, los modelos de internacionalización se basaban en las exportaciones y la inversión extranjera directa. Hymer (1960) dice al respecto de esta teoría que su finalidad era controlar el mercado para dificultar a la competencia su entrada en ciertos mercados.

En los años 70, Williamson (1975) define un modelo en el que la decisión de expansión internacional tiene como referencia tanto los fallos del mercado como el intercambio de bienes, por lo que se favorece la inversión extranjera directa (fallos de información, transferencia de conocimientos imperfecta, etc.). Dicha teoría se centra en que el comportamiento humano se rige por el oportunismo (“la búsqueda por el interés personal a través del engaño”). Por ello, se deben definir estructuras de control que eviten estos comportamientos.

Dunning (1981) elaboró un modelo incorporando los factores básicos de los anteriores modelos e introduciendo los recursos y capacidades de la empresa como indicadores para explicar su inversión internacional. El autor detalla tres factores a tener en cuenta:

- Los factores de propiedad que son los recursos y capacidades únicos desarrollados en el mercado doméstico de la empresa inversora y que representan una ventaja comparativa a las mismas para ir a otro mercado de otro país.
- Los factores de localización (costes de producción, costes de transporte, aranceles, etc.).

- Los factores de internalización entendidos como los elevados costes de transacción derivados de fallos del mercado.

A finales de los 80 y principios de los 90, la estrategia internacional se centró en explicar las ventajas comparativas a través de los recursos y capacidades de las empresas. Este modelo basado en recursos y capacidades ve adecuado la oportunidad de invertir en el exterior para aprovechar los recursos existentes en las empresas y obtener nuevos recursos y habilidades fruto del intercambio de experiencias con otras culturas. Tallman (2001) dice, al respecto del modelo, que las empresas multinacionales extienden sus ventajas competitivas domésticas a los mercados internacionales. La estrategia en este caso está más basada en alianzas y *joint ventures* para adquirir nuevos conocimientos y capacidades que permitan la innovación.

Introducida esta diversidad de criterios de estrategias internacionales, y ya en relación a la estrategia internacional de las empresas hacia los países emergentes, Wells *et al.* (1998) matizan que existen escasos trabajos al respecto, a excepción de Hoskisson *et al.* (2000) que estudian la estrategia en los mercados emergentes. En este sentido, Peng (2001) destaca la importancia de la estrategia en los países emergentes. El autor cita tres perspectivas teóricas al respecto:

- *Teoría institucional*

Esta teoría estudia de qué modo el sistema institucional existente alrededor de las organizaciones (valores y cultura social) afecta a sus comportamientos y decisiones (Scott, 2001). Tal como se ha comentado en la introducción de la presente tesis, en los países de la BdP no hay sistemas de propiedad privada establecidos y el mercado ilegal es una realidad. Por ello, esta teoría induce a que los sistemas de normas en los países emergentes se adecuen a los de los países desarrollados (Hoskisson *et al.*, 2000; Meyer, 2001). Autores como London y Hart (2004) contradicen lo comentado ya que lo interpretan como un capitalismo excluyente que trata de imponer su ley.

- *Teoría económica de los costes de transacción*

Esta teoría destaca que, a igualdad de ingresos para acceder a un mercado, se escogerá por parte de la empresa la alternativa de menores costes tanto de entrada como de gestión una vez dentro del país destino. La gran incertidumbre social y económica que caracteriza a los países de la BdP hace que los costes de transacción aumenten y frenen la inversión internacional de muchas empresas.

Se pueden definir tres factores que influyen en estos costes: (i) el desarrollo institucional del país; (ii) la distancia cultural entre el país de origen y el de destino y; (iii) la experiencia previa de la empresa en mercados internacionales (Kogut y Singh, 1988; Meyer, 2001). Todos estos elementos descritos marcan una distancia o alejamiento entre los países BdP y las empresas que tienen la intención de acceder a sus mercados. Ghemawat (2007) comenta que entre el país de origen y el país de destino existen cuatro tipos de distancia -cultural, administrativa, geográfica y económica- que ralentizan la globalización y el libre comercio entre diferentes mercados. Respecto a la distancia cultural, se refiere a los diferentes idiomas, etnias o redes sociales, religiones y normas sociales. Por distancia administrativa, entiende el autor la ausencia de lazos coloniales entre los países, las diferentes políticas gubernamentales y la debilidad de las instituciones. En cuanto a la distancia geográfica, se define como la falta de fronteras comunes, accesos marítimos, el tamaño de los países, la debilidad de las comunicaciones y del transporte y las diferencias climatológicas. Por último, por distancia económica, el autor destaca las diferencias en los ingresos de la población así como las diferencias en el coste y la calidad de los recursos naturales, financieros, humanos, de infraestructuras y de información o conocimiento.

Cabe decir que Tallman (1992) critica la teoría de los costes de transacción ya que se centra exclusivamente en los costes a la hora de entrar en otro país y esto es lo que provoca que sea una teoría estática y poco ejecutiva.

- *Teoría basada en recursos y capacidades*

Esta teoría se basa en los recursos disponibles de las multinacionales para acceder a los mercados y los recursos requeridos para ello. Para ello, Peng (2001) sugiere que en el caso de los países emergentes se deben crear lazos de conexión con los agentes locales para desarrollar capacidades y habilidades adecuadas a los mercados que se está entrando. Según Hoskisson *et al.* (2000), “en la fase inicial de emergencia del mercado, la teoría institucional es la más adecuada para entender las estrategias empresariales porque las 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 de los recursos y capacidades, adquieren mayor relevancia”.

B.2.b. Nuevo modelo de negocio y estrategias en la BdP

El hecho de describir la historia de la estrategia internacional se encuentra directamente ligado con la descripción de la estrategia de las empresas multinacionales sobre incrementar su presencia en países donde no estaban presentes. Tal como se ha comentado en la

introducción de la tesis, cualquier estrategia que quiera realizar una empresa multinacional en los países de la BdP parte de un descontento generalizado de la sociedad con respecto a la globalización y al libre comercio motivado por la discutible actuación, principalmente de algunas de estas grandes organizaciones y de algunos gobiernos implicados directamente. Este hecho todavía se refuerza si sumamos el descalabro de corrupción y el gran número de entidades en quiebra del sistema económico actual.

Nos encontramos con el problema de que, por un lado, la teoría de la fortuna en la BdP posiciona los 4.000 millones de personas como potenciales consumidores pero, por otro lado, los modelos de negocio de las empresas del mundo desarrollado no están adaptados a estos mercados (Dawar y Chattopadhyay, 2002). Además, existe el inconveniente que los propios modelos de negocios existentes en el mundo desarrollado se encuentran en entredicho tras la crisis de 2008 y deberían ser reformulados para así ganar credibilidad.

Las empresas privadas deberían tener no sólo una motivación estratégica de carácter ético en cuanto a poder influir positivamente en la erradicación de la pobreza, sino también un enfoque de utilidad ya que pueden beneficiarse de ello siendo rentables al mismo tiempo. El enfoque que destaca actualmente en dichas corporaciones es el de su propia supervivencia. Por tanto, parece que nos encontramos ante una oportunidad muy importante para que las empresas privadas comiencen a pensar estratégicamente desde cero para poder sobrevivir, desarrollando modelos de negocios sostenibles. Los modelos de negocio de las corporaciones privadas del mundo desarrollado, aplicables al mercado de la BdP, no pueden converger con las estrategias llevadas a cabo por las mismas en la parte baja de la pirámide ni en sus propios países (Hart, 1997).

Simanis *et al.* (2008a) destacan que tras las primeras experiencias estratégicas de empresas con el mercado de la BdP (primera generación de la estrategia BdP) se está yendo hacia otras estrategias (segunda generación de la estrategia BdP) fruto de la misma experiencia en este mercado por parte de las empresas del mundo desarrollado. En esta primera aproximación al mercado de la BdP, primera generación de estrategia, cabe citar los siguientes puntos:

- Considerar la población BdP tanto desde un punto de vista consumidor como productor.
- Escuchar intensamente la realidad local de la BdP.
- Reducir los precios de los productos.

- Rediseñar los formatos de los productos.
- Mejorar los canales de distribución de los productos.
- Establecer una estrecha colaboración principalmente con la población BdP a través de ONG y los gobiernos.

Sin embargo, cabe destacar que la estrategia en los mercados de la BdP se mueve entre dos aspectos opuestos condenados a entenderse: la globalización y la adaptación local (Prahalad, 1975). Las presiones por la eficiencia global se oponen con las presiones de los mercados locales para tener una producción local respondiendo a las necesidades concretas de la BdP.

Bartlett y Ghoshal (1989) añaden una tercera dimensión -además de la eficiencia o competitividad global y la respuesta local o flexibilidad- que es el aprendizaje de la propia organización, el denominado aprendizaje mundial. No obstante, London y Hart (2004) consideran que estos tres aspectos descritos previamente por Barlett y Ghoshal no son suficientes ya que tienen connotaciones de capitalismo excluyente en cuanto a que se piensa que las pautas que se han dado en el mundo desarrollado son las que deben marcar el ritmo en los países BdP.

Ghemawat (2003) argumenta al respecto que todavía existen diferencias notables que ocasionan que los mercados locales deban estudiarse bajo otro prisma en cuanto a la estrategia internacional de acceso. Por ello, Ricart *et al.* (2004) comentan que más allá de la eficiencia global, la adaptación al mercado y el aprendizaje de la organización local, se requiere una capacidad global denominada inclusión o inmersión social (*social embeddedness*) que persiga una relación con los socios no tradicionales (London y Hart, 2004).

De hecho, Schumpeter (1934; 1962) cree, mucho antes de la existencia de la teoría de la fortuna en la BdP, que las capacidades y estrategias desarrolladas en los mercados pobres, a través de la inmersión social comentada previamente, pueden ayudar a las empresas del mundo desarrollado a reinventarse. Por ello, actualmente se está dando, a partir de la maduración de la estrategia de acceso a la BdP, una segunda generación estratégica en la que destacan los siguientes puntos de evolución respecto lo comentado (Simanis *et al.*, 2008a):

- Considerar la población BdP como socios.
- Dialogar intensamente con la población BdP.

- Hacer un esfuerzo imaginativo con respecto a las necesidades a satisfacer.
- Unir capacidades y construir compromisos compartidos.
- Tener una relación personal y directa facilitada por agentes como las ONG y los gobiernos locales principalmente.

Se podría concretar que esta estrategia de modelo de negocio evolucionada debe estar basada en una relación cercana, personal, de inclusión social. Dicha relación debería permitir construir desde cero (“innovando socialmente”) un modelo de negocio fruto de la fusión entre capacidades y conocimientos de las empresas y las poblaciones implicadas, dentro de la realidad social y cultural local. Ello responde a la estrategia de co-crear el negocio en la que la ventaja competitiva se basa principalmente en la capacidad de aprendizaje e innovación, generación de confianza, desarrollo del capital social y contribución directa al desarrollo local.

Estos “nuevos” modelos de negocio en los mercados BdP se pueden trasladar a otros mercados de rentas más altas generando altas rentabilidades y crecimientos. La idea es que es más asequible añadir costes a un modelo eficiente que eliminarlos en un modelo menos rentable. Por ello, en el nuevo orden mundial que puede llegar a existir, este aprendizaje de las empresas en el mercado BdP puede ayudar a establecer en el propio mundo desarrollado políticas de empresa más eficientes que permitan, al igual que en los países BdP, generar un desarrollo sostenible.

Sánchez *et al.* (2005) definen que por inclusión o inmersión social se entiende la integración del proyecto de la BdP en el propio entramado social local ya que es crítico no tan sólo alcanzar los objetivos económicos sino también los sociales. Esta perspectiva social facilita el aprendizaje en compartir riesgos y generar compromiso para gestionar el proyecto (Uzzi, 1996). No obstante, el mismo autor advierte que cuando la inclusión social es desmesurada puede haber un riesgo de fuga de información y de ineficiencia. La idea es, más que crear un nuevo modelo de negocio que recoja los recursos y capacidades de cada agente implicado, crear una nueva comunidad o equilibrio para que a partir del cual las empresas y demás agentes se integren en él.

Ya a finales de los 80 se intensifican las inversiones internacionales y se observa que no sólo existen las clásicas economías de escala que generan beneficios importantes por operar en mercados mayores sino que el aprendizaje y desarrollo de capacidades nuevas permite identificar oportunidades de negocio (Kogut, 1992). Respecto al desarrollo de capacidades

nuevas, Leonard-Barton (1992) expresa que, aparte del conocimiento técnico y organizativo, las nuevas capacidades deben proporcionar una nueva manera de hacer gestión y un sistema de valores apropiado al nuevo entorno. El modelo basado en la inclusión social para acceder al mercado de la BdP debe partir de un diálogo profundo co-creando por parte de todas las comunidades implicadas en la BdP. Estos modelos de negocio acoplados al mercado de la BdP requieren eficiencia en el uso del capital y un uso intensivo del trabajo. En cambio, el modelo tradicional en el resto de mercados es de uso intensivo del capital y eficiencia laboral (Ricart *et al.*, 2004).

B.2.c. Fases del nuevo modelo de negocio en la BdP

Para estudiar las fases del nuevo modelo de negocio se va a seguir el esquema definido en (Simanis *et al.*, 2008). Estos autores narran tres fases a tener en cuenta:

1ª fase: Fase previa

El modelo de negocio que permita trabajar con el mercado BdP tiene, en su fase previa, varias etapas:

La elección del lugar idóneo del mercado BdP en función de la existencia de servicios e infraestructuras y personal adecuados para ejecutar el proyecto, es un punto muy importante. Las compañías deben invertir mucho tiempo para poder entender cuáles son las características de las diferentes regiones de la BdP y cuáles son sus necesidades para poder concretar una proposición de valor adecuada. Aquí tiene una especial relevancia el análisis del coste de la distancia entre culturas, administraciones, geografías y economías al que hace referencia Ghemawat (2003) y que se ha descrito anteriormente en este capítulo.

Además, deberá tenerse en cuenta cada vez más, víctima del deterioro del sistema económico actual, qué medidas proteccionistas se han adoptado en los países y que efectos negativos pueden haber, en su caso, por realizar un proyecto en un lugar u otro. Se deberá conocer también profundamente la realidad y costumbres de la BdP así como diferenciar entre segmentos tales como \$2, \$4, \$6 u \$8 por día para sobrevivir ya que sus comportamientos son desiguales y, por tanto, deberán ser tratados de forma diferente en caso de lanzar un proyecto.

A su vez, lanzar el proyecto en varias zonas distintas del mercado BdP es una buena oportunidad para cruzar experiencias pero tiene el riesgo de que exija más compenetración entre equipos y estandarización de procesos. De todas maneras, lo que se considera vital es la convicción por parte de la comunidad BdP de que el proyecto, en su caso liderado por

una empresa multinacional, es estratégico para ellos y, por tanto, se comparten los mismos valores hablando el mismo lenguaje. Un ejemplo muy claro es la producción de bienes básicos en una región BdP determinada para que sobreviva su población. Lógicamente el modelo de negocio implícito parte de una proximidad y compromiso por parte de todos los agentes implicados que facilita la dinámica del proceso.

La formación del equipo por parte de la empresa, para abordar un reto como el desarrollo del mercado BdP, es crucial. Las personas que integren estos proyectos deben tener, por encima de todo, la seguridad que el nuevo entorno económico exige desarrollar el mercado de la BdP. Por tanto, deben superarse todos los paradigmas y frenos existentes sobre la BdP. En el actual escenario económico se supera esto con más facilidad ya que los márgenes de las empresas del mundo desarrollado disminuyen, si no desaparecen, y hay que innovar mercados con celeridad.

Las personas deben también disponer de una amplia experiencia en los mercados emergentes y entender su filosofía de vida así como su idiosincrasia para poder plantear propuestas de valor que convenzan abiertamente a la población BdP. Aquí entra una perspectiva ética de no querer engañar a nadie (con el objetivo de recuperar márgenes de negocio a corto plazo) lo cual sería una pérdida de tiempo no muy aconsejable. Estos directivos deben tener la suficiente paciencia y prudencia para invertir en rentabilidades a medio y largo plazo haciendo las cosas bien. La idea es que proyectos de este tipo exigen un proceso de conocimiento mutuo entre los agentes implicados que genere la confianza necesaria para su ejecución. Prahalad (2005) comenta al respecto, la importancia que los directivos entiendan la realidad BdP y estén residiendo un tiempo en el propio país de la BdP.

Un socio local facilita el diálogo entre la empresa y la comunidad local en un modelo en el que la inclusión o inmersión social en la comunidad debe ser clave para intercambiar conocimientos. La ausencia de instituciones formales que protejan la propiedad privada y demás leyes, hace que sea clave desarrollar relaciones en el contexto local creando el capital social necesario para superar este obstáculo.

Además, dada la amplia distribución en los mercados BdP (mercado muy disperso) y el carácter micro de sus proyectos, es recomendable establecer alianzas con los gobiernos locales, pequeños emprendedores y organizaciones sin ánimo de lucro, en vez de realizarlas con socios más tradicionales como gobiernos centrales y empresas de gran dimensión. Estas relaciones suplen la existencia de limitaciones institucionales locales. Por tanto, las

alianzas referidas exceden a las típicas *joint ventures* tradicionales ya que participan más agentes y no son siempre formales (no existen contratos muchas veces). Con ello, volvemos a remarcar la importancia de la confianza entre los agentes como facilitador clave.

Prahalad y Lieberthal (2003) comentan que a veces las alianzas han sido poco exitosas porque cada parte entra con expectativas muy diferentes. El socio local ve a las empresas multinacionales como una fuente de tecnología e inversión mientras que las empresas multinacionales ven a los socios locales como conocedores de la realidad local. Por ello, los socios no tradicionales pueden dar información del contexto local y acceso a recursos locales según Rondinelli y London (2003). No obstante, Prahalad y Lieberthal (2003) consideran que a veces los socios locales no conocen suficientemente las características del mercado en cuestión (por ejemplo, porque su clientela habitual son los segmentos de población local de poder adquisitivo más elevado, no la BdP).

Por todo lo comentado, parece imprescindible que se cree un clima de transparencia para conocer perfectamente quien es quien antes de decidir la asociación, lo cual requiere un proceso largo de verificación de muchos datos respecto la fiabilidad de las organizaciones locales y las personas que las lideran. En este clima de transparencia, el conocimiento de los líderes empresariales o de los ejecutivos respecto al mercado de la BdP es muy importante para poder discernir con precisión qué tipo de socio interesa para el proyecto en cuestión. Además, las empresas multinacionales, en particular, tienen la habilidad de aunar y coordinar a los socios de distinto tipo que puede haber en un proyecto en la BdP.

Hitt *et al.* (2000) creen que las empresas locales de los países de la BdP valoran la reputación y la voluntad de compartir experiencias entre los diversos agentes implicados y su labor de coordinación. No obstante, debe dejarse muy claro el plazo de recuperación de las inversiones y el de los beneficios ya que puede haber diversas posiciones respecto a ello que generen problemas de estabilidad de los proyectos.

Para ello, otro factor a considerar es el grado de la participación en el negocio por parte del socio local. Parece que si no se define una co-participación justa (beneficios, acciones, etc.), tratándose de mercados desconocidos por parte de la cultura de las empresas del mundo desarrollado, todavía es más complicado que el proyecto sea exitoso ya que se rompe de entrada la confianza y el diálogo. A este respecto, Steensma y Lyles (2000) dicen que aunque la multinacional contribuya mayoritariamente en el capital, una participación

equitativa de la gestión (50-50) favorece el proceso de aprendizaje y mantiene estable la alianza suscrita.

No es lo mismo innovar forzosamente por la propia necesidad del mercado BdP que innovar desde los países desarrollados sin tanta necesidad de supervivencia. Esto marca un estilo diferente, en cuanto al proceso de innovación a llevar a cabo, que le hace ser un aspecto relevante en el acceso al mercado BdP. Por lo tanto, la innovación debe ser el motor de generación del cambio de modelo exigido. Esta innovación fluye más cuando existe paciencia respecto a la consecución de resultados a corto plazo y se desarrolla en el propio mercado local por parte de todos los agentes implicados.

La innovación debe partir de la realidad local, trabajando todos los socios implicados en el proyecto, rompiendo paradigmas en cuanto al proceso de innovar por parte de las empresas del mundo desarrollado. Es recomendable que la fuente de generación de innovación esté cerca de los consumidores finales para que recoja las necesidades locales respecto a la funcionalidad de los productos y servicios. La innovación en este caso no sólo debe implicar a productos o tecnologías novedosos sino que debe afectar a todos los aspectos que integran el modelo de negocio. Como ejemplo negativo, London y Hart (2004) consideran posible que la innovación no tenga frutos si el sistema, en vez de ser de inclusión social, es de relación subsidiaria, hacia la población BdP, intentando la multinacional imponer sus ideas.

La BdP reúne condiciones muy apropiadas para desarrollar tecnologías disruptivas (tales como energía renovable, micro-créditos, biotecnología, etc.), que incrementen el beneficio social y favorezcan al medioambiente (Christensen *et al.*, 2001) y que provoquen innovaciones sociales encaminadas, en primer lugar, a que la población BdP sobreviva con los productos básicos necesarios. La innovación es posible si se conoce bien el mercado BdP y ello es posible generalmente por las alianzas con otros agentes locales. Éstos dan legitimidad a los productos y a las tecnologías nuevas para ser aceptadas por la comunidad.

2ª fase: Fase de construcción del ecosistema

En una segunda fase, de construcción del ecosistema, podemos diferenciar dos sub-fases prioritarias: la fase de apertura y la fase de construcción definitiva del ecosistema.

- **Fase de apertura**

En esta fase, en primer lugar, destacar que ha de existir un profundo dialogo entre las partes implicadas en la construcción del ecosistema. Ello implica que el equipo de la

corporación debe olvidarse de esquemas o referencias de sus empresas para poder asimilar desde cero todos los conocimientos locales. Esta es una fase en la que escuchar es muy importante y en la que se empieza a construir la confianza mutua. Una confianza que debe permitir que las grandes empresas puedan sobrevivir en este mercado, por ejemplo, sin poder patentar tecnología, entre otras cosas, por la falta de un sistema de propiedad privada. El beneficio social y económico a repartir entre todos los agentes implicados debe sobreponerse, en una primera fase de apertura, a la falta de los mecanismos formales (Delios y Henisz, 2000).

En segundo lugar, se forma el equipo de trabajo que representará a la comunidad local. Este paso muchas veces queda directamente anulado ya que algún emprendedor o empresa local, junto con gobiernos u ONG y demás agentes locales, puede interesarse directamente por un producto o servicio y se pone en contacto, con corporaciones de países desarrollados, de una manera proactiva.

En tercer lugar, debe desarrollarse una mentalidad de emprendedores por parte de las comunidades representadas para poder trabajar como socios. En esta mentalidad es fundamental la gestión del cambio ya que tanto los modelos de negocio, la estrategia, las capacidades, los procesos y procedimientos de ventas, la producción y distribución, el lanzamiento de productos, etc. deben cambiarse para acceder en el mercado BdP. No obstante, el mayor cambio es el que deben hacer los propios directivos ya que han de romper con los paradigmas y prejuicios sobre el escaso poder de atracción de los mercados BdP al tener poca capacidad adquisitiva. Los emprendedores tienden a tener más habilidades para poder gestionar estos cambios requeridos (Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Bruggmann, 2007).

En cuarto lugar, lo habitual es que se co-genere el concepto de negocio o que se pongan en común las necesidades y los productos o servicios para concretar una propuesta de valor. Lo importante es que los agentes implicados puedan realmente dar soluciones a problemas locales de peso. Por ello, los agentes deben trabajar para que el producto o servicio resultante deba tener un alto grado de estandarización en su producción para conseguir precios razonables. Además, los agentes locales, sobre todo distribuidores, deben intentar agilizar la entrega al mercado final de los productos o servicios que traten.

- **Fase de construcción definitiva del ecosistema**

En esta fase, en primer lugar, cabe destacar el proceso de transición hacia una organización formal. Aquí es muy importante seguir los procedimientos de quien adquiere un carácter

más de liderazgo, que en la mayoría de los casos, tal como se ha descrito en la introducción de la tesis, puede corresponder a las empresas de carácter privado.

En segundo lugar, se exige a las empresas privadas un compromiso con todos los pasos a seguir, para poder llegar a un acuerdo definitivo. En este punto es importante tanto el trato de respeto como el reconocimiento de las habilidades y soluciones o ideas que propone cada agente.

En tercer lugar, hay que desarrollar nuevas capacidades. Ello quiere decir que se deben conocer todos los productos potenciales implicados y las tecnologías que los rodean. La adaptación gradual de tecnologías y productos que ya existen no es óptima en mercados de la BdP. Para tener una experiencia exitosa en este mercado, se requiere un enfoque distinto en la creación de productos, basado en un diálogo continuo y el co-desarrollo con los socios locales escogidos. Por lo tanto, los mercados por explotar de la BdP se convierten en un buen escenario para crear tecnologías novedosas ya que son mercados en los que todavía localmente no hay intereses creados o preestablecidos. En este modelo de negocios diferente que requiere el mercado BdP, las empresas deben pasar a una estrategia a pequeña escala, adaptándose a las necesidades locales, junto con capacidades globales como la transferencia de aprendizaje.

En cuarto lugar, se debe crear el prototipo del negocio partiendo de los agentes implicados, haciendo interaccionar a la propia población de la comunidad afectada para optimizar el proceso.

3ª fase: Fase de creación de la empresa o de colaboración

En este punto, cabe argumentar que las capacidades a desarrollar tienen que traducir la sensibilidad, por parte de la población BdP, de aceptación a consumir, distribuir o vender los productos o servicios propuestos (Anderson y Markides, 2008). Dado que hay muchos problemas culturales y económicos diversos, al estar el mercado BdP muy disperso geográficamente, puede haber una diferencia notable entre la necesidad inicial de la fase previa descrita y la de esta fase de consolidación del negocio. La comunicación de los cambios propuestos, después de escuchar al mercado, es clave para que funcione esta retroalimentación.

En este caso, si se quiere entrar en estos países con marcas conocidas, es muy importante la existencia de líderes de opinión locales que fomenten el consumo de este tipo de productos. Se entiende por líderes de opinión, a héroes locales tales como deportistas o referentes culturales. En cambio, en el caso de acceder con productos básicos para

sobrevivir, este tema de la gestión de la marca no es tan importante ya que las materias primas vienen de las propias empresas locales que se benefician de ello. Al proveer productos que no requieren reeducar a la población BdP, ya que son bienes de primera necesidad, es directa la sensibilización por parte del mercado. De esta manera, los agentes implicados refuerzan su compromiso con el proyecto.

Según Anderson y Markides (2008), la accesibilidad de los precios es un factor crítico para la población BdP. De esta forma, debe redefinirse constantemente la propuesta de valor del producto o servicio una vez se ha escuchado a la parte concreta de población, dentro de la BdP, a la que se dirige el proyecto.

El arranque del proyecto concreto a primera escala debe ser diseñado adecuadamente para que la comunidad piloto inicial ajuste las deficiencias existentes en base a un permanente proceso creativo al respecto. Anderson y Markides (2008) critican el cambio de modelo de negocio, indicando que no se trata tanto de crear nuevos modelos de negocio o diferenciarse en el modo en el que uno compite, sino que se trata de establecer los ingredientes básicos del mercado, como los canales de distribución y la demanda de los clientes a partir de cero.

Por su parte, Pitta *et al.* (2008) opinan, de acuerdo a lo que se ha comentado en este apartado, que numerosos temas tendrán que cambiar si se quiere acceder a la BdP. En primer lugar, indudablemente se tiene que acceder a la BdP de otra manera ya que es un territorio desconocido dónde muchos parámetros de los mercados desarrollados no sirven. Además, se tendrán que crear modelos de negocios con objetivos de beneficios totalmente diferentes, de desarrollo de los ingredientes básicos del mercado tales como el de producto, los precios, la distribución y de la gestión en general.

Se podría interpretar que lo que comentan Anderson y Markides (2008) está muy relacionado con el cambio de maneras de hacer que se necesita para acceder al mercado BdP. Establecer los ingredientes básicos del mercado a partir de cero no es más que reconocer que se debe actuar localmente rompiendo los paradigmas sobre la BdP establecidos y conociendo la realidad local. A través de la inmersión social, se podrán definir puntos críticos que permitan, en definitiva, hacer realidad la teoría de la fortuna en la BdP.

La realidad económica actual, junto con la oportunidad de mercado en la BdP, hace que las grandes empresas que sobrevivan probablemente cambien radicalmente respecto el tipo de organizaciones que conocemos actualmente. Dicho cambio debe hacer que las empresas de

carácter privado logren, tras la experiencia en el mercado BdP, poder trabajar en los propios países desarrollados de una manera distinta.

El propio talento que surja de la población BdP puede ser un activo a tener muy en cuenta para gestionar las empresas de los próximos años. Ya existen muchos ejemplos de este tema con ejecutivos sobre todo de la India, China o Brasil. No obstante, la idea es que no sólo se hable de los países comentados como ejemplo de talento, surgido del desarrollo de un mercado de la BdP, sino también del resto de las regiones que configuran la BdP.

Tal como se especifica en Prahalad y Lieberthal (2003), esta situación es un preludio del final de una era en la que el poder económico estaba centralizado en los conocimientos de las diferentes sedes centrales de las grandes empresas. Parece que puede existir una dispersión del poder y de las influencias, proporcional a la entrada de los países de la BdP en el mercado mundial. Por tanto, parece que una transformación económica y social importante puede suceder en los próximos años en la que las empresas que operen en la BdP sean las grandes protagonistas.

Hart (2005), comenta que “estamos siendo testigos del nacimiento de un tipo de corporaciones que tienen una oportunidad de tener éxito y crecer en el siglo XXI. Corporaciones que serán las que dominarán el mercado en los próximos años. De momento es temprano para decir cuáles serán pero no pienso que sean empresas con marcas reconocidas de Estados Unidos, Europa o Japón. Estas empresas de dichos países serán notablemente marginadas en los próximos 10 a 20 años porque no tendrán éxito en la transformación que se requiere. Las empresas de los países emergentes están en una posición ideal para liderar esta transformación. No es coincidencia que de lejos los más importantes y mayores mercados comerciales en tecnologías de energías renovables se encuentran en lugares como India y China pero no en los países desarrollados. Los países emergentes están mejor posicionados para este liderazgo y están empezando a despertarse respecto a la gran oportunidad que tienen”.

Con el tiempo pueden llegar a haber diversos nodos de conexión de trabajo, compuestos por pocas personas, que integren una red de conocimiento colaborando, cada uno en su especialidad, con un proyecto a nivel mundial, superando la organización de las empresas clásicas que concentra a muchas personas en sedes corporativas centrales. En este caso sí se podría hablar de un mundo global con poderes equilibrados en el que lo que prima es el talento por encima de otra cosa. Por tanto, parece que el mercado de la BdP se puede convertir en una escuela de cómo hacer negocios en la posible nueva era que entramos.

B.3. Conclusiones

Easterly (2002) afirma en su prólogo lo siguiente: “hace cincuenta años, después de la segunda guerra mundial, nosotros los economistas empezamos nuestra propia búsqueda audaz: descubrir cómo los países pobres pueden llegar a ser ricos como los países ricos de Europa y Norte América. Observando los sufrimientos de los pobres y los comforts de los ricos, nos motivamos en esta búsqueda. Si nuestra ambiciosa búsqueda fuera exitosa, sería uno de los logros intelectuales más importantes de la humanidad”.

Desde el año 2001 muchas empresas principalmente de los países desarrollados están siendo protagonistas por sus malos resultados económicos. Estos resultados negativos están provocando despidos masivos de trabajadores e insolvencias de las mismas que dañan el actual orden económico mundial.

Al mismo tiempo, la población de los países de rentas más bajas del mundo siguen intentando sobrevivir pidiendo soluciones a sus graves problemas. Unos 4.000 millones de personas que configuran la BdP se han visto hasta ahora privadas de integrarse eficientemente en el mercado económico mundial (Prahalad, 2005). Esta población, cita también el autor, representa más de dos tercios de la población mundial, dispone sólo de unos ingresos anuales menores a \$3.000 de poder adquisitivo local pero tiene una economía agregada superior a los \$13 mil billones.

El tamaño del mercado de la BdP está configurado por las siguientes regiones (Hammond *et al.*, 2007):

- Asia, incluyendo el Medio Oriente, cuenta con el mayor mercado BdP, configurado por unos ingresos de \$3.470 mil millones y 2,86 mil millones de personas.
- Europa Oriental, con un mercado de la BdP de \$458 mil millones y que incluye 254 millones de personas.
- América Latina, con un mercado BdP de \$509 mil millones, incluyendo 360 millones de personas.
- África, que cuenta con un mercado BdP ligeramente menor de \$429 mil millones y 486 millones de personas.

Hammond *et al.* (2007) citan a las empresas privadas como los agentes principales que pueden satisfacer las necesidades existentes en la BdP dados sus recursos y experiencias de negocios. Por ello, las empresas, sobre todo privadas, pueden tener una buena oportunidad

de negocio en la BdP, al ser un mercado de gran tamaño y poco conocido, para que, al mismo tiempo que se pueda paliar parte de la pobreza, sus resultados económicos a medio plazo puedan mejorar.

La teoría de la fortuna en la BdP se centra, de acuerdo a sus dos fundadores, Prahalad y Hart (1999 y 2002) en cómo se puede generar negocio, por parte de las empresas privadas principalmente como agentes líderes en el proceso, basado en prácticas empresariales y líneas de actuación nuevas, fruto de la innovación permanente y en gran medida local, que permitan acceder al mercado de la BdP. Todo ello con la finalidad de erradicar la pobreza, finalidad vista como un tanto “frívola” por algunos autores liderados por Karnani (2007).

Las multinacionales deben reflexionar, olvidándose de los sistemas tradicionales, muy castigados con la crisis de 2008, para tener éxito en su cometido y, de esta manera, poder en gran medida sobrevivir accediendo al mercado de la BdP. Sin embargo se critica, por parte de autores como Karnani (2007), Rost y Ydren (2006) y Walsh *et al.* (2005), entre otros, si se puede estar alimentando, de esta manera, el capitalismo excluyente, en vez del incluyente que defiende la teoría, dado que parece que se quiera imponer los bienes del mundo desarrollado en el mercado de la BdP.

En el mercado de la BdP, los alimentos dominan los presupuestos de las familias (según, Karnani (2007), los países de la BdP gastan el 80% de sus ingresos en bienes básicos entre los que destacan notablemente los alimentos) y se convierten, junto con los demás productos básicos, en el punto clave de supervivencia en el cual deberían centrarse las empresas privadas en sus acciones comerciales. Estas acciones de carácter comercial son difíciles de imaginar ya que existen paradigmas culturales por parte del mundo desarrollado, tales como que los pobres no pueden comprar sus productos, ni usarlos ni valorar las innovaciones tecnológicas. Todo ello provoca que hayan pocos ejecutivos preparados para gestionar este mercado potencial, el de la BdP, tan diferente al tradicional.

Si se superan los frenos culturales, las acciones comerciales a ejecutar exigen que la población de la BdP pueda acceder al crédito para tener poder de compra y, de esta manera, incrementar sus ingresos. Hay críticas al acceso al crédito como factor positivo para la población BdP. Karnani (2007) y Pitta *et al.* (2008) citan al respecto que la BdP no es emprendedora en esencia y, por tanto, sufriría más del elevado coste de capital de la deuda al no tener habilidades para generar ingresos. Por ello, la teoría de la fortuna de la BdP, basada en el punto de vista de la población BdP como sujeto consumidor, es contrastada

por la teoría que la ve como productora de bienes generando ingresos a base del trabajo por cuenta ajena a cambio de un salario regular.

También exigen las acciones comerciales, según la teoría de la fortuna en la BdP, innovar localmente en distribución y comunicación dado que es un mercado disperso y con gran peso rural. Por otra parte, reducir los precios de los productos basándose en su funcionalidad, y mantener en lo posible la calidad de los mismos, son requisitos muy importantes para poder entrar en el mercado de la BdP generando beneficios a medio plazo. Todo ello con la finalidad de que la población de la BdP sobreviva accediendo a los productos básicos, como un primer paso. En un segundo término, la población de la BdP puede tener los conocimientos suficientes para aportar valor en su desarrollo y, de esta manera, lograr, en tercer término, ser libres para forjarse su futuro.

Jenkins (2004), Walsh *et al* (2005), Crabtree (2007), y Karnani, (2007) lideran las críticas al modelo de negocio aportado por la teoría de la fortuna en la BdP. Estos autores se centran en que todavía no está consolidado dicho modelo y que los ejemplos de empresas, tratados por los autores liderados por Prahalad, son ejemplos muy escasos y basados todos en el éxito, además de estar centrados en la India especialmente.

Respecto al acceso al mercado de la BdP, según la teoría de la fortuna en la BdP, las empresas multinacionales deben colaborar con otros agentes como las ONG, gobiernos y emprendedores locales, los cuales tienen mucho conocimiento del mercado de la BdP. Estos agentes, pese a tener este valor añadido de conocer la BdP, han demostrado en los últimos años poca efectividad, en su intento de disminuir la pobreza en el mundo por sí solos.

El liderazgo de las empresas multinacionales se constata en que éstas han de aunar a las empresas medianas y pequeñas que operan localmente en la BdP. Dicho punto se apoya en que disponen de muchos recursos (de experiencia, organización y económicos). Estos recursos pueden transmitirlos a los demás agentes, citados anteriormente, para que se impliquen adecuadamente.

Sin embargo, principalmente Karnani (2007) cita que las empresas multinacionales no son las que deben liderar el acceso al mercado BdP, sino que deben ser las empresas privadas locales de tamaño pequeño y mediano. Al haber costes de distribución altos por ser el mercado fragmentado y disperso, el peso del negocio debe radicar en que haya productos más sencillos, producidos en mercados locales por las propias empresas locales que conocen bien los mismos. Según el autor, en los casos utilizados por Prahalad en su libro

(Prahalad, 2005) son las empresas medianas y pequeñas locales las protagonistas y no las multinacionales.

La teoría de la fortuna en la BdP, pese a las críticas expuestas, puede ayudar a que las empresas, hoy más que nunca tras lo cuestionado que está el sistema económico, empiecen a reflexionar en cómo construyen unos modelos de negocios basados en estrategias de entrada compatibles con mercados vírgenes y semi-desconocidos como los de la BdP, que permitan desarrollos sostenibles en el tiempo.

Hay pocas aportaciones académicas respecto la estrategia de acceso a los mercados de la BdP (London y Hart, 2004; Prahalad, 2005; Letelier *et al.*, 2003, principalmente). El enfoque hasta ahora tenido en cuenta a nivel de estrategia internacional se basa en aspectos económicos (costes de transacción, teoría institucional y desarrollo de recursos y capacidades).

Las empresas privadas que sobrevivan a la crisis de 2008, tienen por delante el reto de acceder al mercado de la BdP desarrollando modelos de negocios diferentes a los tradicionales. Estos modelos deben permitir acoplarse a la realidad local desde dentro de los propios países de la BdP. Por tanto, es prioritario pasar de una estrategia de vender a la población BdP (primera aproximación estratégica a este mercado de la BdP según Simanis *et al.*, 2008a) en la que se combinan criterios como la eficiencia global y la flexibilidad en la adaptación al mercado local, a una estrategia de co creación del negocio, junto con los demás agentes implicados, en la que protagoniza un papel principal el aprendizaje de la propia organización local.

Por ello, se requiere no sólo un enfoque económico sino un enfoque de carácter social, de inmersión social, con alianzas que exceden las clásicas *joint ventures* (este enfoque económico-social caracteriza a la segunda generación de estrategia según Simanis *et al.*, 2008a).

En estas alianzas juegan un papel relevante otros agentes como los gobiernos locales, sociedad civil, ONG (Sen, 1999 y De Soto, 2000) con los que, junto con las empresas privadas implicadas, se pueda construir el proyecto uniendo las capacidades y creando conocimiento que beneficie a la comunidad local afectada.

Las fases a tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia del proyecto a nivel local, se deben seguir con mucha rigurosidad (Simanis *et al.*, 2008):

En una primera fase, la fase previa, la selección del proyecto adecuado dentro del mercado BdP, conociendo bien a la comunidad local concreta donde se desarrollará el proyecto, es un punto de partida a tener en cuenta. También en esta primera fase, se debe formar un grupo multidisciplinar que permita trabajar hacia una dirección, equilibrando constantemente los roles de implicación y fuerzas de cada agente. Seleccionar el socio local adecuado es una tarea muy difícil y crítica. El socio local es un buen catalizador de la región donde se realiza el proyecto y permite dar el acceso local necesario para buscar el compromiso de la comunidad. La participación económica del mismo en el proyecto debe ser justa en función de su aportación.

En una segunda fase, de construcción del ecosistema, el diálogo y la confianza son facilitadores claves para el éxito del proyecto ya que si no es así, tratándose de concepciones culturalmente tan distintas, el éxito del mismo se pone en duda.

Por último, en una tercera fase, la de creación de la empresa, todo debe estar bien interiorizado por parte de los agentes implicados y la adaptación al cambio se erige como un factor clave. De esta manera, la reformulación del propio proyecto, en base a sus primeras experimentaciones, está asegurada.

La existencia de una estrategia ganadora, tanto para las empresas del mundo desarrollado como para los agentes locales implicados, puede permitir el desarrollo sostenible de los países BdP tras su integración en el comercio mundial y, de esta manera, poder empezar a erradicar la pobreza, empezando por hacer que sobrevivan los seres humanos que habitan en ellos. Ello puede implicar una gran transformación en el nuevo orden mundial.

C. Países de la BdP y países emergentes: indicadores económicos y sociales, deuda y comercio de alimentos

Como citaba Hart (2005) en la revisión de la literatura de esta tesis, dentro del capítulo de estrategia en la BdP (B.2.), los países emergentes como Brasil, India y China principalmente (países con fuerte presencia de la BdP) cada vez están mejor posicionados respecto a los países desarrollados, para poder liderar el futuro comercio mundial. De hecho, en línea con lo comentado, el Banco Mundial (2010) ha aprobado una ampliación de capital de \$5.100 millones, otorgando a los países emergentes un mayor protagonismo en el organismo internacional al aumentar en un 3,13% el peso de éstos.

Este capítulo tiene el propósito de estudiar, a partir de una pequeña muestra de países representativos de la BdP (emergentes y no emergentes) y de una serie de indicadores económicos (PIB y deuda) y sociales (analfabetismo y esperanza de vida), el potencial que puede permitir a los países de la BdP, no emergentes en la actualidad, tener protagonismo en el comercio mundial, durante los próximos años, siguiendo una evolución paralela respecto a las economías emergentes.

Evolución que, según la segunda de las hipótesis de esta tesis descrita en la introducción, será posible si las economías de los países de la BdP pueden participar cada vez más en el mercado mundial de alimentos, y más en concreto, de alimentos básicos de primera necesidad, para poder lograr la supervivencia de miles de millones de personas que sufren miseria en el mundo de la BdP.

Por ello, se pretende hacer un breve análisis del comportamiento del comercio mundial de los productos alimenticios y de los productos básicos dentro de los mismos, durante los últimos años. Además, se pretende ver la implicación por parte de los países de la BdP en el mercado de los alimentos y del agua, implicación que está sufriendo una serie de cambios, tras la aparición de la crisis económica mundial actual, dado el efecto en el incremento notable de los precios de los productos alimenticios.

C.1. Países emergentes de la BdP respecto resto de países de la BdP: indicadores económicos y sociales

Brasil, India y China son ejemplos de países con una clara tendencia de crecimiento económico en los últimos años. Este crecimiento, lleva aparejada una cuota creciente en el comercio mundial (Organización Mundial del Comercio, 2008).

En el año 2007, Brasil exportó mercancías por valor de \$161.000 millones e importó por valor de \$127.000 millones, registrando por ello una balanza comercial positiva de \$34.000 millones. Desde el año 2000, las exportaciones de Brasil han crecido una media de un 17%. Sus principales interlocutores se encuentran en Europa, que recibe casi el 27% de las exportaciones brasileñas. América del Sur y Central absorbe casi una cuarta parte de sus exportaciones, América del Norte un 20% y Asia representa una cifra levemente superior al 16% del total de las exportaciones de mercancías de Brasil.

Respecto a la India, las exportaciones de mercancías alcanzaron \$145.000 millones en 2007, con un crecimiento medio anual del 19% desde el 2000. Más del 30% de sus exportaciones se destina a Asia, siendo Europa la segunda región comercial en importancia con un 23%. El Oriente Medio absorbe el 17% de las exportaciones de mercancías de la India y América del Norte recibe el 15%. En 2007, las importaciones de la India totalizaron \$217.000 millones, dando lugar a una balanza comercial negativa de \$72.000 millones.

Por lo que se refiere a China, país que ingresó en la Organización Mundial del Comercio en el año 2001, sus exportaciones casi se han cuadruplicado, mientras que las importaciones se han multiplicado por más de tres. En el año 2007, su superávit comercial alcanzó los \$262.000 millones. Aproximadamente el 45% de sus ingresos comerciales proceden de Asia, mientras que Europa y América del Norte reciben cada una el 21% de las exportaciones de China. Cabe señalar que las Estadísticas Aduaneras de China registran el país de origen de las importaciones y el país de destino final de las exportaciones. Sin embargo, si no puede determinarse el país de destino final, las exportaciones se atribuyen al último país de expedición conocido (Organización Mundial del Comercio, 2008).

Tanto Brasil como India y China son países considerados, por todo lo descrito, emergentes. No obstante, hace algunas décadas, pocas personas se podían imaginar que estos países se despertarían e integrarían en el comercio mundial.

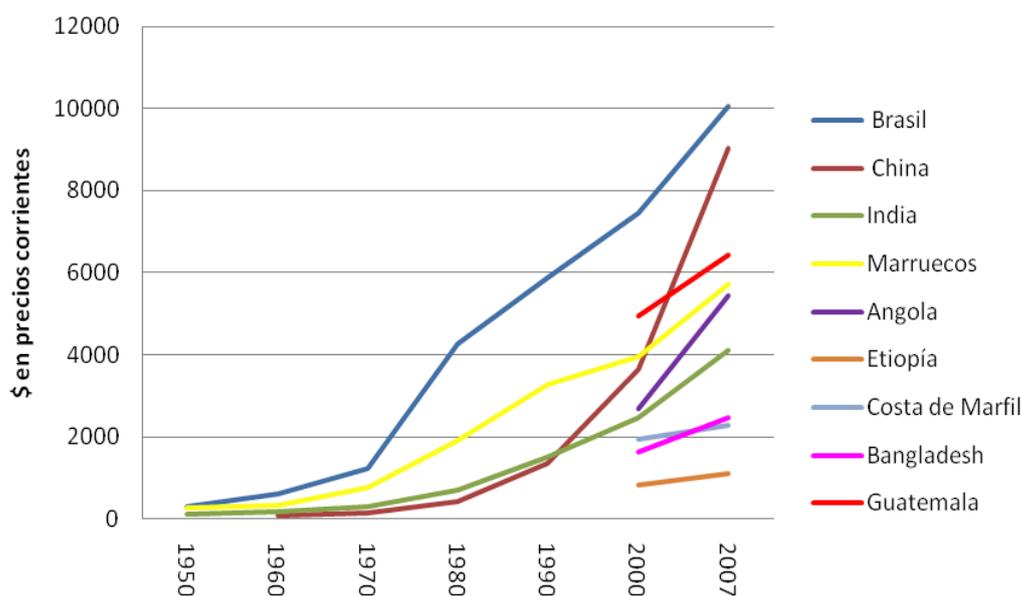
De hecho, el profesor del IESE Business School y presidente de la China Europe International Business School (CEIBS), Pedro Nueno -experto reconocido mundialmente por su confianza e implicación con China desde hace más de dos décadas- relata al respecto que “hace 20 años curiosamente, donde más dudas encontré sobre el potencial de China fue en Hong Kong. Los magnates de Hong Kong pensaban que Hong Kong sería como la "capital" económica de China, la cual sería por muchos años un país de mano de obra barata y poco más” (Nueno, 2009).

El profesor Nueno (2009) también matiza que “tampoco hace 20 años había una visión optimista, realista, de China en Estados Unidos. Los americanos veían un enemigo militar en potencia y no sentían ninguna urgencia por entrar fuerte allí. Parece que Obama es el primer presidente en entender la actitud pacífica de China y su prioridad por el desarrollo económico”.

Por ello, concluye Nueno (2009) “una combinación de lo primero y lo segundo llevó a muchas empresas a poner sus sedes centrales para China en Hong Kong. Luego la mayoría las trasladaron a Beijing o Shanghai”.

Por todo lo expuesto hasta aquí, se considera estudiar a continuación una serie de indicadores tales como la evolución del PIB Real per cápita, el nivel de analfabetismo y la evolución de la esperanza de vida comparando, desde el año 1950/1970 hasta el año 2007, especialmente los países emergentes (con fuerte presencia de la BdP, como Brasil, China, India y Marruecos), con países que están más anclados en la BdP (Hammond *et al.*, 2007) tales como Angola, Etiopía y Costa de Marfil (África), Bangladesh (Asia) y Guatemala (América Latina).

Figura C-1. Comparativa del PIB Real per cápita (1950-2007)



FUENTE: Penn World Table 6.3. | (Consulta: 16 de noviembre de 2009).

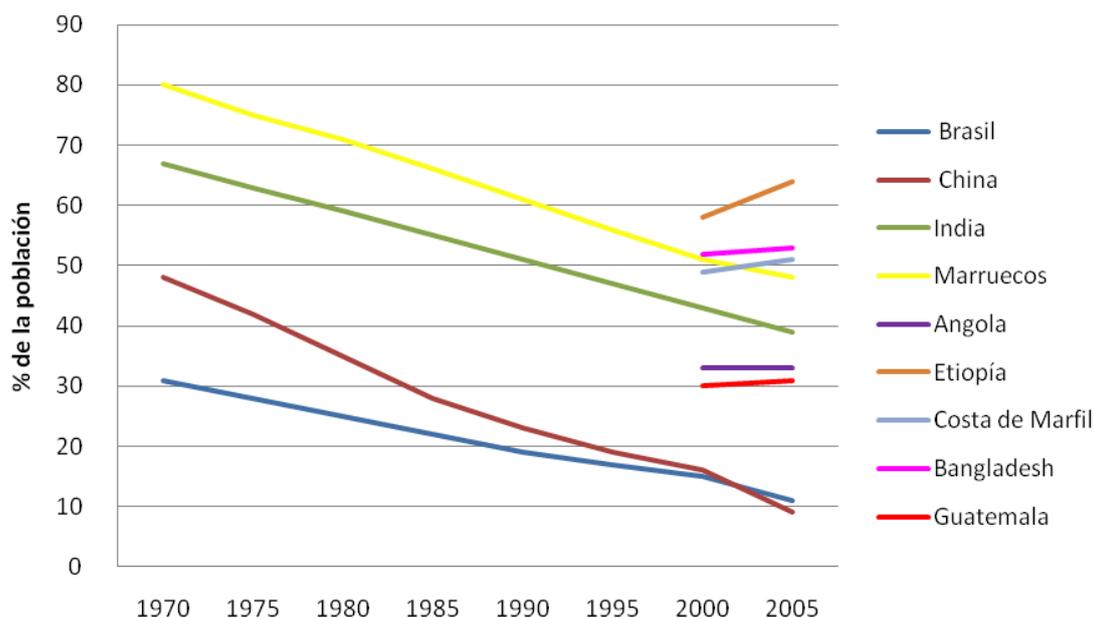
La figura C-1 muestra la evolución y comparación entre 1950 y 2007 del PIB Real per cápita en precios corrientes de los países seleccionados.

Asimismo, se puede observar la situación económica de Angola, Etiopía, Costa de Marfil, Bangladesh y Guatemala entre el año 2000 y el 2007. De ella, se desprende que todos estos

países tenían, en el año 2007, un PIB Real per cápita superior a Brasil, China, India o Marruecos en 1950.

Por otro lado, también cabe destacar la evolución económica en términos de PIB Real per cápita de Brasil, China, India y Marruecos, países que eran considerados como subdesarrollados en 1950. De hecho, en 1950, EE.UU. y el Reino Unido tenían un PIB que, en comparación con Brasil, era hasta 6,1 y 3,9 veces mayor respectivamente. Sin embargo, en el año 2007, a modo de ejemplo, EE.UU. y el Reino Unido tenían un PIB Real per cápita 4,5 y 3,4 veces mayor que el de Brasil (Heston *et al.*, 2009). Aunque la diferencia sigue siendo significativa, parece evidente que ha existido, en los últimos cincuenta años, una evolución positiva y rápida de algunos de los países menos desarrollados y que ahora se consideran emergentes. De hecho, de la figura C-1 se desprende el notable desarrollo de Brasil, China, India y Marruecos con, desde 1950, un incremento de su PIB Real per cápita del 3.084%, del 9.821% (en el caso de China desde 1960), del 3.321% y del 2.025% respectivamente.

Figura C-2. Comparativa del nivel de analfabetismo (1970-2005)

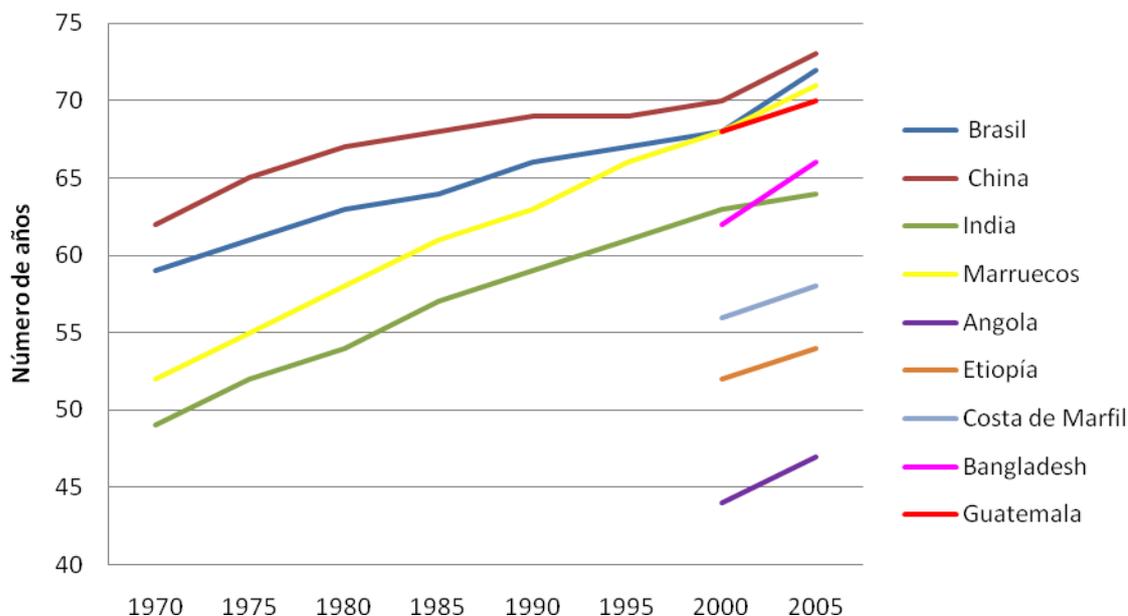


FUENTE: Banco Mundial, World Development Indicators | (Consulta: 17 de noviembre de 2009).

La figura C-2 compara la evolución del analfabetismo de algunos países entre 1970 y 2005. El nivel de analfabetismo se ha calculado a partir del porcentaje de personas mayores de 15 años que no pueden leer, escribir y entender una frase corta (Banco Mundial, 2009). Sin embargo, según el Banco Mundial, la dificultad de medir tal indicador y las diferencias metodológicas usadas en los diferentes países, exige que los datos obtenidos sean interpretados con precaución.

Se puede observar una clara reducción del nivel de analfabetismo en Brasil, China, India y Marruecos. Al mismo tiempo, entre 2000 y 2005, también se puede observar un ligero aumento del nivel de analfabetismo en países como Angola, Bangladesh, Guatemala, Costa de Marfil y, especialmente, Etiopía.

Figura C-3. Comparativa de la esperanza de vida (1970-2005)



FUENTE: Banco Mundial, World Development Indicators | (Consulta: 17 de noviembre de 2009).

La figura C-3 compara la evolución de la esperanza de vida de los países seleccionados entre 1970 y 2005. Según el Banco Mundial (2009) la esperanza de vida es “el número de años que un recién nacido viviría si los patrones de mortalidad que se dan en el momento de nacer se mantuvieran idénticos a lo largo de su vida”.

En la figura C-3 se puede observar que todos los países analizados han aumentado la esperanza de vida en sus respectivos países. En 1970, la diferencia en la esperanza de vida entre EE.UU. y Brasil, China, India y Marruecos era de 13, 10, 23 y 20 años respectivamente. Sin embargo, en 2005 la diferencia se ha visto reducida a 7, 6, 15 y 8 años respectivamente. Se trata de una reducción considerable en un espacio relativamente breve de tiempo.

Esta evolución ascendente de la esperanza de vida en los países emergentes se puede relacionar con el aumento del PIB Real per cápita analizado en la figura C-1. Por otro lado, también se podría relacionar con la disminución del nivel de analfabetismo (ver figura C-2).

No obstante, cabe resaltar que países como Angola, Bangladesh, Guatemala, Costa de Marfil y Etiopía parecen romper esa relación entre el incremento del PIB real per cápita y la

reducción del analfabetismo o como mínimo, no tener una correlación tan clara a la baja. En relación a ello, hay que tener en consideración que el mismo Banco Mundial advierte de un cierto margen de error en el indicador del nivel de analfabetismo.

A partir de lo expuesto hasta aquí, podríamos comentar que tanto Brasil, China, India y Marruecos (países emergentes en la actualidad) partían en los años 1950/1970 de una situación tanto económica como social -teniendo en cuenta la pequeña muestra de indicadores seleccionados- más deteriorada que países como Angola, Etiopía, Costa de Marfil, Bangladesh o Guatemala (países con fuerte peso de la BdP y que no son emergentes en la actualidad) a fecha de hoy. Por ello, parecería lógico comentar que podría ser posible que estos últimos países mencionados y, por extensión, muchos otros países que configuran la BdP, puedan llevar a término una tendencia creciente de implicación en el comercio mundial y de crecimiento económico futuro, pudiéndose convertir en países emergentes en un futuro. De hecho, Vijay Majahan, emprendedor indio de reconocido prestigio, señala que hace unos años “pocos imaginaban que India sería el poderoso mercado que es hoy. Pero se puede decir lo mismo de África. He visto en este continente lo que vi quince años atrás en India o China. Y hoy África es un mercado de oportunidades mucho mayor” (La Vanguardia, 14 de marzo de 2010).

C.2. Países de rentas bajas y altas: deuda pública y externa

El comercio mundial se desaceleró en el año 2007 por el debilitamiento de la demanda de las economías desarrolladas (Organización Mundial del Comercio, 2008). En cambio, el comercio mundial mantuvo en el 2007 una tónica firme en la mayoría de los países en desarrollo o mercados de rentas más bajas. Las economías de regiones como África, el Oriente Medio, los países de Asia en desarrollo y América del Sur y Central registraron un crecimiento sostenido en 2007.

En estas regiones en desarrollo, se ha registrado en el año 2007 un crecimiento muy importante de las exportaciones extrarregionales, en detrimento de las exportaciones intrarregionales.

De hecho, en América Latina, el comercio intrarregional de mercancías se eleva a un 24% frente al 76% de comercio extrarregional. Respecto África, las cifras pasan de un 10% el comercio intrarregional a un 90% el extrarregional. Por lo que se refiere a Asia, el comercio intrarregional es de un 20% contra un 80% de comercio extrarregional. Por el contrario, en América del Norte, el comercio intrarregional es de un 51% contra un 49% el comercio

extrarregional. Para acabar, en Europa se eleva a un 74% el comercio intrarregional contra un 26% el comercio extrarregional.

A continuación se cree procedente detallar, dadas las circunstancias de crisis económica global y los distintos escenarios existentes que afectan al comercio mundial de mercancías por regiones del mundo, los niveles de deuda pública, deuda pública respecto el PIB y deuda externa en diversos países, diferenciando los que están más implicados en el mercado (países más desarrollados o países de rentas más altas) y países que configuran la BdP (países de rentas más bajas). La finalidad es hacer una pequeña reflexión de cuan apalancadas están las diferentes realidades económicas que configuran el sistema, de cara a poder clarificar su potencial competitividad comercial futura respecto esa variable.

Tabla C-1. Comparativa, evolución y estimación de la deuda pública (2000-2011)

\$ Millones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EE.UU.	3.461.500	3.340.610	3.488.980	3.826.540	4.206.760	4.523.110	4.773.850	4.987.100	5.330.990	6.772.410	8.496.900	10.151.000
España	351.146	336.300	385.832	426.810	515.465	476.244	501.397	545.282	600.121	779.192	1.037.290	1.308.290
Gran Bretaña	612.105	569.566	628.030	754.823	900.421	915.675	1.073.300	1.203.370	1.127.300	1.401.290	1.757.900	2.102.300
China	322.202	352.881	386.489	430.938	475.321	526.134	578.467	616.222	682.350	879.890	1.123.210	1.369.210
Costa de Marfil	12.145	10.716	11.137	12.450	12.492	13.090	14.757	16.657	15.108	14.523	14.960	15.560
Bangladesh	19.092	19.076	20.711	22.274	23.672	23.161	25.111	26.674	28.458	29.897	34.189	39.389
Guatemala	4.590	5.336	5.576	6.367	7.290	7.960	8.406	8.806	9.514	11.464	13.611	15.711

FUENTE: The Economist Intelligence Unit, Global Debt Comparison | (Consulta: 23 de noviembre de 2009).

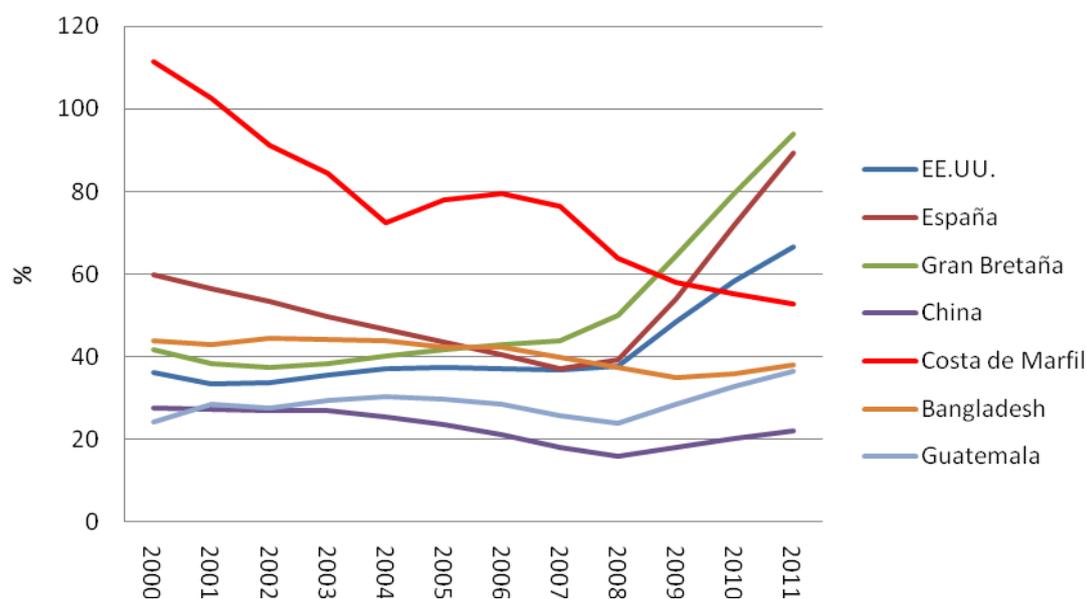
La tabla C-1 compara la evolución de la deuda pública en una serie de países desde el 2000 al 2011. La información ha sido obtenida a partir de los diferentes Bancos Centrales y a través de las predicciones del The Economist Intelligence Unit (2009).

En primer lugar, hay que destacar que la tabla muestra una gran diferencia entre la deuda pública de EE.UU. y la del resto de países analizados. Al mismo tiempo, y aunque la magnitud de la deuda pública estadounidense pueda minimizar la diferencia entre los demás países, existen notables diferencias entre algunos países desarrollados y emergentes (España, Gran Bretaña y China) y otros en vías de desarrollo (Costa de Marfil, Bangladesh y Guatemala). Por ejemplo, se puede observar que la deuda pública de Gran Bretaña en 2009 (\$1.401.290 millones) era superior en más de un 12.000% respecto a la deuda pública de Guatemala (\$11.464 millones). Cabe resaltar en este punto que, al analizarse la deuda pública en términos absolutos, las conclusiones sobre sus resultados deben ser especialmente prudentes hasta analizar los resultados de la figura C-4 que trata, como

veremos en el punto siguiente, la evolución de la deuda pública respecto el PIB de cada país, indicador más comparable y a la vez fiable.

Además, un dato claramente alarmante mostrado en la tabla C-1 y en la figura C-4 es la evolución de la deuda en 2011. Según las estimaciones de The Economist, la deuda pública estadounidense será un 49% mayor en 2011 respecto el año 2009. La deuda pública también crecerá de manera acelerada en Gran Bretaña (50%), en China (55%) y, especialmente, en España (67%). Por el contrario, se observan estimaciones de incrementos de la deuda pública más cautos en países menos desarrollados como Guatemala (37%), Costa de Marfil (7%) y Bangladesh (31%).

Figura C-4. Comparativa y evolución del porcentaje de la deuda pública respecto el PIB (2000-2011)



FUENTE: The Economist Intelligence Unit, Global Debt Comparison | (Consulta: 23 de noviembre de 2009).

La figura C-4 muestra la comparación, evolución y estimación del porcentaje de deuda pública respecto al PIB en los mismos países analizados en la tabla C-1. La estimación ha sido obtenida, al igual que en la tabla C-1, a partir del The Economist Intelligence Unit (2009). Se trata, como se ha comentado con anterioridad, de una figura más relevante que la anterior ya que muestra la deuda respecto al PIB y, por lo tanto, pone en contexto los diferentes niveles de deudas de los países respecto al tamaño de cada economía.

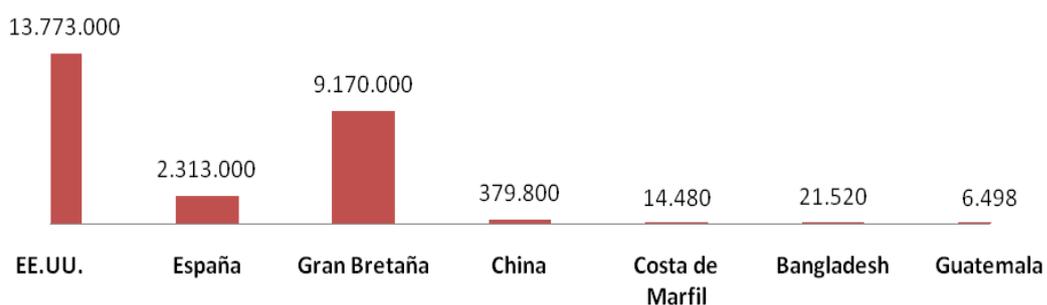
Se puede observar que, a excepción de Costa de Marfil, la mayoría de los países analizados entre los años 2000 y 2007 muestran un porcentaje de deuda sobre el PIB sin diferencias excesivamente notables. En concreto, la deuda pública de Costa de Marfil, es

particularmente alta debido a la situación de inestabilidad política que vivió el país entre 1999 y 2003. El descenso de los precios de los productos básicos, la corrupción política y una mala política fiscal provocó un aumento acelerado de la deuda. Asimismo, el golpe de estado que sufrió el país en 1999 redujo muy notoriamente la inversión extranjera directa (Departamento de Estado de los EE.UU., 2009).

Sin embargo, es relevante destacar las diferencias que se producen a partir de 2008. Según las estimaciones, EE.UU., España y Gran Bretaña, muestran un incremento muy pronunciado de la deuda pública respecto del PIB. Al mismo tiempo, China, Guatemala y Bangladesh mantienen estable el nivel de deuda pública respecto del PIB, pese a sufrir ligeras subidas. Paradójicamente, los países más desarrollados de los analizados (EE.UU., España y Gran Bretaña) deberán en 2011 el 66,7%, el 89,4% y el 93,8% de su PIB respectivamente, mientras Guatemala, China, Bangladesh y Costa de Marfil deberán el 36,5%, el 22,2%, el 38% y el 52,8% respectivamente.

Por último, The Economist Intelligence Unit (2009) alerta del rápido incremento de la deuda pública comentado previamente especificando que, según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), “la deuda pública de los diez países más ricos pasará del 78% del PIB en 2007 al 114% del PIB en 2014”. Los gobiernos de dichos países -argumenta The Economist Intelligence Unit (2009)- deberán entonces alrededor de \$50.000 por cada ciudadano.

Figura C-5. Deuda externa en millones de dólares en el 2008

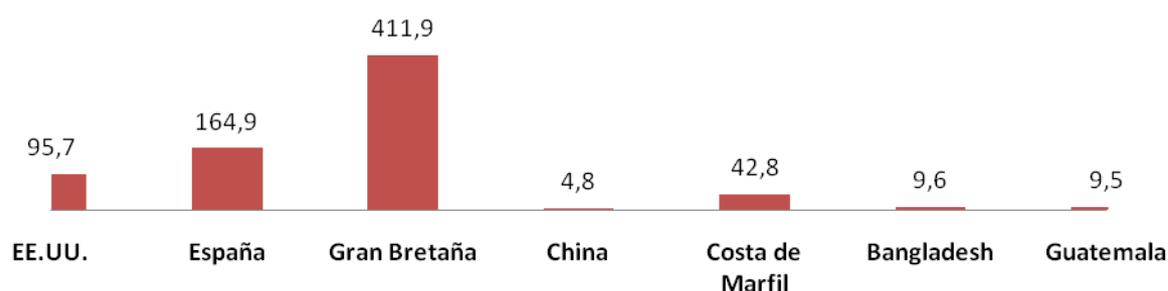


FUENTE: CIA, The World Factbook | (Consulta: 23 de noviembre de 2009).

La figura C-5 muestra la deuda externa de una serie de países en 2008. En primer lugar, se puede destacar la diferencia destacable entre dos grupos de los países analizados: los países desarrollados y los comúnmente denominados “en vías de desarrollo o subdesarrollados”. En el primero de los grupos, encontramos a EE.UU., España y Gran Bretaña. En el segundo grupo, se encuentran China, Costa de Marfil, Bangladesh y Guatemala. Éste último grupo se caracteriza por tener un nivel de deuda externa claramente inferior al

primer grupo. Al igual que se ha comentado al analizar el nivel de deuda pública, los datos más relevante y precisos surgen de la figura C-6, que se expone a continuación, ya que pondera la deuda externa respecto al tamaño de la economía de cada uno de los países descritos en la figura C-5, también para el año 2008.

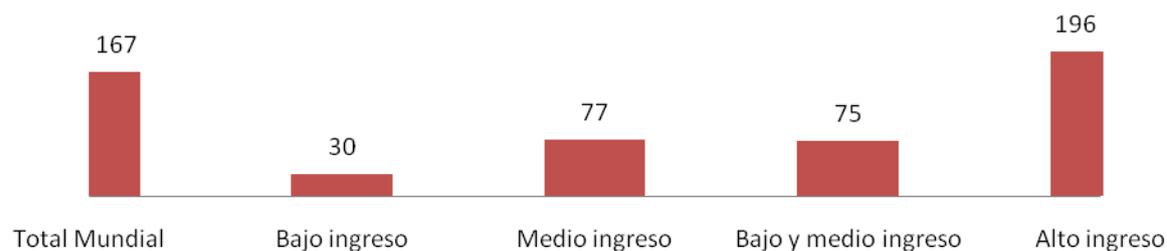
Figura C-6. Porcentaje de deuda externa sobre el PIB en el 2008



FUENTE: CIA, The World Factbook | (Consulta: 23 de noviembre de 2009).

En esta figura, se sigue el mismo patrón que en la figura anterior (ver figura C-5) en cuanto a que existen diferencias notables entre un grupo y otro de países. EE.UU., España y Gran Bretaña tienen porcentajes de deuda respecto del PIB significativamente superiores a la del resto de países analizados. Es especialmente llamativo el caso de Gran Bretaña, que tiene una deuda externa respecto a su PIB de un 411,9%.

Figura C-7. Porcentaje de deuda de los países del mundo respecto el PNB (clasificados según nivel de ingresos en 2008)



FUENTE: Banco Mundial, World Development Report (2009).

La figura C-7 muestra el porcentaje de deuda respecto el Producto Nacional Bruto (PNB), clasificado según el nivel de ingresos de los países del mundo en 2008⁸. Se pueden encontrar paralelismos entre esta figura y las figuras C-5 y C-6 previamente comentadas. Según la clasificación del Banco Mundial (2009), EE.UU., España y Gran Bretaña

⁸ “Se ha usado el Producto Nacional Bruto (PNB) per cápita de 2007 para determinar la siguiente clasificación según ingresos anuales por persona: clase baja (\$935 o menos), clase media (\$936-\$11.445) y clase alta (\$11.456 o más)” (Banco Mundial, 2009).

formarían parte de los países con altos ingresos. Al mismo tiempo, Costa de Marfil y Bangladesh forman parte del grupo de países con ingresos bajos mientras que China y Guatemala formarían parte del grupo de ingresos medios. Como se puede observar, el porcentaje de deuda respecto del PIB es mucho menor en el segmento de medio y bajo ingreso (30% y 77% respectivamente) que en el de alto ingreso (196%), lo cual es un patrón que también se daba en las figuras sobre deuda analizadas con anterioridad (ver tabla C-1, figura C-5 y C-6).

A partir de las figuras expuestas referentes a deuda y sus evoluciones, se puede comentar que los países clasificados como con altos ingresos (o países desarrollados) disponen de un nivel de deuda pública y externa notoriamente superior a los países clasificados como bajos y medios ingresos (países de la BdP en vías de desarrollo, básicamente).

Además, las estimaciones indican que las diferencias, entre ambos tipos de países en cuanto al nivel de deuda, seguirán creciendo en los próximos años. Por ello, se podría deducir que la capacidad de compra futura de las economías desarrolladas y, por tanto, su implicación en el comercio mundial de una forma competitiva respecto a otras regiones del mundo, puede ser un tanto incierta (ver tabla C-1 y figura C-4), independientemente de su capacidad de endeudamiento futuro, cuestionada también cada vez más por la crisis del sistema económico mundial existente.

Por otra parte, los países que configuran las rentas más bajas, o países con fuerte presencia de la BdP, al estar relativamente menos endeudados, parece que podrían alcanzar un mayor protagonismo en el comercio mundial al tener un mayor margen de maniobra.

C.3. Comercio mundial de productos alimenticios y economías en desarrollo y emergentes

En el año 2007, las exportaciones de productos agropecuarios (de los cuales el 80% son productos alimenticios), estimuladas por una subida del 14% de los precios, aumentaron un 19,5%, lo que constituye la tasa de crecimiento más alta desde el año 2000 (Organización Mundial del Comercio, 2008). En concreto, la pronunciada subida de los cereales y los aceites vegetales contribuyó a que las exportaciones de alimentos aumentaran un 21%. Esta subida de precios, obedeció en parte a la firme demanda de las economías en desarrollo y emergentes.

Si tenemos en cuenta el valor del comercio mundial de mercancías, los alimentos, con este incremento del 19,5%, superan al resto de sectores ya que las manufacturas y las industrias extractivas han crecido un 15% en el año 2007.

Europa, que representa el 46% de las exportaciones mundiales de productos agropecuarios, registró una expansión de sus exportaciones del 19%. Asia, segundo proveedor en importancia con una cuota del 19%, incrementó sus exportaciones de productos agropecuarios en un 20%, tasa no alcanzada desde el año 2000. Las exportaciones de América del Norte, tercer proveedor en importancia, crecieron un 17%. Su cuota del comercio mundial ha disminuido progresivamente, del 21% en 2000 al 16% en 2007, lo que obedece a un crecimiento de las exportaciones inferior al promedio mundial de dicho periodo (un 6% frente a un 11% en el resto del mundo). América del Sur y Central registraron su tasa de crecimiento más elevada desde el 2000 (23,4%).

Por citar algunos ejemplos de países, en 2007 la India y Tailandia vieron como sus exportaciones de arroz registraban un espectacular aumento del 62 y el 44%, respectivamente. Rusia y Brasil también registraron un crecimiento muy notable de sus exportaciones de alimentos (45 y 23%, respectivamente).

En cuanto a las importaciones, aproximadamente el 12% de la factura de África en concepto de las mismas se destinó a los alimentos en 2007, casi el doble del promedio mundial. De 2002 a 2007, las importaciones de alimentos acusaron un pronunciado aumento en China (con un crecimiento medio anual del 27%), en los 12 nuevos Estados miembros de la Unión Europea (27%) y en la Comunidad de Estados Independientes (países que configuran la antigua Unión Soviética), el 23%. Todos estos Estados comentados que forman parte de los países en desarrollo y emergentes (países con amplia presencia de población Bdp), en conjunto incrementaron su cuota de las importaciones mundiales de alimentos hasta el 9,3% en 2007, frente al 5,6% en 2002 (Organización Mundial del Comercio, 2008).

Hay que destacar, de acuerdo con lo comentado en esta tesis, el peso que tiene el gasto de alimentos en los mercados de la Bdp y en general en los países en desarrollo y emergentes, dado el impacto que está teniendo la crisis económica desde el 2007 con la subida de precios de los productos. Por ello, de cara a poder tener una perspectiva de la evolución del comercio mundial de alimentos en los últimos años y sacar conclusiones, se considera a continuación analizar la evolución del comercio mundial de los productos agrícolas desde el año 1994 hasta el 2006, de los mismos respecto el comercio mundial del total de bienes

para el mismo período y del peso de los cuatro principales productos básicos respecto el total de comercio mundial de productos agrícolas también para esos años (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2008).

Tabla C-2. Valor de las importaciones y exportaciones agrícolas

	Importaciones					Exportaciones				
	(Millones de dólares)					(Millones de dólares)				
	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006
Total mundial	449.229	439.537	637.631	673.659	746.277	432.710	414.409	607.514	654.503	721.726

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | (Consulta: 19 de octubre de 2009).

La tabla C-2 muestra el valor de las importaciones y exportaciones agrícolas mundiales desde 1994 al 2006. En primer lugar, se puede observar un incremento del valor de las importaciones y exportaciones agrícolas a lo largo de los años. Se trata de un incremento significativo, respecto de 1994, de las importaciones (un 66,12%) y de las exportaciones (un 66,79%).

Cabe destacar que en la tabla C-2 se comprueba un aumento de casi el 11% en el comercio de productos agrícolas en el año 2006 respecto el año 2005. De hecho, también según la Organización Mundial del Comercio (2007), el comercio de los productos alimenticios -que forma el 80% del comercio de los productos agrícolas, como ya se ha comentado-, durante el año 2006, aumentó en casi un 10%. El motivo de este incremento, reflejado tanto en la fuente de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación como en la de la Organización Mundial del Comercio, es la existencia de un incremento en el precio de los cereales motivado, principalmente, por el aumento de la demanda de los países emergentes, hecho que se ha repetido más que proporcionalmente en el año 2007, tal como hemos comentado también anteriormente.

No obstante, según el International Food Policy Research Institute (2008), el aumento del precio de los productos básicos ha supuesto un importante deterioro de la situación de la población de la BdP en el aspecto nutricional. Desde 2003, el precio del trigo y el maíz se ha duplicado. Sin duda, esta situación favorece a los países BdP exportadores de alimentos. Sin embargo, también hay un gran número de países BdP que se caracterizan por ser principalmente importadores. En África, por ejemplo, la mayoría de países importan cereales. El incremento de precios ha tenido un impacto muy negativo al disminuir el poder adquisitivo de la población local. Los autores aseguran que el incremento de los precios de

los productos básicos, ligado a la pérdida de poder adquisitivo, puede revertir la tendencia positiva de la reducción de la pobreza extrema que se ha podido observar en los últimos años.

Por último, según la Organización Mundial del Comercio (2007), las grandes economías (países desarrollados) representan una gran parte del comercio mundial de alimentos. A la vez, se observa un incremento del peso de las economías modestas (países en desarrollo y emergentes) en el comercio internacional. En el 2006, el 39% de las exportaciones mundiales correspondieron a las economías pequeñas y la tendencia se consolida en el año 2007, tal como hemos descrito previamente.

Tabla C-3. Proporción de las importaciones y exportaciones agrícolas en las importaciones y exportaciones totales

	Importaciones agrícolas					Exportaciones agrícolas				
	(%)					(%)				
	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006
Total mundial	9,1	7,1	6,8	6,4	6,2	8,8	6,9	6,7	6,3	6,1

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | (Consulta: 19 de octubre de 2009).

La tabla C-3 muestra la proporción de las importaciones y exportaciones agrícolas, en las importaciones y exportaciones totales, por países desde 1994 al 2006. Es destacable el hecho de que el porcentaje (no el valor como ya se ha comentado anteriormente) de comercio mundial de los productos alimenticios, respecto al total de comercio mundial, disminuye desde 1994 pero a partir del año 1999-2000 esta tendencia es cada vez más reducida.

Por su parte, en los países en desarrollo y emergentes, adquiere cada vez más protagonismo en su economía, tras la crisis del año 2008, el peso del comercio de alimentos básicos dados los niveles alarmantes de desnutrición y miseria existentes.

Al mismo tiempo, al analizar el nivel de comercio mundial total según el nivel de ingresos de los países, el Banco Mundial (2009) y la Organización Mundial del Comercio (2008) nos indican que los países de ingresos altos representan la mayor parte del comercio mundial. No obstante, pese a que la participación en el comercio mundial de los países de bajo y medio ingreso es significativamente menor que la de los países de mayor ingresos, se puede resaltar el hecho de que esos países presentan un superávit comercial que contrasta con el déficit comercial relativamente elevado de los países con altos ingresos.

El déficit comercial de algunos países desarrollados y la deuda pública y privada tan significativa, contrasta con el relativamente bajo nivel de endeudamiento y el superávit comercial de un número considerable de países de la BdP. Ello, puede suponer una oportunidad para que éstos obtengan un mayor protagonismo en el contexto de la economía mundial.

La proporción de los cuatro principales productos básicos⁹ sobre el valor de las importaciones y exportaciones agrícolas (ver tabla C-4) ha aumentado desde 1994 un 10% respecto las importaciones y un 6% respecto las exportaciones.

Tabla C-4. Proporción de los cuatro principales productos básicos sobre el valor de las importaciones y exportaciones agrícolas

	Importaciones agrícolas					Exportaciones agrícolas				
	(%)					(%)				
	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006
Total mundial	12,8	14,5	14,7	14,4	14,1	13,3	14,3	14,5	14,2	13,9

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | (Consulta: 19 de octubre de 2009).

Tabla C-5. Valor de las importaciones y exportaciones de los cuatro principales productos básicos

	Importaciones					Exportaciones				
	(Millones de dólares)					(Millones de dólares)				
	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006
Total mundial	57.435	63.913,2	93.620	96.772	105.506	57.607,2	59.383,6	88.346	92.860	100.490

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | (Consulta: 19 de octubre de 2009).

Tabla C-6. Proporción de los cuatro principales productos básicos en las importaciones y exportaciones totales

	Importaciones					Exportaciones				
	(%)					(%)				
	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006	1994-1996	1999-2001	2004	2005	2006
Total mundial	1,16	1,04	1	0,91	0,87	1,18	0,98	0,97	0,9	0,84

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación | (Consulta: 19 de octubre de 2009).

⁹ Los cuatro principales productos básicos varían dependiendo de los países. Se han utilizado los principales productos básicos fabricados, importados o exportados por cada país (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2009).

Además, cabe destacar que el valor del comercio de los principales productos básicos (ver tabla C-5) comporta una cifra de volumen de negocio considerable y con clara tendencia alcista.

Sin embargo, aunque el valor de los productos básicos aumenta considerablemente en términos absolutos, se puede observar en la tabla C-6 que la importancia de los principales productos básicos respecto al comercio mundial en términos relativos -de forma paralela a la evolución de los productos agrícolas respecto al propio comercio mundial, vista en la tabla C-3- ha disminuido.

Una vez analizado el comercio mundial de productos alimenticios y su afectación a las diversas economías existentes, podemos resaltar que existe una tendencia de incremento, en valor del comercio mundial de los alimentos, motivada en gran parte por los incrementos en los precios de los productos alimenticios, efecto que se ha acrecentado por la aparición de la crisis económica mundial de 2007.

Además, cada vez tienen más peso las economías de países en desarrollo y emergentes en las exportaciones e importaciones de productos alimenticios. Dados los niveles de pobreza y extrema miseria existentes en los países de la BdP, se acentúa la dependencia de los mismos, respecto a los productos alimenticios, para poder sobrevivir. Por ello, el comercio mundial en valor de los principales productos básicos es cada vez más importante y el porcentaje de estos productos respecto al total de comercio mundial de productos alimenticios tiene una tendencia alcista.

Cabe resaltar que son los países en desarrollo y emergentes los que presentan más superávits comerciales en cuanto a su participación en el comercio mundial, mientras que los países desarrollados generan más déficits comerciales.

C.4. Conclusiones

Los diferentes aspectos analizados brevemente en este capítulo podrían permitir extraer una serie de conclusiones. En concreto, los indicadores analizados en este capítulo muestran, en primer lugar, que una serie de países emergentes de la BdP han experimentado un desarrollo económico y social considerable y que, en principio, nada indica que dicho desarrollo no se pueda extender a otros países del resto de la BdP. En concreto, dichos indicadores muestran que la situación actual de los países de la BdP comentados, es sensiblemente mejor que la situación de los países BRIC en 1950. Dicha tesis, es defendida también por Paul Collier, economista de la Universidad de Oxford,

quien afirma que “África está ahora como lo estaban India o Vietnam en la década de los setenta; su potencial es similar” (La Vanguardia, 14 de marzo de 2010).

Por otro lado, el análisis de la deuda pública y externa de los países seleccionados muestra que los países desarrollados presentan un mayor porcentaje de endeudamiento que los países de la BdP. De hecho, las estimaciones de The Economist Intelligence Unit (2009), comentadas en este capítulo, muestran que la diferencia de endeudamiento entre ambos grupos de países tenderá a incrementarse en el futuro. Por ello, y sin entrar en el análisis de las diferentes capacidades de endeudamiento de cada economía en particular, se podría argumentar que el poder y la presencia de las economías desarrolladas en el comercio mundial podrían verse comprometidos y reducidos en el futuro, aumentando así el peso de las economías de la BdP.

Por último, las tablas sobre el comercio comentadas en este capítulo, muestran la importancia de los productos agrícolas en el comercio mundial. En concreto, y como una pequeña aproximación al análisis del mercado de alimentos y agua que vendrá a continuación, se ha podido observar la importancia de los alimentos, en general, y de los productos básicos, en particular. Asimismo, los datos comentados acerca de las cantidades económicas que representan el comercio de productos básicos muestran que se trata de un volumen de negocio muy considerable y con una clara tendencia alcista tras la crisis económica de 2008, dado el incremento de sus precios.

D. Los mercados de alimentos y agua en la BdP

D.1. Justificación

Se calcula que más de 1.000 millones de personas se encuentran en estado de desnutrición actualmente. Según Ban Ki-Moon¹⁰, el número de pobres y la tasa de población hambrienta se ha visto recientemente incrementada de manera considerable debido a la crisis económica acaecida en el 2008 (Organización de las Naciones Unidas, 2009). A pesar del rápido desarrollo económico de China, que ha reducido la pobreza de manera considerable en la región asiática, el resto de regiones geográficas no han presentado ningún avance significativo en la reducción de la pobreza. En particular, es notorio el reciente incremento de los precios de los productos básicos, tal como se ha comentado previamente en esta tesis, y la creciente necesidad de facilitar el acceso a los nutrientes básicos (Organización de las Naciones Unidas, 2009; Braun, 2008).

Asimismo, según la Organización de las Naciones Unidas (2009), alrededor de 900 millones de personas en el mundo no disponen de acceso a agua potable. La gran mayoría de estas personas viven en zonas rurales. África y Asia son las regiones donde hay un mayor porcentaje de población sin acceso a agua potable. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2007) y Hammond *et al.* (2007), la cifra de personas sin acceso a agua potable supera los 1.000 millones. Además, el organismo internacional, destaca que 1,6 millones de personas mueren anualmente por causas relacionadas con la falta de agua potable.

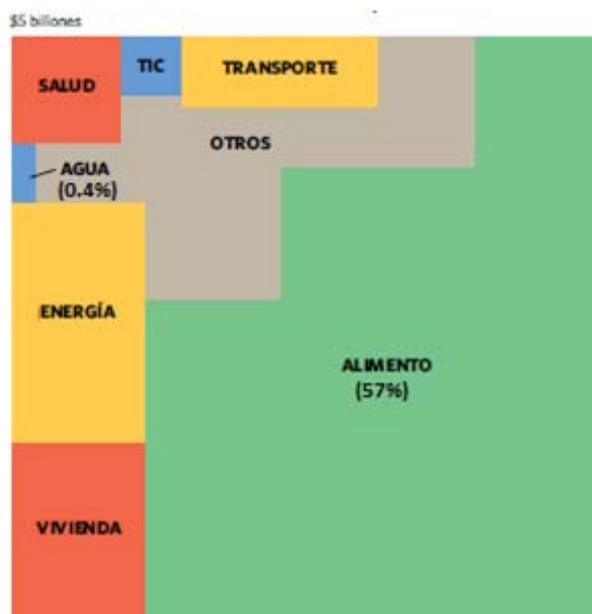
La Organización Mundial de la Salud (2004) asegura que existe relación positiva entre la inversión en el acceso al agua y el desarrollo económico. Según el informe, se estima retornos de \$3-\$4, por cada dólar invertido, dependiendo de la región y de la tecnología empleada. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas (2008) considera que las muertes provocadas por la falta de agua potable en África suponen una pérdida económica del 5% de su PIB.

Por todo ello, si tenemos en cuenta los indicadores actuales de desnutrición descritos previamente, la creciente dependencia de la población BdP respecto a los alimentos y el agua (el mercado de los alimentos representa el 57% del mercado total de la BdP y el mercado del agua el 0,4%, ver figura D-1), se considera a continuación detallar las peculiaridades de los mercados de alimentos y agua en la BdP. En concreto, el gasto en

¹⁰ Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas.

alimentos de la población de la BdP, será utilizado como variable en el desarrollo del círculo virtuoso comentado en el capítulo E. Asimismo, posteriormente se comentarán en los capítulos F y G diversos casos de empresas que han tratado de comercializar alimentos o agua en el mercado de la BdP.

Figura D-1. Mercado BdP estimado por sector



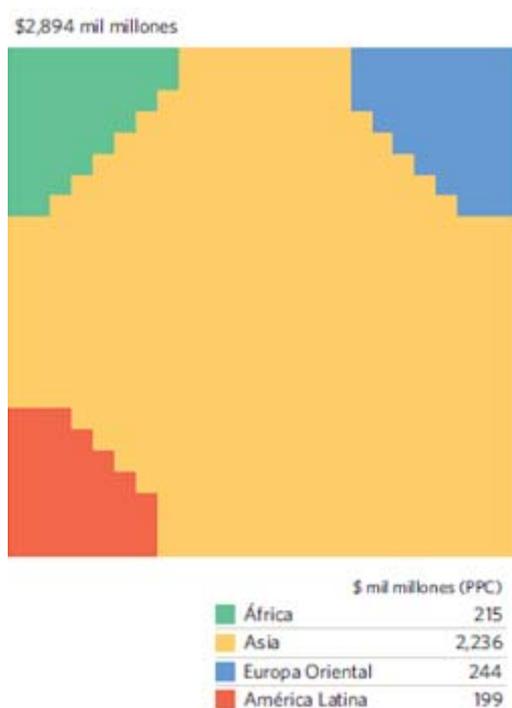
FUENTE: Hammond *et al.* (2007).

D.2. Mercado de alimentos de la BdP

Según Hammond *et al.* (2007), el tamaño cuantificado del mercado BdP de alimentos es de más de \$1.500 mil millones. El cálculo engloba el gasto en alimentos de 2,16 mil millones de personas. Al mismo tiempo, se estima¹¹ que el valor total del mercado BdP de alimentos es de más de \$2.894 mil millones (ver figura D-1), comprendiendo el gasto de casi 4.000 millones de personas.

¹¹ “La estimación del tamaño de cada mercado sectorial en una región se ha calculado combinando datos estandarizados de los gastos en el sector, en este caso de alimentación, de un subgrupo de 36 países para los que existe información, con la medida del mercado regional basada en ingresos (de 110 países)” (Hammond *et al.*, 2007).

Figura D-2. Gasto Bdp en alimentos



FUENTE: Hammond *et al.* (2007).

De acuerdo con la figura D-2, Asia representa el 77% (alrededor de \$2.236 mil millones) del mercado Bdp de alimentos. Europa Oriental constituye el 8% del mercado (unos \$244 mil millones). África tiene un 7% del mercado estimado (\$215 mil millones, aproximadamente). Y, por último, América Latina conforma el 6% del mercado estimado de alimentos (alrededor de \$199 mil millones). Se puede observar que existe una gran diferencia entre la participación en el mercado de Asia y el resto de zonas geográficas. Esto es debido, principalmente, a que la mayor parte de clientes del mercado Bdp de alimentos se concentran en el continente asiático. Las estimaciones acerca del peso del sector alimenticio en el mercado de la Bdp y en el comercio mundial, coinciden con los datos mostrados en las tablas C-2 y C-5 en las que se detalla el considerable protagonismo de los productos agrícolas y de los productos básicos respectivamente.

Banerjee y Duflo (2007) calculan, a partir del análisis de 13 países, que en las zonas rurales el gasto en alimentos representa entre el 56 y el 78% de los ingresos por hogar. Por otro lado, el gasto en alimentos en las zonas urbanas supone entre el 56 y el 74% de la renta. Los cálculos de Braun (2008) son parecidos ya que considera que la Bdp gasta en alimentos entre el 50 y el 70% de sus ingresos.

En Asia, la Bdp representa el 89% del gasto total en alimentos del continente, seguida de África que constituye el 80% del gasto total, América Latina (con el 51%) y, finalmente,

Europa Oriental (50%) (Hammond *et al.*, 2007). Se hace necesario resaltar que la Bdp asiática y africana constituyen la gran mayoría del gasto del mercado de alimentos de los respectivos continentes. En concreto, se observa que el gasto en alimentos en Asia, de los países incluidos en su estudio, es extremadamente alto. Según los autores, en países como Bangladesh, Indonesia, Pakistán y Tayikistán, más del 95% del gasto nacional en alimentos se realiza por parte de la población Bdp. Tailandia es el único país asiático cuantificado en el que la Bdp representa menos del 80% del gasto nacional en alimentos. En el continente africano, la Bdp de Nigeria representa el 99% del gasto nacional en alimentos. Por otro lado, la Bdp de Sudáfrica constituye el 46% del gasto. En América Latina, Perú (con el 78%) es el país donde más presencia tiene la Bdp en el mercado de alimentos y Colombia (con el 33%) es donde menos presencia tiene. En Europa Oriental, los extremos los encontramos en Uzbekistán (con el 99%) y en Rusia (con el 41%).

Tal y como se ha descrito previamente, en la revisión de la literatura de la tesis en el apartado del mercado de la Bdp, el término bottom-heavy se utiliza para segmentar el mercado Bdp y se refiere a los tres segmentos Bdp con menor ingresos. Por otro lado, el término top-heavy describe los tres segmentos con mayor ingresos dentro de la Bdp (Hammond *et al.*, 2007). Los autores señalan que en 24 de los 30 países de África, Asia y América Latina de los que se disponen de datos cuantificados, los tres segmentos de la Bdp con menos ingresos superan el gasto de los tres segmentos de la Bdp con más ingresos. De hecho “en 17 de los 18 países en África y Asia con mercados Bdp bottom-heavy en alimentos, los tres segmentos Bdp de menor ingresos representan más del 50% del gasto nacional en alimentos”. Ningún país en América Latina y solamente un país en Europa (Uzbekistán) presenta un grado de importancia tan grande en los segmentos de bajos ingresos de la Bdp.

En América Latina, los segmentos de ingresos medios (que incluyen los segmentos con más ingresos del bottom-heavy y los segmentos con menos ingresos del top-heavy) constituyen más del 50% del gasto nacional en alimentos. A pesar de que la mayoría de los países analizados son bottom-heavy, también se encuentran países top-heavy en el mercado de alimentos, especialmente en América Latina (Brasil, Colombia, México y Paraguay) y en Europa Oriental (Bielorrusia, Kazajstán, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Rusia y Ucrania).

Existen diferencias sustanciales en el gasto medio de la Bdp en alimentos entre los diferentes países. Por eso, Hammond *et al.* (2007) utilizan la mediana de los promedios por región. En Europa Oriental, los países más representativos del gasto anual en alimentos por

familia Bdp son Kazajstán (\$3.687) y Uzbekistán (\$3.744). En África, Camerún (\$2.087) y Sudáfrica (\$2.548) representan el gasto de las familias Bdp en alimentos. En Asia y América Latina, Pakistán (\$2.643) y Perú (\$3.050) respectivamente constituyen el promedio regional de gasto en alimentos por familia Bdp.

Engel (1857) y Hammnod *et al.* (2007) destacan la existencia de una correlación negativa entre el porcentaje de gasto en alimentos y el nivel de ingresos. El porcentaje de gasto en alimentos disminuye cuando el nivel de ingresos aumenta. Por lo tanto, se observa que los segmentos con más ingresos, dentro de la Bdp, gastan menos porcentaje de su renta en el consumo de alimentos que los segmentos de menos ingresos. Éstos últimos, normalmente gastan más del 50% de su renta en alimentos.

La mayoría del mercado potencial de la Bdp se encuentra en las zonas rurales. En África, la Bdp del 75% de los países cuantificados se localiza en las áreas rurales. Asimismo, Asia también presenta un mercado predominantemente rural en prácticamente todos los países analizados. En el continente asiático, únicamente el mercado Bdp urbano de Indonesia es mayor que el mercado rural. La alta concentración del mercado Bdp en alimentos en las zonas rurales es debido, principalmente, al predominio de la población Bdp rural frente a la población urbana (Hammond *et al.*, 2007). La importancia de la población rural en el mercado de los alimentos acentúa, de manera especial, la necesidad de disponer de sistemas de distribución adecuados. En concreto, por tratarse de productos perecederos, se hace necesario diseñar sistemas que combinen de manera óptima la reducción de costes con las necesidades concretas de aprovisionamiento de dichos productos. Tal y como se describirá más adelante, en el capítulo de ejemplos de empresas en la Bdp, y según Kamran y Hossain (2008), uno de los principales obstáculos que Grameen Danone encontró en su entrada al mercado de la Bdp fue la comercialización de sus yogurts en las zonas rurales.

Por otro lado, en Europa Oriental y América Latina el mercado Bdp de alimentos se centra en las zonas urbanas. El 73% de los países cuantificados en ambas regiones son, predominantemente, mercados urbanos. A pesar de que el mercado de alimentos Bdp a nivel mundial es mayor en las zonas rurales, el estudio de Hammond *et al.* (2007) muestra que los hogares urbanos Bdp presentan un mayor gasto en alimentos de promedio en 30 de los 36 países analizados. El gasto en alimentos de la población urbana en la mayoría de los países estudiados es, de al menos, un 33% más que el gasto de la población Bdp rural. Únicamente la población rural Bdp de Brasil, Jamaica, Kazajstán, Tayikistán, Ucrania y Uzbekistán gasta más que la población urbana.

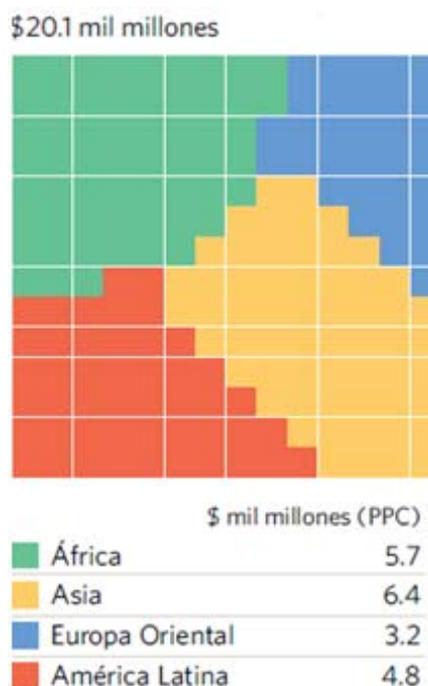
Anderson y Markides (2008) destacan que en la India, por ejemplo, la BdP se encuentra distribuida en alrededor de 3,2 millones de kilómetros cuadrados. Esto representa un claro obstáculo para las empresas privadas de la zona. No obstante, según los autores, diversas empresas han logrado acceder a prácticamente toda la BdP de la India a través de sistemas de distribución eficientes basados en acuerdos con asociaciones y empresas de la zona.

Por otro lado, según Hammond *et al.* (2007), no existen grandes diferencias entre la BdP y las clases medias en la compra de alimentos y en la distribución del gasto según el tipo de alimentos. Los autores señalan que la BdP tiende a consumir más carbohidratos mientras que la clase media gasta más en fruta fresca y refrescos. Se desprende de las conclusiones del estudio acerca del tipo de productos que consume la BdP, que las personas con pocos ingresos consideran los alimentos altos en calorías como un componente muy importante de su dieta.

D.3. Mercado del agua de la BdP

El mercado cuantificado BdP del agua es de más de \$11.000 millones, que constituye el gasto anual de alrededor de 2.000 millones de personas. Sin embargo, se estima¹² que el mercado, que comprende el gasto de cerca de 4.000 millones de personas, es de más de \$20.000 millones (ver figura D-3).

Figura D-3. Gasto BdP en agua



FUENTE: Hammond *et al.* (2007).

¹² Ver nota a pie de página n°11 para la explicación del método de estimación de Hammond *et al.* (2007).

Según las estimaciones, el mercado BdP del agua en Asia es de \$6,4 mil millones. El mercado de África es de \$5,7 mil millones, el mercado de América Latina es de \$4,8 mil millones y, por último, el mercado estimado BdP del agua de Europa Oriental es de \$3,2 mil millones (Hammond *et al.*, 2007). A pesar de que el continente asiático constituye el mercado más grande, se ha de destacar que esto se debe a que la mayoría de los clientes potenciales (2,9 mil millones de personas) se concentran en esa zona geográfica. El volumen de negocio del mercado de América Latina, por ejemplo, es algo más pequeño que el de Asia, sin embargo, el número de personas que forman el mercado de América Latina es casi 4 veces menor que el del mercado asiático. Se puede deducir de lo anterior que un gran número de personas en Asia y otras regiones, obtienen el agua de manera gratuita, seguramente a través de fuentes naturales.

La BdP asiática tiene una gran participación en el mercado nacional del agua, donde alrededor del 68% del gasto se produce por personas de la BdP. En América Latina y Europa, la participación de la BdP en el mercado nacional es del 45% y en África es del 60%. Los países de los que se dispone de datos cuantificados muestran una gran divergencia respecto a la participación en el mercado nacional. En Europa Oriental, se puede observar que la BdP de la Antigua República Yugoslava de Macedonia representa el 24% del gasto nacional, mientras que la BdP de Uzbekistán constituye el 98%. En África, encontramos dos extremos: Ruanda (14%) y Nigeria (99%). En Asia, únicamente dos países no reportan un alto grado de participación de la BdP en el mercado nacional del agua. Por otro lado, en América Latina, prácticamente todos los países muestran un bajo índice de participación de la BdP en el mercado nacional del agua.

A pesar de tratarse de un mercado significativamente menor que el de los alimentos, se cree razonable opinar que se trata de un mercado infravalorado y con un importante potencial.

Los segmentos bottom-heavy gastan más en agua que el resto de los segmentos de la BdP en 10 de los 30 países estudiados. La mayoría de éstos se encuentran en Asia y en África. Asimismo, estos países se caracterizan porque la BdP suele tener una gran participación en el mercado nacional. En Burkina Faso, Costa de Marfil, Nigeria y Uganda se puede observar que únicamente los segmentos bottom-heavy representan más del 50% del gasto nacional en agua. En otros países como Pakistán, Tayikistán e Indonesia, también se encuentran patrones similares y los segmentos bajos de la BdP tienen una gran presencia en el mercado nacional.

Los mercados top-heavy se localizan principalmente en América Latina y Europa Oriental, donde 10 de los 12 países analizados son top-heavy. Generalmente, este tipo de mercados BdP se caracterizan porque los segmentos medios disponen de una gran participación en el mercado nacional. En Paraguay, por ejemplo, el segmento medio representa un porcentaje muy elevado del gasto nacional, sin embargo, el gasto en agua constituye un porcentaje relativamente bajo de la población nacional.

Como se ha señalado con anterioridad, la mayoría de la población BdP se concentra en las zonas rurales. Sin embargo, y contrariamente a lo observado en el mercado BdP de alimentos, el mercado BdP del agua se localiza, principalmente, en las zonas urbanas. Únicamente tres de los países estudiados por Hammond *et al.* (2007) -Tailandia, Uganda y Uzbekistán- no siguen este patrón. Los autores también destacan la importancia creciente del mercado de las zonas pobladas situadas cerca de las ciudades. Generalmente, este tipo de áreas periurbanas no disponen de acceso al agua a pesar de ser zonas relativamente pobladas.

En las cuatro zonas geográficas analizadas por el informe, el gasto de la BdP urbana en agua es mayor que el de la BdP rural. En África, Djibouti, Gabón, Ruanda y Sierra Leona son los países que reportan un mayor gasto urbano BdP en el mercado del agua. En el otro extremo se encuentra Uganda, donde el mercado rural es más grande que el mercado urbano del agua. La población urbana BdP también domina el mercado del agua en el continente asiático, a pesar de que la gran mayoría de la población BdP es predominantemente rural. Europa Oriental y América Latina también presentan un mercado BdP del agua mayoritariamente urbano.

Según los autores, el gasto BdP en agua no sigue el mismo patrón que el gasto BdP en los demás sectores. En concreto, en Nepal, por ejemplo, “la proporción urbana-rural del gasto total de los hogares es aproximadamente 2:1, mientras que el gasto en agua es de 22:1” (Hammond *et al.*, 2007).

Según Hammond *et al.* (2007), “los hogares BdP de África reportan una mayor tendencia a depender de fuentes superficiales de agua”. Los datos del estudio muestran que alrededor del 17% de los hogares BdP africanos obtienen el agua a través de fuentes naturales. En Burkina Faso, alrededor del 81% de los hogares, de los segmentos de menores ingresos dentro de la BdP, consumen agua de las fuentes superficiales de manera habitual. Conforme se analiza segmentos de mayores ingresos dentro de la BdP, dicha tasa disminuye de manera gradual. La dependencia de este tipo de fuentes en América Latina es

mucho menor. En Perú, por ejemplo, únicamente el 45% de los hogares de los segmentos de menos ingresos obtienen el agua a través de fuentes naturales.

Asimismo, cabe destacar que el acceso al agua por parte de la BdP es extremadamente limitado y, en ocasiones, inexistente. Kariuki y Schwartz (2005) argumentan que el sector público de los países BdP tiende a no proporcionar el acceso a agua potable a la población rural y semi-urbana. La purificación de agua, a través de vendedores móviles, se plantea en muchas ocasiones como la única alternativa para la población BdP. Sin embargo, según los autores, el uso de vendedores móviles encarece mucho el consumo. Paradójicamente, según Rodríguez *et al.* (2008), la población de la periferia de Mumbai (India), paga 37 veces más, por la misma cantidad de agua, que la población de las zonas residenciales de la misma ciudad.

D.4. Conclusiones

Se hace necesario señalar la existencia de un mercado de gran tamaño en el sector de los productos de alimentación de la BdP. Como se ha comentado, los alimentos forman un 57% del mercado BdP global, según Hammond *et al.* (2007). En particular, el mercado asiático de los alimentos se presenta como una gran oportunidad de negocio especialmente atractiva ya que representa más del 44% del mercado BdP global. Todos los segmentos poblacionales tienen unas necesidades básicas alimenticias que deberían ser vistas como una oportunidad de negocio por las empresas privadas. La entrada de éstas en el mercado BdP podría provocar un aumento de los flujos comerciales y de la inversión extranjera directa, provocando así un incremento de la presencia de la BdP en el comercio internacional.

Asimismo, se desprende de lo comentado con anterioridad que, para entrar con éxito en el mercado BdP de alimentos, es necesario disponer de un sistema de distribución eficiente que permita llegar a la población BdP de las zonas rurales. No obstante, también cabe señalar que existe una oportunidad de negocio en las zonas urbanas, especialmente en Europa Oriental y en América Latina. Según Rodríguez *et al.* (2008), debido a la gran dispersión de la población BdP, el proceso de distribución adquiere especial relevancia. Los autores señalan que la especial complejidad del proceso de distribución de la BdP requiere, en numerosas ocasiones, recurrir a diversos intermediarios, lo que suele encarecer el precio final.

Por otro lado, aunque en un primer análisis del mercado del agua se pueda desprender que se trata de un mercado de importancia secundaria para la BdP, dicha proposición no se

sostiene con un análisis más profundo. Los datos aportados por diferentes organismos internacionales y comentados en la introducción de este apartado, muestran que el mercado potencial es enorme. Como se ha comentado previamente, los precios del agua en las zonas BdP son particularmente altos, por lo que parte de la población BdP recurre a las fuentes naturales, a pesar de los riesgos que éstas conllevan. Un porcentaje importante de la población BdP prefiere correr ese riesgo a pagar precios desorbitados por consumir agua. Parece lógico pensar que este porcentaje se vería reducido -y, por lo tanto, el tamaño del mercado aumentaría- con el abaratamiento de costes y de los precios del agua. Desde el punto de vista de Rodríguez *et al.* (2008), es fundamental que las empresas privadas conozcan la disposición a pagar del cliente potencial por el producto.

Al igual que con el sector alimenticio, en el mercado del agua, un sistema de distribución eficiente es una condición indispensable para penetrar con éxito en el mercado BdP del agua. Generalmente, la dificultad específica que comporta la distribución del agua, provoca el encarecimiento de ésta. La utilización de purificadoras portátiles generalmente se plantea como la opción más práctica para las empresas privadas. Sin embargo, los precios se mantienen particularmente altos debido a un sistema de distribución y a unas tecnologías empleadas ineficientes.

Como se ha analizado previamente, la población desnutrida en el mundo se ha incrementado en el último año y, al mismo tiempo, un gran número de personas en el mundo aún no disponen de acceso al agua potable. Por todo ello, la obtención de economías de escala, combinada con el uso de la tecnología adecuada y un sistema de distribución eficiente, se presenta como una manera de ayudar a la BdP y, al mismo tiempo, obtener beneficios económicos.

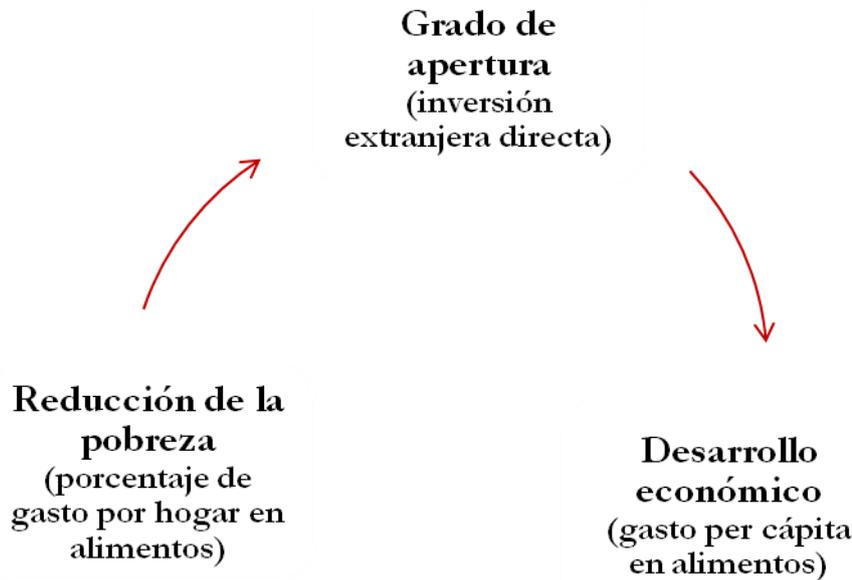
E. Círculo virtuoso

E.1. Supuesto a demostrar: existencia del círculo virtuoso

En este capítulo, se sugiere la existencia de un posible círculo virtuoso (ver figura E-1). Éste se ha estudiado a través de un modelo econométrico, de datos de panel con efectos fijos, formado por tres variables endógenas. La primera de ellas es el grado de apertura comercial de un país, concretado en el nivel de inversión extranjera directa. La segunda variable es el desarrollo económico, analizado a partir del gasto per cápita en alimentos. Y, por último, la tercera variable es la reducción de la pobreza, representada por el porcentaje de gasto por hogar en alimentos. Asimismo, se esperan las siguientes correlaciones entre las diferentes variables y sus respectivos fenómenos que se quieren estudiar:

- Grado de apertura: relación positiva con inversión extranjera directa.
- Desarrollo económico: relación positiva con gasto per cápita en alimentos.
- Reducción de la pobreza: relación negativa con % gasto por hogar en alimentos.

Figura E-1. Círculo virtuoso estudiado



FUENTE: Elaboración propia.

Se ha seleccionado la variable “inversión extranjera directa” por tratarse de un concepto particularmente relacionado con esta tesis. Además de ser éste un componente importante

del grado de apertura de un país, la inversión extranjera directa viene provocada, en su mayoría, por las empresas que observan una oportunidad de negocio en dicho país.

Por otro lado, el concepto de desarrollo económico o aumento de renta per cápita viene concretado en la variable “gasto per cápita en alimentos”. Se ha seleccionado dicha variable por su relación con el mercado de alimentos de la BdP detallado en esta tesis y, al mismo tiempo, por tratarse de una variable con una clara correlación con el concepto de desarrollo económico, tal y como se argumentará más adelante. Por todo ello, para el propósito de esta investigación, cabría equiparar el gasto per cápita en alimentos al concepto de desarrollo económico. Según se verá más adelante, existe correlación positiva entre el gasto per cápita en alimentos y el crecimiento económico. Es decir, un modo de analizar el desarrollo económico de un país es mediante el estudio del comportamiento del gasto per cápita en alimentos de dicho país.

Por último, el concepto de pobreza se ha concretado en la variable “porcentaje de gasto por hogar en alimentos”. Se ha decidido seleccionar dicha variable porque, tal y como se desarrollará más adelante, se trata de un indicador relevante del nivel de pobreza de un país. Los estudios existentes muestran que existe correlación positiva entre el porcentaje de gasto por hogar en alimentos y la tasa de pobreza. En concreto, cuando ésta última aumenta, el porcentaje de gasto en alimentos también aumenta, puesto que parece lógico argumentar que la población pobre gasta la mayoría de su renta en satisfacer las necesidades dietéticas que cualquier ser humano requiere para sobrevivir. Sin embargo, una vez dichas necesidades están cubiertas, el porcentaje en este tipo de gasto disminuye de manera progresiva y considerable. Por lo tanto, cabría concluir que una disminución en el porcentaje de gasto en alimentos muestra una reducción de la tasa de pobreza.

E.2. Revisión de la literatura

Grado de apertura y desarrollo económico

Alfaro *et al.* (2007) argumentan que un aumento de la inversión extranjera directa en un país provoca crecimiento económico en éste mismo. Según los autores, el efecto de dicho aumento se maximiza cuando el país receptor dispone, entre otras cosas, de mercados financieros desarrollados. Zhang (2001) también muestra en su estudio que parece existir una relación causa-efecto entre el aumento de la inversión extranjera directa y el crecimiento económico. Sin embargo, el mismo autor señala que la evidencia empírica muestra que existen diferencias del efecto de dicha variable. Por ello, el autor concluye que

el efecto de la inversión extranjera directa dependerá en gran medida de las características de cada país, lo que podría reforzar la tesis comentada previamente por Alfaro *et al.* (2007).

Asimismo, según el estudio econométrico realizado por Borensztein *et al.* (1998), la inversión extranjera directa -que, en este caso, provendría de la entrada de empresas privadas en el mercado de la BdP- conlleva crecimiento económico. Los autores afirman que uno de los factores fundamentales, para que dicha inversión suponga al mismo tiempo crecimiento económico, es la calidad del capital humano. En concreto, dicha afirmación reafirmaría la importancia de seleccionar adecuadamente al socio local.

Históricamente, tal y como se ha comentado previamente en esta tesis, la inversión extranjera directa se ha centrado en los EE.UU. y en los países desarrollados (Sachs, 1999). Por ello, se hace particularmente complicado extraer conclusiones totalmente fiables acerca del posible efecto de la inversión extranjera directa en los países de la BdP, al no disponer de los suficientes datos históricos comparables.

Numerosos autores, entre los que destacan Rodrik *et al.* (2002), argumentan que, según sus investigaciones, la calidad de las instituciones se presenta como una variable fundamental en el aumento de la renta per cápita. La evidencia empírica y la lógica económica tienden a señalar que la disponibilidad de un sistema jurídico fuerte y la situación política de un país afectan de manera muy considerable a cualquier efecto que la inversión extranjera directa o el grado de apertura del comercio puedan tener en el desarrollo económico de un país. En concreto, el efecto positivo en el desarrollo económico provocado por un incremento de la inversión extranjera directa, se vería minimizado -e incluso neutralizado- en el caso que el país experimentara altos grados de corrupción y una alta inestabilidad jurídica y política.

Existe abundante literatura acerca de la relación entre el comercio mundial y el crecimiento económico. Según Winters *et al.* (2004), Harrison (1996) y Barro (1997), no se pueden extraer conclusiones totalmente concluyentes acerca de la relación entre la imbricación en el comercio mundial y el crecimiento económico. Sin embargo, los autores afirman que tanto la teoría económica como la evidencia empírica tienden a demostrar que la apertura al comercio conlleva crecimiento económico en el largo plazo. En cualquier caso, Winters *et al.* (2004) aseguran que los estudios empíricos realizados, refutan las teorías que afirman que existe una correlación negativa entre la imbricación en el comercio mundial y el crecimiento económico.

El estudio de Dollar y Kraay (2003) también muestra correlación entre el aumento del comercio y el crecimiento económico. Sin embargo, el análisis también incluye la variable

de la calidad de las instituciones, por lo que los autores concluyen que, aunque existen evidencias empíricas de la correlación positiva entre comercio, crecimiento económico y buenas instituciones, no se puede diferenciar ni señalar de manera concluyente la relación exacta entre comercio y crecimiento económico, puesto que la variable sobre la calidad de las instituciones presenta demasiada correlación con la variable sobre el comercio.

Por otro lado, Baldwin (2003) igualmente defiende que, en general, la apertura al comercio mundial y su imbricación en él conllevan, en el largo plazo, un desarrollo económico favorable. Sin embargo, también afirma que la adopción de algunas medidas proteccionistas temporales, que apoyen a algunos sectores particulares de países en vías de desarrollo, puede ser beneficiosa para el progreso de éstos. Krueger (1998) señala que, para que el crecimiento derivado de la adopción de medidas liberalizadoras para el comercio sea sostenible, éste debe ir acompañado de la aplicación de políticas a medio plazo que incentiven el comercio y la competencia. Al mismo tiempo, Baldwin (2003) destaca que, para que la apertura al comercio mundial tenga el efecto deseado en el crecimiento económico, es importante enfatizar la necesidad de reducir considerablemente la corrupción y asimismo fomentar la prudencia en la aplicación de políticas fiscales y monetarias.

Otros autores como Rodrik y Rodríguez (2000), niegan que exista evidencia empírica alguna que relacione el grado de apertura con el desarrollo económico. Cabe señalar, que estos autores tampoco creen que la adopción de medidas proteccionistas favorezca el crecimiento económico. Sin embargo, Rodrik y Rodríguez (2000) argumentan que la importancia de la adopción de medidas liberizadoras en el comercio, como factor de desarrollo económico, está sobrevalorada, por lo que, según su opinión, basar las expectativas de crecimiento únicamente en la adopción de este tipo de medidas podría ser contraproducente. De hecho, el estudio de Rodrik y Rigobon (2004) muestra una aparente correlación negativa entre el grado de apertura y el PIB per cápita. Según los autores, la apertura al comercio mundial tiene efectos negativos en el PIB per cápita y en las instituciones políticas del país. Asimismo, el estudio muestra que el grado de apertura parece tener un efecto positivo en las instituciones económicas.

Por su parte, Frankel y Romer (1999), a partir de un estudio econométrico en el que toman en consideración la variable geográfica de los países y su posible influencia en el comercio, concluyen que existe una correlación positiva entre el comercio mundial y el desarrollo económico de los mismos. Los autores admiten que, a pesar de que se trata de

conclusiones robustas, éstas son moderadamente significativas desde una perspectiva estadística.

Las conclusiones de Rodrik y Rodríguez (2000) acerca de la invalidez de los estudios empíricos realizados hasta la fecha, se basan en el análisis de las investigaciones de Dollar (1992), Ben-David (1993), Sachs y Warner (1995) y Edwards (1998). Dicho análisis, señala la escasa fiabilidad estadística de los indicadores utilizados en los diferentes estudios mencionados, así como la ambigüedad de las conclusiones. Por otro lado, cabe destacar que la interpretación de Rodrik y Rodríguez, acerca de los resultados de los estudios comentados, es particularmente limitada y sesgada. Rodrik y Rodríguez limitan las aportaciones de estos autores a la eliminación o reducción de aranceles. Sin embargo, una visión más amplia de los citados estudios, permite observar que éstos no proponen exclusivamente la reducción de aranceles, sino también la adopción de otras medidas -como el aumento de la competitividad doméstica y la reducción de la corrupción- que contribuyan a aumentar el grado de apertura.

Desarrollo económico y reducción de la pobreza

Por otro lado, respecto al desarrollo económico y la tasa de pobreza, cabe señalar que en los países de la BdP el gasto per cápita en alimentos supone prácticamente la totalidad de la renta, tal y como demuestra el estudio de Hammond *et al.* (2007) y según se desprende de la tabla B-1. Por ello, parece lógico afirmar que la población de la BdP gasta casi la totalidad de sus ingresos (es decir, no se hace necesario tener en cuenta sus posibles ahorros) y la gran mayoría de dichos gastos se destina a cubrir sus necesidades nutricionales. Por otro lado, el estudio de Hammond *et al.* (2007), ampliamente comentado en esta tesis, muestra que a medida que el nivel de renta aumenta, el gasto per cápita en alimentos crece de manera muy similar en los compases iniciales. El estudio de Meade y Stacey (1997) también muestra que el gasto per cápita en alimentos aumenta a medida que el nivel de ingresos aumenta.

Engel (1857) y Meade y Stacey (1997) plantean la posibilidad de analizar la situación económica de un país y su nivel de pobreza a través del porcentaje de gasto en alimentos. En concreto, Hammond *et al.* (2007) señalan que, según sus estudios, a medida que el nivel de renta aumenta el porcentaje de gastos en alimentos disminuye y el porcentaje de gasto en transportes y telecomunicaciones aumenta de forma notable.

Parece lógico afirmar que un aumento del nivel de renta general -y por tanto de una disminución de la tasa de pobreza-, acompañado de un incremento de gasto en otros

sectores de la economía, propiciaría la imbricación de ésta en el comercio mundial. Asimismo, tal y como se ha argumentado en estas páginas, un aumento del grado de apertura podría favorecer de manera directa el desarrollo económico y la disminución de la tasa de pobreza, creándose así un círculo virtuoso.

Se podría argumentar, que un porcentaje considerable de economistas acepta la existencia de una clara relación entre el desarrollo económico y la disminución de la pobreza. Parece lógico afirmar que el incremento del PIB per cápita y, por tanto, de la renta disponible per cápita, comporta una mejora en la calidad de vida. Sin embargo, al analizar el impacto de un posible incremento del PIB per cápita sobre la tasa de pobreza, se hace necesario estudiar la distribución de la renta para poder comprender la relación entre las dos variables. En el caso de que exista una gran desigualdad, el impacto del incremento del PIB per cápita se verá minimizado. Por el contrario, a mayor igualdad en la distribución de la renta, mayor efecto tendrá el incremento del PIB en toda la población y, por lo tanto, mayor impacto tendrá en la reducción de la tasa de pobreza. ¿Es posible que un incremento del PIB per cápita no tenga ningún efecto en la disminución de la pobreza? Desde un punto de vista teórico podría suceder en el caso de disponer de una desigualdad extrema en la distribución de los ingresos, y de un coeficiente de crecimiento de elasticidad muy cercano a 0. Sin embargo, la lógica -y los diferentes estudios empíricos- nos llevan a pensar que, aunque sea de manera casi inapreciable debido a la baja elasticidad, el crecimiento económico conlleva una reducción de la pobreza. Citando a John F. Kennedy¹³, “una marea creciente, hace subir a todos los barcos”.

Numerosos autores han estudiado la elasticidad de la pobreza respecto al crecimiento económico. Los resultados de diferentes estudios (Adams, 2003; Adams, 2004; Bruno *et al.* 1998, Ravallion y Chen, 1997) muestran una elasticidad de entre -2 y -3. Es decir, un crecimiento del 10% conllevaría una reducción de la pobreza de entre el 20 y el 30%. Ravallion (2003) señala que, a pesar de que el incremento del PIB per cápita supone una reducción en la tasa de pobreza, para maximizar la relación entre crecimiento y disminución de la pobreza es necesario “combinar las reformas orientadas al crecimiento económico con las políticas adecuadas que permitan a la población pobre participar en las oportunidades creadas por el crecimiento económico”.

El estudio econométrico realizado por Roemer y Gugerty (1997) muestra que el crecimiento en el 20% de la población más pobre, presenta una elasticidad del 0,921. Esto

¹³ Discurso en Arkansas, EE.UU., el 3 de octubre de 1964.

significaría que un crecimiento del PIB del 10% conllevaría un incremento del 9,21% de los ingresos de ese segmento poblacional. Por otro lado, el análisis del 40% de la población más pobre, muestra que dispone de una elasticidad cercana a 1, por lo que un crecimiento del 10% conllevaría prácticamente el mismo aumento en ingresos. En este caso, se trataría de resultados particularmente concluyentes acerca de la relación entre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

La contribución de Kuznets (1955) a la teoría económica, acerca de la distribución de los ingresos y su impacto en el desarrollo económico, es particularmente relevante al analizar este tema. Según la “curva de Kuznets”, ampliada posteriormente por Robinson (1976), en las etapas iniciales del desarrollo económico de un país se observa una creciente desigualdad en las rentas. Sin embargo, al alcanzar un cierto grado de desarrollo económico, el grado de desigualdad en las rentas comienza a disminuir. Aunque Barro (2000) coincide en afirmar la existencia del efecto de la “curva de Kuznets”, matiza a la vez que la teoría de Kuznets no logra explicar otras desigualdades que se observan en la distribución de la renta a lo largo del tiempo. En el caso de que el efecto de Kuznets resultase cierto, el crecimiento económico comportaría una mayor desigualdad en la distribución de la renta, dificultando así cualquier reducción de la pobreza en el corto plazo.

Dicho esto, se hace necesario resaltar que los resultados del estudio de Roemer y Gugerty (1997), previamente comentados, no muestran ninguna relación entre el crecimiento económico y el aumento de las desigualdades de la renta, ni siquiera en el largo plazo. Las diferencias en los resultados obtenidos por Roemer y Gugerty (1997) y los diferentes estudios que han avalado la teoría de Kuznets, se deben, principalmente, a que éstos últimos no se han basado en el análisis de datos en un amplio periodo de tiempo. Dollar y Kraay (2001) también obtuvieron conclusiones similares en su análisis de la relación entre desarrollo y pobreza y la influencia de la teoría de Kuznets. El estudio de Wavell (2002), basado en el análisis de los impuestos sobre la renta en Prusia entre 1822 y 1914, muestra una mayor desigualdad sobre la distribución de la renta. Sin embargo, los autores argumentan que el desarrollo económico no está intrínsecamente relacionado con un aumento de las desigualdades en la distribución de la renta, sino que depende de las circunstancias sociales y económicas de cada país.

Reducción de la pobreza y grado de apertura

Respecto a la tasa de pobreza, concretada en la variable “porcentaje de gasto por hogar en alimentos”, Hammond *et al.* (2007) destacan la correlación negativa entre la situación

económica de un país y el porcentaje de gasto en alimentos del mismo. Dicha correlación, mencionada por primera vez por Engel (1857), muestra que el gasto en alimentos, en términos relativos, disminuye cuando el nivel del PIB per cápita aumenta. Generalmente, esta disminución del porcentaje del gasto en alimentos se produce a través de un aumento de la renta, es decir, de crecimiento económico.

Numerosos autores (ver, por ejemplo, Prais y Houthakker, 1955; Stone, 1954; Allen y Bowley, 1935; Grigg, 1994; Meade y Stacey, 1997) han confirmado y comentado, a través de diversos estudios, la teoría de Engel. Meade y Stacey (1997), por ejemplo, aseguran que el gasto en alimentos representa únicamente el 16% de los gastos en los países de altos ingresos. Por otro lado, argumentan los mismos autores, los alimentos constituyen el 55% de los gastos de los países con bajos ingresos.

Al mismo tiempo y siguiendo la lógica del argumento anterior, Engel (1857) plantea una segunda proposición según la cual se puede determinar la situación económica de un país a partir del análisis del porcentaje de gasto en alimentos. De hecho, las conclusiones del estudio de Meade y Stacey (1997) muestran que el gasto en alimentos en EE.UU. (el país con mayor renta per cápita de los analizados en ese estudio) solamente representa el 8,7% de sus gastos totales. Por otro lado, el gasto en alimentos en Tanzania (el país con menor renta per cápita de los analizados en este estudio) representa hasta el 71% de sus gastos totales. Según los autores del estudio, el porcentaje de gasto en alimentos es, como mínimo, hasta 2 veces mayor en los países de bajos ingresos que en los países de altos ingresos. Rao (1981) también sugiere que el porcentaje de gastos en alimentos puede ser una herramienta importante para determinar la línea de la pobreza puesto que, en su opinión y según las conclusiones de su estudio, existe relación entre el PIB per cápita y el porcentaje de gastos en alimentos.

La relación entre la disminución de la pobreza y la inversión extranjera directa (por ese orden) no ha atraído, hasta la fecha, la atención de demasiados estudios y análisis. Por el contrario, existen numerosas investigaciones acerca de los círculos viciosos de la pobreza. Perry *et al.* (2006) argumentan que, en ocasiones, se crean círculos viciosos, fomentados por la propia pobreza, que impiden un crecimiento rápido y prolongado. No obstante, según los autores, un incremento adecuado y estratégico del nivel de inversión de capital extranjero, podría ayudar a crear círculos virtuosos que reducirían las tasas de pobreza de manera considerable.

En concreto, López y Servén (2009) señalan que, además de la correlación comentada con anterioridad entre crecimiento y pobreza, también existe relación entre pobreza y crecimiento. Según los autores, un cambio en la tasa de pobreza comporta un cambio en la tasa de crecimiento. Su estudio muestra que un aumento del 10% en la tasa de pobreza, provocaría una disminución del crecimiento anual de 1 punto porcentual. Por lo tanto, la reducción de la pobreza provocada por el crecimiento económico y documentada con anterioridad en esta tesis, conllevaría, asimismo, crecimiento económico, creándose así un círculo virtuoso.

El estudio de López y Servén (2009) también muestra la correlación entre inversión y pobreza. En concreto, los hallazgos muestran que existe una significativa correlación entre la tasa de pobreza y el nivel de inversión. De hecho, según los autores, el estudio muestra que la tasa de pobreza tiene una mayor correlación, que el nivel de renta, con el número de inversiones. Las conclusiones del estudio tienden a sugerir que existe relación entre pobreza, comercio y crecimiento. Por ello, una reducción de la tasa de pobreza comportaría un aumento del nivel de inversión y del grado de apertura, favoreciendo, al mismo tiempo, el crecimiento económico. Los resultados de Perry *et al.* (2006) también muestran una correlación negativa entre la tasa de pobreza y el nivel de inversión. Según sus cálculos, los países con una tasa de pobreza alta disponen de niveles de inversión especialmente bajos. Por lo tanto, parecería lógico argumentar que una disminución de la tasa de pobreza, provocada en su origen por un incremento inicial de la inversión extranjera directa, podría favorecer, a su vez, una mayor inversión directa por parte de empresas privadas, atraídas por el desarrollo económico y social del país en cuestión.

E.3. Modelo econométrico

Como se ha podido observar, numerosos autores y estudios coinciden en señalar que existen evidencias empíricas que relacionan la inversión extranjera directa y el comercio mundial con el crecimiento económico. Al mismo tiempo, también se han destacado a algunos autores que discrepan de la literatura mayoritaria o que han matizado dicha relación. Dicho esto, se hace necesario señalar que, a pesar de la abundante literatura existente, son muy pocos los autores que afirman que las investigaciones hasta la fecha son totalmente concluyentes. La dificultad de obtener la información adecuada, y los problemas para aislar la relación causa-efecto de un incremento en el comercio, hacen difícil poder relacionar a través de evidencias empíricas y con total fiabilidad la relación entre el comercio y el crecimiento económico.

Por otra parte, se podría argumentar, a la luz de los diferentes estudios empíricos, que existe una correlación negativa entre el desarrollo económico y la tasa de pobreza. Asimismo, incluso en los países donde se observa una mayor desigualdad en la distribución de la renta, el crecimiento económico conllevaría una cierta disminución de la tasa de pobreza. Cabe destacar, que la adopción de medidas y políticas, que favorezcan la inclusión de los segmentos pobres de la población en las reformas orientadas a obtener un mayor crecimiento económico, es fundamental para poder experimentar una disminución más rápida de la tasa de pobreza.

Por último, se podría deducir del citado estudio de Borensztein *et al.* (1998), en el que se enfatizaba la importancia de la calidad del capital humano -medido a través del nivel educativo-, que una reducción de la pobreza comportaría un aumento del nivel educativo y de adquisición de conocimiento por parte de la población en el medio plazo, fomentando, al mismo tiempo, un incremento de la inversión extranjera directa y un mayor desarrollo económico.

Según lo expuesto, a continuación se pretende demostrar empíricamente, mediante un modelo econométrico, la existencia del citado círculo virtuoso.

E.3.a. Presentación de los datos y explicación del modelo estimado

El modelo econométrico se ha realizado comparando las variables descritas en la figura F-1, para los años 1985, 1996 y 2005 en 36 países diferentes (ver Anexo 1). La selección de países se ha hecho basándose en los países de la BdP estudiados por Hammond *et al.* (2007), en la disponibilidad de datos y en las clasificaciones del nivel de ingresos de los mismos, establecidas por el Banco Mundial (2009). De hecho, la selección inicial estaba formada por un mayor número de países y variables, de acuerdo con las características específicas que afectan a la realidad de la BdP (ver Anexo 2). Sin embargo, la dificultad añadida que supone obtener variables e información -especialmente en los años 1985 y 1996- de los países de la BdP, ha hecho necesario reducir la muestra de países y variables.

En el modelo econométrico, de datos de panel con efectos fijos, se esperan las siguientes correlaciones:

- Se espera una correlación positiva entre inversión extranjera directa y gasto per cápita en alimentos.
- Se espera una correlación negativa entre gasto per cápita en alimentos y el porcentaje de gasto por hogar en alimentos.

- Se espera una correlación negativa entre el porcentaje de gasto en alimentos y la inversión extranjera directa.

Cabe señalar, que los posibles efectos provocados por las variables comentadas pueden no ser inmediatos, es decir, parece lógico argumentar que un incremento de la inversión extranjera directa en un país no tendrá un efecto inmediato en el nivel de desarrollo económico de éste. Por ello, se ha decidido utilizar como variable explicativa la “variable retardada” (es decir, los datos del periodo anterior) con el fin de recoger de manera adecuada cualquier posible efecto de dichas variables. Asimismo, utilizando variables retardadas se ha pretendido eliminar cualquier posible duda acerca de la causalidad entre variables (en ciertas circunstancias, podemos dudar sobre qué variable es la causa y cual el efecto). Obviamente, no se puede afirmar con total seguridad que un incremento del gasto per cápita en alimentos en el año 2005, por ejemplo, haya sido provocado por un aumento del nivel de inversión extranjera directa en el año 1996, puesto que existen múltiples factores a considerar que pueden afectar dicha variable. Sin embargo, utilizar variables retardadas permite afirmar con seguridad que un hipotético incremento de la inversión extranjera directa (con datos de 1996) no viene provocado por un aumento del gasto per cápita en alimentos (con datos de 2005). Por ello, en este modelo la causalidad sólo tiene un sentido: del año 1996 al año 2005.

Cada una de las ecuaciones estimadas dispone, por lo tanto, de 72 observaciones (36 países*2 años -1996 y 2005-) y 36 variables explicativas, consistentes en (36-1) variables ficticias de país y (2-1) variables ficticias de cada año.

El modelo se ha estimado utilizando el programa E-views, primero mediante una estimación independiente para cada ecuación y a continuación, para tener en cuenta los posibles problemas de endogeneidad de las variables, se han estimado conjuntamente las tres ecuaciones mediante el método de máxima verosimilitud con información completa (FIML). Como se ha comentado previamente, se trata de un modelo de datos de panel con efectos fijos, de forma que las variables ficticias de país y período actúan como variables de control. Las tres ecuaciones del modelo son las siguientes:

Ecuación 1 - Gasto per cápita en alimentos = f {inversión extranjera directa período anterior; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país}

Ecuación 2 - % gasto por hogar en alimentos = f {gasto per cápita en alimentos período actual; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país}

Ecuación 3 - Inversión extranjera directa = f { % gasto por hogar en alimentos período anterior; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país }

E.3.b. Resultados del modelo

Los resultados obtenidos en la primera ecuación, y que han sido debidamente justificados en el Anexo 3, son los siguientes:

Ecuación 1 - Gasto per cápita en alimentos = f { inversión extranjera directa período anterior; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país }

Tabla E-1. Ecuación 1: gasto per cápita en alimentos

Ecuación 1		
	R ² corregida	0,556
Estimación individual	Coefficiente para Inversión extranjera directa período anterior	3,6·10 ⁻⁸
	Valor del contraste de la t-student	2,415 (significativa al 98,2%)
Estimación conjunta	Coefficiente para Inversión extranjera directa período anterior	6,7·10 ⁻⁸
	Valor del contraste de la t-student	5,43 (significativa al 99,9%)

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que la variable dependiente es significativa en un porcentaje elevado. Asimismo, cabe señalar que la variable presenta el signo previsto y comentado en la introducción de este capítulo. Es decir, un incremento de la inversión extranjera directa -y, por lo tanto, un aumento del grado de apertura comercial- en un país, genera crecimiento económico en dicho país.

Según lo comentado con anterioridad, la segunda ecuación está compuesta por las siguientes variables:

Ecuación 2 - % gasto por hogar en alimentos = f {gasto per cápita en alimentos período actual; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país }

Tabla E-2. Ecuación 2: porcentaje de gasto por hogar en alimentos, con variable retardada

Ecuación 2, con variable retardada	
R ² corregida	0,326
Coefficiente para Gasto per cápita en alimentos período anterior	-0,004
Valor del contraste de la t-student	-0,578 (significativa al 46%)

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la ecuación 2 no son coherentes con las hipótesis de partida. De hecho, a pesar que los resultados presentan el signo previsto, éstos muestran una baja

significación por lo que no logran explicar la variable endógena de “% gasto en alimentos”. Por ello, siguiendo la lógica económica, se ha decidido no utilizar variables retardadas en la ecuación 2, puesto que parece lógico argumentar que un incremento del gasto per cápita producirá un efecto en el porcentaje de gasto en alimentos con mayor rapidez que el resto de relaciones económicas del modelo.

Tabla E-3. Ecuación 2: porcentaje de gasto por hogar en alimentos, sin variable retardada

Ecuación 2, sin variable retardada		
	R ² corregida	0,398
Estimación individual	Coefficiente para Gasto per cápita en alimentos	-0,008
	Valor del contraste de la t-student	-1,880 (significativa al 94%)
Estimación conjunta	Coefficiente para Gasto per cápita en alimentos	-0,115468
	Valor del contraste de la t-student	-2,68 (significativa al 99%)

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, los resultados obtenidos con variables no retardadas muestran un nivel de significación aceptable. Se ha podido apreciar un cambio significativo, en los resultados obtenidos, por haber utilizado los datos del mismo periodo para la variable “gasto per cápita en alimentos”. Por ello, se podría concluir que un aumento del gasto per cápita en alimentos provoca, en un plazo más corto que los efectos provocados por otras relaciones del modelo, una disminución del porcentaje de gasto por hogar en alimentos.

En relación a la tercera ecuación, los resultados obtenidos son los siguientes:

Ecuación 3 - Inversión extranjera directa = f {% gasto por hogar en alimentos período anterior; variables ficticias de periodo; variables ficticias de país}

Tabla E-4. Ecuación 3: inversión extranjera directa

Ecuación 3		
	R ² corregida	0,446
Estimación individual	Coefficiente para % gasto del hogar en alimentos período anterior	-1,17·10 ⁻⁸
	Valor del contraste de la t-student	-3,091 (significativa al 99,7%)
Estimación conjunta	Coefficiente para % gasto del hogar en alimentos período anterior	-1,15·10 ⁻⁸
	Valor del contraste de la t-student	-3,076 (significativa al 99,5%)

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos con el fin de explicar la variable “inversión extranjera directa”, muestran una elevada significación estadística. Asimismo, el signo obtenido es el previsto por el modelo, tal y como se ha comentado en la introducción de este capítulo. Es decir,

una disminución del porcentaje de gasto en alimentos conlleva un incremento de la inversión extranjera directa.

Cabe destacar que, dado que existe la posibilidad de correlaciones entre los términos de error de las ecuaciones y los resultados arriba descritos, así como la posibilidad de que el coeficiente de la variable “gasto per cápita en alimentos” estuviera sesgado -ya que es la única que aparece como variable explicativa en una ecuación y dependiente en otra- se ha considerado hacer una estimación conjunta de las tres ecuaciones utilizando el método de máxima verosimilitud con información completa (con el programa E-views). Los resultados indican que la estimación uniecuacional era insesgada, aunque no eficiente, para las ecuaciones 1 y 2. Los resultados de la estimación conjunta confirman las conclusiones que se obtienen con la estimación individual de las tres ecuaciones.

E.3.c. Conclusiones

Los resultados obtenidos son suficientemente significativos. Sin embargo, cabe señalar que sería necesaria una futura investigación para confirmar la relación causa-efecto de las variables analizadas en este modelo. En concreto, sería particularmente interesante estudiar dichas relaciones con un mayor número de datos históricos. Dicho esto, se pueden extraer una serie de conclusiones del modelo estudiado:

1. La evidencia empírica y la literatura económica sugieren que podría existir un círculo virtuoso compuesto por la inversión extranjera directa, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. Un incremento de la inversión extranjera directa, provocada por la entrada de corporaciones privadas en el mercado de la BdP, de acuerdo con lo comentado en la revisión de la literatura en esta tesis, podría suponer un aumento de la renta per cápita y una disminución de la tasa de pobreza en dichos países, provocando, asimismo, un mayor incremento de la inversión extranjera directa.
2. El efecto de la inversión extranjera directa, la variable que activaría el círculo virtuoso, está, según la literatura económica descrita, limitado por una serie de variables coyunturales, entre las que destacan especialmente, la calidad de las instituciones políticas, jurídicas y económicas del país en cuestión. En concreto, el efecto de la inversión extranjera directa se vería seriamente entredicho en el caso que existiesen medidas proteccionistas considerables en los países receptores de la mencionada inversión. Respecto al desarrollo económico, cabe señalar que, para maximizar el efecto de éste sobre la tasa de pobreza, se necesita disponer de un

coeficiente de distribución de la renta elevado, lo que permitiría hablar de una distribución de la renta relativamente equilibrada. Por último, el efecto de la reducción de la tasa de pobreza sobre la inversión extranjera directa, estaría limitado a que la reducción de la pobreza comporte una mejora del capital humano, traducida en un incremento de conocimiento, segundo paso necesario tras alcanzar la supervivencia.

F. Ejemplos de empresas en la BdP

F.1. Justificación

A continuación, se considera relevante comentar los ejemplos de algunas de las empresas más significativas que han entrado, de un modo u otro, en el mercado de la BdP.

Una muestra de alguna de ellas ya se ha citado en el apartado de la oportunidad de mercado en la BdP dentro del apartado que trata de la teoría de la fortuna de la BdP y sus críticas en la revisión de la literatura, capítulo B. No obstante, a continuación se explican las experiencias de cada uno de ellos y se amplían los mismos a otros no indicados en la revisión de la literatura.

El motivo de la descripción de los citados ejemplos, es tener presente en esta tesis un amplio abanico de realidades empresariales que acreditan que el mercado de la BdP es un mercado de referencia y con un amplio potencial para las empresas privadas, de acuerdo con la primera hipótesis citada en la introducción de esta tesis.

F.1.a. Aravind Eye Care

La población de las zonas menos desarrolladas del mundo sufre un porcentaje muy elevado de cegueras en comparación con las zonas desarrolladas. En particular, las cataratas suponen la principal causa de ceguera en estas zonas. Asimismo, se cree que la desnutrición es una de las principales causas de cataratas y, por lo tanto, de la ceguera. En 1976, el Dr. Venkataswami fundó en la India el Aravind Eye Hospital, un centro oftalmológico sin ánimo de lucro que proporciona operaciones de cirugía de cataratas a precios bajos. En el año de su creación, la ceguera afectaba a 12 millones de personas en la India (Kasturi y Thulasiraj, 2007; Ibrahim *et al.*, 2006; Janeiro y Viassa, 2004).

Entre 1956 y 1976 el Dr. Venkataswami desempeñó diversas funciones relacionadas con la oftalmología en el Government Erskine Hospital. Su experiencia profesional le permitió concienciarse del tremendo problema que las cataratas suponían para la población india. A pesar de tratarse de una simple operación, numerosas personas de la BdP padecían ceguera lo que les inhabilitaba para realizar cualquier tipo de trabajo y se convertía en un círculo vicioso que empeoraba su situación. Cuando se retiró a los 58 años de edad vislumbró la posibilidad de iniciar un proyecto orientado a reducir la ceguera provocada por las cataratas (Janeiro y Viassa, 2004).

En 1976 se fundó el primer hospital Aravind con capacidad para 11 personas. En 1977 se pasó a disponer de 30 camas y, al año siguiente, la capacidad del hospital aumentó a 100

camas. Unos años después, en 1980, el hospital ya disponía de 300 camas y 3 quirófanos. Inicialmente, el hospital atendía a cualquier paciente aunque éste no pudiese hacer frente a los costes de la operación. Sin embargo, más tarde se construyó otro hospital con capacidad para 400 enfermos destinado a atender exclusivamente a los pacientes que no podían pagar los costes. De manera progresiva, se fueron abriendo otros hospitales localizados en diferentes ciudades del Estado indio de Tamil Nadu. En el 2003, 1.384 personas trabajaban en los diferentes hospitales Aravind (Janeiro y Viassa, 2004).

Según Tabin (2007), el Dr. Venkataswami se fijó en que la empresa McDonald's cocinaba millones de hamburguesas de manera rápida y barata. Su idea era crear un sistema que alcanzara una mayor eficiencia, a través de la especialización intensiva, que permitiera ofrecer precios accesibles a los segmentos más pobres de la población. Por ello, el hospital adoptó un sistema basado en el concepto de una línea de producción con el fin de aumentar el número de operaciones. En los quirófanos, por ejemplo, hay camas contiguas por lo que mientras un paciente está siendo operado, el otro ya está preparado para la operación (Subrahmanyam y Gómez-Arias, 2008; Janeiro y Viassa, 2004). Según Hammond *et al.* (2007), el número de operaciones que un cirujano en Aravind realiza a la semana es seis veces mayor que el de un cirujano típico en los países occidentales.

A pesar de tratarse de una organización no orientada al beneficio económico, se hace necesario destacar el hecho de que los ingresos operacionales, especialmente en los últimos años, hayan sido siempre superiores a los costes. Una gran parte de los pacientes del hospital no pagan por el tratamiento, por lo que los ingresos, provenientes de los clientes que pagan, sirven para sufragar el coste de los otros pacientes e incluso para expandir las operaciones del hospital (Tabin, 2007; Kasturi y Thulasiraj, 2007).

Aproximadamente, el 10% de los ingresos presupuestados por el hospital provienen de las ONGs. No obstante, como indican Janeiro y Viassa (2004) “el sistema actual está concebido de forma que Aravind sea autosuficiente”. En el 2003, los donativos representaban únicamente alrededor del 1% de los ingresos totales. Autores como Prahalad (2005) y Hammond *et al.* (2007) opinan que el modelo implementado por Venkataswami demuestra que es posible ofrecer una buena atención médica a precios asequibles para la BdP.

Kasturi y Thulasiraj (2007) señalan que una de las principales decisiones estratégicas que ha propiciado el éxito del sistema Aravind es la especialización. La decisión del Dr. Venkataswami permitió al hospital alcanzar niveles de prestigio notables a nivel nacional en

el campo de la cirugía de cataratas, por lo que clientes con alto poder adquisitivo también acuden al hospital para recibir tratamiento y ayudan a sufragar los costes de otros clientes que no disponen de dinero para pagar. Al mismo tiempo, la especialización ha permitido al hospital atender, en gran parte, al enorme segmento de potenciales pacientes que existe en la India.

Por último, otro de los factores que Kasturi y Thulasiraj señalan como fundamental en el éxito del hospital Aravind es que la integración vertical de la empresa, para la obtención del material quirúrgico y de los medicamentos necesarios, ha permitido abaratar los costes. Como señalan Janeiro y Viassa (2004), en 1990 Aravind comenzó a fabricar lentes con el fin de reducir costes y no depender de empresas extranjeras cuyas importaciones encarecían el producto. De manera progresiva, el hospital extendió el sistema de fabricación propia a un número muy notable de medicamentos y material quirúrgico. Al analizar la cuenta de resultados de los hospitales Aravind, se observa una notable disminución de los gastos de equipamiento, lo que permite, en parte, aumentar el beneficio neto. Asimismo, el proceso de integración vertical llevado a cabo por Aravind, ha permitido reducir el coste y realizar una operación de cataratas por menos de \$10.

Según Kasturi y Thulasiraj (2007), el hospital realizó en 2007 alrededor de 270.000 operaciones y, desde su fundación, Aravind ha operado a 2.8 millones de enfermos y cerca de 23 millones de pacientes han pasado por el hospital. El resultado de explotación de Aravind entre 1998 y 2003 ha sido siempre positivo. De hecho, el resultado en 2003 prácticamente duplica el obtenido en 1998. Por otro lado, es importante señalar que a pesar del uso de un “modelo de producción en serie” en las operaciones quirúrgicas y de las dudas que éste suscitaba en la comunidad médica, los datos muestran que el porcentaje de complicaciones, durante la cirugía y post-quirúrgicas, es incluso algo menor en los hospitales Aravind que en los hospitales del Reino Unido (Janeiro y Viassa, 2004). Brilliant y Brilliant (2007) creen que el sistema Aravind “ha mejorado de un modo espectacular la calidad, el volumen y la eficiencia del sector oftalmológico en la India”. Como comenta Tabin (2007), el reto en la actualidad es expandir el sistema Aravind al resto del mundo.

F.1.b. Banco Santander

El Grupo Santander fue la primera entidad financiera española y el tercer banco del mundo por beneficios en 2008, año en el que obtuvo unos beneficios de más de 8.000 millones de euros (Grupo Santander, 2009).

En 2001, el Banco Santander observó que existía una oportunidad de negocio en la comunidad de inmigrantes extracomunitarios, cada vez más creciente, que residía en España. Por esta razón, el banco puso en marcha el proyecto International Express con el que buscaba convertirse en el principal banco para los inmigrantes (Rodríguez *et al.*, 2008). En este caso, se podría considerar a la población inmigrante como la BdP, especialmente ateniéndonos a la definición de pobreza relativa comentada en la revisión de la literatura, por tratarse de una comunidad que, en ocasiones, no puede satisfacer sus necesidades básicas.

Entre otras cosas, el Banco Santander comprendió la necesidad de los inmigrantes de tener acceso a información clara y sencilla y de disponer de una oficina con horarios más amplios y flexibles. El proyecto del banco se basaba en una visión a largo plazo. En ella, esperaban que los clientes que obtuvieran con esta iniciativa, permanecieran en el banco en el futuro, una vez que su situación económica mejorara. En el 2001 se abrió la primera oficina International Express en una zona de Madrid con un alto porcentaje de inmigrantes. La oficina destacó por prestar tres servicios específicamente enfocados a la población inmigrante: 1) facilidad en el envío de remesas a través de acuerdos con entidades bancarias en los países de destino; 2) pequeños créditos al consumo y; 3) un nuevo tipo de cuenta que favorecía el ahorro a plazos (Rodríguez *et al.*, 2008).

La única oficina de International Express consiguió 3.207 clientes nuevos durante el primer año, un dato muy superior al de las oficinas convencionales. En concreto, a través de iniciativas como la comentada, el sector bancario, logró en 2002 una importante cuota de mercado en el negocio de las remesas, negocio hasta entonces dominado por las compañías remesadoras (Rodríguez *et al.*, 2008).

F.1.c. BMVSS

Según un informe del National Sample Survey Organisation (2002), más de 10 millones de indios sufren algún tipo de invalidez física (alrededor del 1% de la población total). Se calcula que en el mundo viven entre 10 y 25 millones de personas mutiladas y, sólo en la India, hay 5,5 millones de mutilados (Prahalad, 2005).

Bhagwan Makaeer Viklang Sahayata Samiti (BMVSS) es una ONG que desarrolló en 1968 una prótesis de pie y de parte de las extremidades inferiores. La prótesis se conoce comúnmente como el “pie de Jaipur”. Se comenzó a suministrar en la India, aunque en la actualidad hay centros de BMVSS en muchos países de Asia y África. En EE.UU. una prótesis de pierna cuesta alrededor de \$8.000. “El pie de Jaipur” se fabricó con la idea de

facilitar a la BdP el acceso a una prótesis que les permita mejorar su nivel de vida al poder re-incorporarse al mundo laboral (Prahalad, 2005).

La clasificación de costes de BMVSS muestra la alta eficiencia que existe en la producción de las diferentes extremidades. Sólo el 4% de los costes son operativos o administrativos. Por otro lado, al analizar la clasificación de gastos de otra empresa del sector como Ossur (empresa pública con sede en Islandia), observamos que los costes operativos o administrativos representan hasta el 52% de los costes totales (Prahalad, 2005).

Se calcula que el coste de los materiales para fabricar una prótesis del “pie de Jaipur” es de \$12,54 y el coste total de la mencionada prótesis ascendería a \$30. El “pie de Jaipur” cumple con las necesidades básicas de la población amputada de la BdP ya que tiene un precio bajo, permite seguir trabajando incluso en lugares húmedos como el campo, es fácil de colocar y prácticamente no requiere ningún tipo de mantenimiento. Por ello, en la actualidad, BMVSS coloca alrededor de 20.000 prótesis al año y es la compañía de prótesis más grande del mundo (Bhagwan Makaueer Viklang Sahayata Samiti, 2009; Prahalad, 2005).

F.1.d. Casas Bahía

La BdP en Brasil comprendía cerca del 84% de la población en el 2002. Los datos cuantificados muestran que la capacidad de gasto de la BdP brasileña es de \$124.000 millones, aunque se estima que el mercado BdP es incluso mayor de lo cuantificado (Prahalad, 2005).

Según Prahalad (2005), se calcula que en Brasil “el 45% del gasto total en electrodomésticos y muebles lo lleva a cabo la BdP”. El negocio de los electrodomésticos constituye el 4% (\$3,1 millones) del gasto total de la BdP brasileña. Disponer de una televisión o una radio -argumenta Prahalad- es considerado como una necesidad por una parte considerable de la BdP en Brasil. De hecho, el número de personas con televisión es mayor que el número de personas con baño en su casa.

Casas Bahía es una cadena de tiendas brasileña especializada en la venta de muebles y electrodomésticos para el hogar, que fue fundada en 1957 por Samuel Klein (Halasz, 2004). Al principio, el negocio de la empresa se centró en la venta de sábanas y telas a la población brasileña de la BdP. El principal problema que tuvo que afrontar Casas Bahía fue la imposibilidad por parte de la BdP de pagar los precios de sus productos. Klein comenzó entonces un novedoso sistema para la época, el cual consistió en permitir a sus clientes pagar a plazos. Gradualmente, la empresa fue aumentando su oferta de productos (Hammond *et al.*, 2007).

Existe una gran competitividad en el sector minorista en Brasil. Al analizar Casas Bahía se pueden destacar tres aspectos como factores diferenciales de la empresa respecto de la competencia. Primero, el carácter de atención al cliente que, desde los comienzos, la empresa ha intentado transmitir y que ha permitido crear un fuerte lazo entre muchos clientes y la compañía. Segundo, Casas Bahía ha hecho uso del marketing en numerosas ocasiones, a través de diversas campañas publicitarias que le ha posicionado como la cuarta marca más conocida de Brasil. Y, tercero, Casas Bahía permite a la BdP disponer de crédito, para la compra de sus productos, de manera sencilla y rápida a través de sistemas que determinan la capacidad crediticia del cliente (Prahalad, 2005).

En el 2004, Casas Bahía era la minorista de electrodomésticos y muebles del hogar más grande del país. La empresa tenía cerca de 22.000 empleados, cientos de tiendas por toda América Latina e ingresos de más de \$3.000 millones (Halasz, 2004).

F.1.e. CEMEX

CEMEX se define a sí misma como una “compañía global de soluciones para la industria de la construcción, que ofrece productos de alta calidad y un servicio fiable en más de 50 países en el mundo” (CEMEX, 2009a). Los clientes de CEMEX en México se pueden dividir en dos segmentos: el formal y el informal. El formal está compuesto, principalmente, por clientes de gran tamaño y altos ingresos. Por otro lado, el segmento informal está constituido por autoconstructores y clientes de bajos ingresos. En 1994, a raíz de un fuerte descenso en las ventas, CEMEX observó una excesiva dependencia del segmento formal, caracterizado por ser particularmente inestable. En 1998, CEMEX decidió poner en marcha un nuevo programa llamado Patrimonio Hoy, que tenía como objetivo captar clientes en el segmento de bajos ingresos (Prahalad, 2005; Rodríguez *et al.*, 2008).

Tradicionalmente, CEMEX siempre había centrado sus operaciones en el sector formal, ignorando así el potencial del mercado con bajos ingresos que representaba un volumen de negocio de \$500 millones (Rodríguez *et al.*, 2008). Al mismo tiempo, un estudio realizado por CEMEX mostró que el sector informal presentaba una mayor estabilidad en el gasto que el sector formal, es decir, el gasto destinado a la construcción por el sector formal dependía de la situación económica en mayor medida que el sector informal (Prahalad, 2005).

Como se ha comentado muy brevemente en el capítulo B de la revisión de la literatura de la tesis, Patrimonio Hoy pretendía ofrecer una serie de ventajas para el cliente que le

diferenciaran de la competencia: acceso al crédito al recibir los materiales por adelantado, precios congelados durante 70 semanas, asesoría técnica, mano de obra, mayor rapidez en la construcción y, en definitiva, la reducción de los costes de construcción.

El modelo de financiación, uno de los principales atractivos del programa y que facilitaba el acceso al crédito del cliente, resultó exitoso ya que la tasa de morosidad fue inferior al 1% en el 2002. Al mismo tiempo, CEMEX fomentaba el ahorro ya que exigía al cliente un mínimo del mismo antes de tener acceso a los materiales (Hammond *et al.*, 2007; Rodríguez *et al.*, 2008).

En la actualidad, más de 200.000 familias mexicanas se han visto beneficiadas por el programa, que ya se ha extendido a otros países de Latinoamérica (CEMEX, 2009). Los ingresos del programa fueron de \$143 millones en el 2002. Por último, en el 2003 el programa contaba con casi 40.000 clientes y CEMEX logró recuperar la inversión que la empresa había realizado al lanzar el programa (Prahalad, 2005; Rodríguez *et al.*, 2008).

F.1.f. CFWshops

En Kenia, una gran parte de la población no dispone de acceso a la medicación básica. A pesar de que existe un número relativamente grande de puntos de asistencia médica, la mayoría de éstos se concentran en las zonas urbanas, por lo que la población rural raramente dispone de asistencia médica o ésta suele ser insuficiente (Fertig y Tzaras, 2007). En el año 2000, la fundación HealthStore lanzó el programa sin ánimo de lucro CFWshops, basado en la creación de puntos de asistencia médica en Kenia a través de un modelo de franquicias (Montagu, 2009).

Según la propia empresa, la misión de CFWshops se centraba en “mejorar el acceso a los medicamentos y a la asistencia sanitaria básica, así como ofrecer sistemas de prevención de enfermedades a los niños y a las familias de los países menos desarrollados” (CFWshops, 2009). Las franquicias de CFWshops proporcionan en la actualidad asistencia médica básica y medicamentos a precios bajos. La empresa, utiliza las economías de escala para obtener medicamentos a precios reducidos (Subrahmanyam y Gómez-Arias, 2008).

De hecho, Scott Hillstrom y Eva Ombaka, fundadores de las CFWshops, destacan la importancia del modelo de franquicias. Según ellos, los gobiernos de la mayoría de países de la BdP no pueden afrontar el gasto que supone la gratuidad de la sanidad, por lo que es necesario un modelo que sea sostenible y se base en los principios del libre mercado como CFWshops (CFWshops, 2009).

Según Liza Kimbo, directora de CFWshops en Kenia, el 95% de la población en las zonas rurales no dispone de ningún tipo de asistencia sanitaria. Kimbo calcula que alrededor del 20% de la población en las zonas rurales no disponen de ningún tipo de ingresos que les permita acudir a las franquicias de HealthStore. Por lo tanto, según Kimbo, alrededor del 60% de la población rural conforma el mercado de potenciales clientes de la empresa (Tran, 2007).

El modelo de franquicias de CFWshops ofrece tiendas y clínicas. Tradicionalmente, las tiendas las compran trabajadores locales y son una forma de incentivar el espíritu emprendedor de la población local. Las clínicas las compran enfermeras que además ofrecen otros servicios de diagnóstico y una mayor oferta de medicamentos. Al mismo tiempo, las clínicas presentan un volumen de beneficios mayor que las tiendas. Los salarios de los propietarios de las franquicias dependen de la rentabilidad de su negocio, lo que sirve de estímulo para incentivar a los emprendedores (Fertig y Tzaras, 2007; Hammond *et al.*, 2007).

HealthStore concede préstamos a las personas interesadas en abrir una nueva tienda, cuyos costes iniciales ascienden a \$1.700. Al mismo tiempo, los propietarios de las tiendas reciben ayuda, formación y medicamentos a precios bajos, de la sede central de CFWshops. Los propietarios también se comprometen a mantener las normas de calidad y de precios que exige la fundación bajo riesgo de tener la licencia revocada en caso de incumplimiento (Fertig y Tzaras, 2007).

A finales de 2008, CFWshops disponía de 82 clínicas y tiendas abiertas en Kenia. Según la propia empresa, éstas atendieron en 2008 a más de medio millón de personas en todo el país. La fundación pretende aumentar el número de franquicias en Kenia y expandir el modelo a otros países del continente africano (CFWshops, 2009).

F.1.g. Cuadritos

Según Hammond *et al.* (2007), se estima que alrededor de 72 millones de personas en México (69.6% de la población) forman parte de la BdP. Además, se calcula que el mercado de alimentos de la BdP mexicana es de casi \$42.000 millones, un porcentaje considerable del mercado BdP, datos que se alinean con lo descrito en el capítulo D.

Héctor Gonzáles fundó en 1961 la empresa “Cuadritos” que en la actualidad es una conocida compañía en México que produce leche, queso y yogurt. Gonzáles observó que las empresas mexicanas diariamente desperdiciaban una gran cantidad de comida caducada y, a partir de su investigación personal, patentó la tecnología que le permitía procesar de

manera segura la leche, el yogurt y los vegetales caducados (Newberry, 2006; Hammond *et al.*, 2007).

González comenzó entonces a cerrar acuerdos con diferentes empresas del sector lácteo con el fin de que Cuadritos pudiese recoger los productos caducados y desechados, volverlos a procesar y ponerlos a la venta. Desde el principio, tenía la intención de orientar la venta de sus productos hacia la BdP (Newberry, 2006; Hammond *et al.*, 2007).

Cuadritos adoptó, principalmente, dos medidas estratégicas que facilitaron la entrada de la compañía en el mercado de la BdP mexicana. En primer lugar, decidió producir alimentos con altos porcentajes de proteína para así contrarrestar el alto porcentaje de desnutrición de la BdP. Y, en segundo lugar, se redujeron los costes, utilizando un tipo diferente de proteína al habitual y empaquetando el producto de manera simple, con el fin de poder fijar un precio bajo que hiciese accesible el producto a toda la BdP (Newberry, 2006; Hammond *et al.*, 2007).

F.1.h. Grameen Bank

Muhammad Yunus fundó en 1983 el banco social Grameen, dedicado a facilitar el acceso al crédito a la BdP a través de pequeñas cantidades de dinero. La idea nació en 1976 cuando Yunus, a partir de una experiencia personal, observó que para romper el círculo vicioso de la pobreza, las personas con bajos ingresos necesitaban acceso al crédito.

Según Yunus (2003), aumentar el dinero disponible de la población BdP permite a los pobres desarrollar su intuición emprendedora y les proporciona una opción de salir de la pobreza de manera progresiva. Se calcula que los micro-créditos aumentan los ingresos familiares en un 72% de media (Hassan, 2002).

Según explica el banco en su propia página web, Grameen estableció cinco objetivos como prioridades en el momento de su fundación. Primero, facilitar el acceso a la banca en general a la BdP. Segundo, eliminar la explotación que sufre la BdP de Bangladesh por parte de las instituciones crediticias. Tercero, crear oportunidades de empleo en las zonas rurales del país. Cuarto, ayudar a los más desfavorecidos a tener un futuro mejor. Y, quinto, reducir la pobreza a través de la concesión de créditos y el aumento de las inversiones locales rentables (Grameen Bank, 2009).

Se ha argumentado en sucesivas ocasiones (ver, por ejemplo, Hassan y Renteria-Guerrero, 1997; Yunus, 2003; Chowdhury *et al.*, 2005) que uno de los principales factores que refuerza el círculo vicioso de la pobreza es la falta de acceso al crédito. El banco Grameen

decidió ofrecer créditos incluso a los segmentos más pobres de la BdP con la condición de que formaran grupos de cinco personas y cada uno de los miembros del grupo también se responsabilizara de la deuda del resto de los integrantes. Otro aspecto a destacar del modelo de Grameen Bank, es que se tiende a facilitar el crédito a las mujeres en particular, puesto que la experiencia muestra que su índice de morosidad es notoriamente menor que el de los hombres (Hassan y Renteria-Guerrero, 1997; Yunus, 2003). En 1993, la tasa de morosidad del banco era de alrededor del 2%, en general inferior a la tasa de morosidad media actual de muchos bancos de países desarrollados (Wahid, 1994).

Según Hassan y Renteria-Guerrero (1997), en 1994 el banco ya disponía de más de 2 millones de clientes (el 94% de los cuales eran mujeres). Asimismo, en 1994 concedió préstamos por valor de \$385 millones. A finales de ese año, los “préstamos generales” formaban la mayor parte de las operaciones del banco. Éstos se caracterizan por ser pequeñas sumas de dinero (\$125 por cada miembro del grupo) que se conceden para que sean invertidas en actividades que puedan generar ingresos. Según Yunus (2003), premio Nobel de la Paz en 2006, el banco ha concedido alrededor de \$4.000 millones en créditos y unas 2,4 millones de familias de las zonas rurales de Bangladesh se han beneficiado de éstos.

Se desprende del análisis de los datos disponibles entre 1983 y 1994 que el banco Grameen ha sido económicamente rentable, es decir, los costes operativos han sido menores al tipo de interés exigido por el banco en la concesión de créditos (Hassan y Renteria-Guerrero, 1997).

Sin embargo, autores como Wahid (1994) y Hassan y Renteria-Guerrero (1997), ponen de manifiesto la inviabilidad financiera del proyecto en el largo plazo. Según éstos, el banco Grameen es demasiado dependiente de la generosidad de las instituciones que les conceden donaciones o créditos con un bajo tipo de interés. En el caso de que las donaciones disminuyeran o el tipo de interés de los créditos concedidos al banco aumentase -argumentan los autores- el proyecto dejaría de ser económicamente rentable.

Numerosos estudios (ver, por ejemplo, Schrieder y Sharma, 1999; Morduch, 1999; Sebstad y Chen, 1996; Chowdhury *et al.*, 2005) han discutido sobre el impacto real que han tenido los micro-créditos en la reducción de la pobreza. Algunos han concluido que los micro-créditos han aumentado el nivel de vida de las personas que han accedido a éstos. Sin embargo, otros autores argumentan que este tipo de créditos han tenido un impacto negativo al aumentar el nivel de endeudamiento de la población BdP. El modelo

econométrico utilizado por Chowdhury *et al.* (2005) ha analizado el impacto “objetivo” y “subjetivo” de los micro-créditos en relación al tiempo que se ha tenido acceso a éstos. Por impacto “objetivo”, se entiende el número de personas que, a través de los micro-créditos, han aumentado su renta superando así la línea de la pobreza definida en el estudio. Por impacto “subjetivo”, se entiende el número de personas que tienen la percepción de haber salido de la pobreza al tener acceso a micro-créditos. El estudio concluye que existe una relación entre la concesión de micro-créditos y la reducción de la pobreza objetiva y subjetiva. Además, según los autores del estudio, el impacto sobre la pobreza objetiva y subjetiva es especialmente fuerte durante los primeros seis años en los que se tiene acceso al crédito.

F.1.i. Grameen Danone Foods

El Grupo Grameen y el Grupo Danone crearon Grameen Danone Foods en el 2006. La nueva empresa social comenzó a fabricar yogurt altamente nutritivo a precios bajos con la intención de orientar el producto hacia la BdP (Yunus, 2006; Yunus, 2007; Hammond *et al.*, 2007). En concreto, según se ha comentado en el capítulo D, el mercado de los alimentos representa un porcentaje muy elevado del mercado agregado de la BdP por lo que se considera relevante el desarrollo de este caso. El producto se empezó a comercializar en Bangladesh, considerado como uno de los países más pobres del mundo y cuya población sufre el mayor nivel de desnutrición del mundo (Banco Mundial, 2005). Grameen Bank y el Grupo Danone acordaron que los beneficios se re-invertirían en la construcción de nuevas fabricas. Asimismo, ambos grupos decidieron que una vez el capital inicial fuese devuelto a los inversores, el proyecto de la nueva empresa se basaría en aportar beneficios a la sociedad, no a los inversores. En concreto, la misión de la empresa se definió como “reducir la pobreza a través de un nuevo modelo de negocio que facilite la nutrición diaria a las personas menos favorecidas” (Sultan, 2006).

Grameen Danone Foods realizó un extenso estudio de mercado con el objetivo de comprender mejor la cultura y el tipo de dieta de la población de Bangladesh. A partir del estudio, se decidió llamar al yogurt Shakti Doi (yogurt vitamínico) y producirlo con leche entera que contuviera proteínas, vitaminas y diferentes nutrientes. El yogurt proporciona el 30% de las necesidades vitamínicas de un niño. El precio de venta se estableció en 5 céntimos de euros, lo que lo hacía asequible para la población BdP (Yunus, 2006; Yunus, 2007; Kamran y Hossain, 2008).

Uno de los principales problemas que tuvo que afrontar Grameen Danone fue la dificultad en el proceso de distribución del producto. La mayoría de las tiendas en las zonas rurales no disponían de refrigeradores por lo se decidió contratar a mujeres del campo para que vendieran el yogurt de forma ambulante con una pequeña nevera que se les proporcionó. Sin embargo, las ventas han sido menores de las esperadas, debido principalmente a la falta de compromiso de las vendedoras (reciben un margen muy pequeño por cada yogurt vendido) (Kamran y Hossain, 2008).

La introducción del nuevo yogurt, aparte de los beneficios nutritivos, también ha supuesto una ayuda a la economía del país. Se han creado puestos de trabajo, las materias primas para la producción del yogurt se obtienen de granjas locales y se han adoptado medidas medioambientales en el proceso de producción (Yunus, 2006; Hammond *et al.*, 2007; Yunus, 2007).

El 2008 se cerró con pequeñas pérdidas para Grameen Danone. El bajo precio del yogurt provoca que el margen que obtiene la empresa por la venta de cada producto sea mínimo. Sin embargo, se espera que con la entrada del yogurt en el mercado urbano se logren obtener beneficios. En la actualidad, aún no se ha realizado ningún estudio sobre el impacto del Shakti Doi en la salud de la población de Bangladesh, aunque se cree que éste sólo reforzaría la tesis de Grameen Danone Foods (Kamran y Hossain, 2008).

F.1.j. ICICI Bank

El banco ICICI es un ejemplo de otra empresa privada que ha encontrado en la BdP un gran mercado potencial. La mayoría de bancos en la India se han centrado, tradicionalmente, en las clases altas del país por no considerar la BdP como un posible mercado. En 1949 el Gobierno Indio, de acuerdo con el Banco de la Reserva India (RBI), aprobó una ley para fomentar la expansión del crédito a las zonas más pobres del país. El ICICI encontró en la nueva ley una oportunidad para aumentar la presencia del banco entre el segmento de la población BdP. A partir de un estudio encargado por el banco, el ICICI observó que los grupos más pobres del país tenían una gran dependencia crediticia del sector informal, el cuál solía exigir unas condiciones abusivas en los préstamos (Prahalad, 2005). Según Prahalad y Hammond (2002), los tipos de interés exigidos por los prestamistas podían alcanzar en ocasiones hasta el 15% diario y el 2.000% anual.

ICICI decidió entrar en el mercado de la BdP con tres metas claras: “aumentar la penetración bancaria en las zonas rurales (...); prepararse, antes que reaccionar respecto el mercado rural, de importancia creciente; y apoyar al oprimido como buen ciudadano

corporativo” (Prahalad, 2005). Según Prahalad (2005), el banco ICICI identificó dos maneras de entrar en el mercado de la Bdp: a través del “modelo de acceso directo” y mediante el “modelo de asociación con canales indirectos”.

El modelo de acceso directo se centró en facilitar el acceso al crédito de la población Bdp, a través de microcréditos y de la creación de programas de ahorro. El banco ICICI decidió fusionarse con el Banco de Madura, que disponía de una gran presencia en el sector rural, donde estaba situada la gran mayoría de la población Bdp de la India (Prahalad, 2005).

A través del modelo de asociación con canales indirectos, ICICI estableció alianzas estratégicas con ONG e instituciones microfinancieras que trabajaban con la Bdp de la India. ICICI utilizó las alianzas para sacar provecho de la infraestructura, de la experiencia y de la autoridad social de la que disponían dichas instituciones. En contrapartida, el banco proporcionó préstamos a las diferentes asociaciones con condiciones flexibles y tipos de interés bajos (Prahalad, 2005).

Los resultados muestran que, desde un punto de vista financiero, el proyecto en la Bdp ha sido rentable para el banco. Además, el número de clientes en el segmento de la población Bdp ha aumentado notoriamente, así como el número de alianzas con ONG e instituciones microfinancieras (Prahalad, 2005). El autor también destaca la importante repercusión positiva que ha tenido el proyecto en la opinión de la sociedad, los clientes, los inversores y el gobierno.

Al mismo tiempo, como se ha comentado con anterioridad (ver caso Grameen Bank), a pesar de que existen argumentos confrontados, diversos estudios han demostrado una relación directa entre el acceso a los micro-créditos y la reducción de la pobreza.

F.1.k. Microsoft Corporation

Microsoft Corporation introdujo en el 2006 el primer ordenador personal de pre-pago, producido con tecnología FlexGo. El nuevo producto de Microsoft se orientó hacia los consumidores de las economías emergentes y menos desarrolladas. Will Poole¹⁴ explica que la empresa observó la enorme popularidad de los móviles con tarjetas de pre-pago y decidió extender el concepto al uso de los ordenadores personales (Microsoft Corporation, 2006).

El proyecto de Microsoft se inició en Brasil con la intención de, posteriormente, expandirlo a la India, México, Rusia y China. Según la multinacional, los nuevos ordenadores

¹⁴ Vicepresidente del grupo de expansión de mercado de Microsoft.

personales de pre-pago permiten, a los clientes de bajos ingresos, obtener su propio ordenador pagando una pequeña suma de dinero. El precio restante del ordenador se paga dependiendo de su uso. El cliente debe comprar una tarjeta de pre-pago y solamente debe pagar por el tiempo que utilice el ordenador. Una vez se paga la totalidad del precio de la computadora a través de las tarjetas pre-pago, el ordenador está disponible para su uso ilimitado (Microsoft Corporation, 2006a). El sistema de pago adoptado por Microsoft es, en realidad, otra forma de facilitar el acceso al crédito a los segmentos de bajos ingresos. Al mismo tiempo, el sistema de pre-pago disminuye el riesgo de morosidad ya que el cliente, como se ha comentado, no dispone de uso ilimitado del ordenador hasta que acaba de pagar el producto en su totalidad.

Como hemos comentado con anterioridad, el proyecto está orientado hacia los clientes de bajos ingresos. Microsoft espera que, de esta manera, se facilite el acceso de un ordenador personal a los consumidores que disponen de pocos recursos o que no tienen estabilidad en sus ingresos mensuales.

Un año después de la puesta en marcha del proyecto en Brasil, las ventas de ordenadores portátiles se doblaron. Además, según una encuesta realizada por Microsoft en Brasil, más del 30% de los clientes del sistema de pre-pago se decidieron a comprar un ordenador a raíz de la introducción de este proyecto.

F.1.1. Tetra Pak

Tetra Pak es “una empresa sueca especialista en el envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de proceso para alimentos líquidos y máquinas de llenado y equipos de distribución” (Rodríguez *et al.*, 2008). En 1999 la empresa decidió invertir en los países emergentes donde la gran mayoría de los productos alimenticios líquidos se vendían sin ningún tipo de envase. La compañía estimó que el volumen potencial de negocio era de alrededor de 150.000 millones de envases anuales (Rodríguez *et al.*, 2008).

Como describen Rodríguez *et al.* (2008), la empresa “centró sus operaciones en los mercados emergentes en dos campos: los programas escolares de consumo de leche y las bebidas de consumo fuera del hogar”. La formación era uno de los principales objetivos, debido a la falta de educación de la población BdP acerca de la importancia del uso del envase, para evitar la transmisión de enfermedades. Al mismo tiempo, la empresa observó que las familias probablemente no comprarían envases grandes, debido a la falta de ingresos disponibles, por lo que la población BdP tendería a comprar envases pequeños.

La empresa introdujo un nuevo envase aséptico, más económico y que resolvía los problemas que planteaba la distribución geográfica de los diferentes pueblos en los países de la BdP. Con el fin de aumentar la demanda de envases, Tetra Pak, a través de alianzas estratégicas con el sector público, inició campañas de alimentación en las escuelas y, al mismo tiempo, financió a los granjeros locales para que obtuvieran la tecnología de envasado.

Como muestra del éxito del programa de Tetra Pak, Rodríguez *et al.* (2008) utilizan el ejemplo de Tailandia, donde la empresa está presente desde 1985. En el 2002, el programa atendía a más de 6 millones de niños. La producción de leche, desde la llegada de Tetra Pak al país, incrementó de manera extraordinaria en pocos años. Y, por último, entre 1990 y 1997, el nivel de desnutrición en el país descendió un 9%.

F.1.m. Topy Top

En 1978, Aquilino Flores fundó Topy Top, una empresa textil peruana cuya estrategia se basa en “ofrecer al cliente una gran variedad y siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables”. La empresa nació a raíz de la experiencia personal de Flores como vendedor ambulante, que le permitió conocer en profundidad el mercado textil de la BdP peruana (Llosa, 2008; Rodríguez *et al.*, 2008).

Como hemos comentado con anterioridad, el factor diferencial de Topy Top fue la relación calidad-precio así como la alta rotación del inventario. Inicialmente, una de las principales dificultades que encontró la empresa fue coordinar el trabajo con las empresas subcontratadas. Como hemos visto, la constante introducción de nuevas prendas en el mercado era una característica básica del modelo de Topy Top. Sin embargo, en numerosas ocasiones, las empresas subcontratadas no eran lo suficientemente ágiles en el abastecimiento de los productos, lo que provocaba pérdidas para Topy Top. Flores decidió entonces integrar verticalmente algunas de las actividades del proceso de producción, con el objetivo de abaratar costes y dar una mayor fluidez al proceso productivo (Rodríguez *et al.*, 2008).

Aquilino Flores decidió que, desde el primer momento, Topy Top dispusiera en Lima de tiendas propias que comercializaran sus productos para evitar el encarecimiento de los precios por parte de los mayoristas. Posteriormente, de manera gradual, Topy Top fue abriendo sus propias tiendas en las otras provincias de Perú. En el 2002, la empresa ya disponía de tiendas en todas las provincias del país (Rodríguez *et al.*, 2008).

Según un directivo de la empresa, Topy Top es capaz de ofrecer precios particularmente bajos debido a que la empresa reinvierte los beneficios en la obtención de nuevas tecnologías que reducen los costes de producción (Rodríguez *et al.*, 2008). En la actualidad, Topy Top cuenta con 4.570 trabajadores y es el segundo exportador textil de Perú.

F.1.n. Vodacom

Jones *et al.* (2007) citan un estudio del *Centre for Economic Policy Research* según el cual existe relación entre la expansión del uso del teléfono móvil en una economía y la tasa de crecimiento de ésta. Las conclusiones del estudio sugieren que la introducción de la telefonía móvil, así como el aumento del acceso a internet, puede ser muy positivo para las economías poco desarrolladas.

Vodacom comenzó a operar en Sudáfrica en 1993. En 1994, a raíz de las exigencias del gobierno nacional, inició el programa Vodacom Community Services, destinado a incrementar el acceso a la tecnología entre la población BdP (Hammond *et al.*, 2007).

El modelo de negocio del nuevo proyecto de Vodacom se centra en ofrecer, a los emprendedores locales de las zonas menos desarrolladas del país, la adquisición de franquicias de tiendas de teléfonos. El precio de la franquicia es alrededor de \$3.450. El precio de una llamada, al estar regulado por el gobierno, es notablemente inferior al precio que establecen las operadoras para los teléfonos móviles. Sin embargo, a pesar de los bajos precios y de que la franquicia debe pagar un porcentaje de sus ingresos a la sede central de Vodacom, los propietarios suelen obtener beneficios económicos (Reck y Wood, 2004). Además, el modelo de Vodacom también sirve para incentivar el espíritu innovador entre la población local (Subrahmanyam y Gómez-Arias, 2008).

Según Reck y Wood (2004), uno de los principales puntos fuertes de la estrategia de Vodacom es que la empresa permite a los clientes pagar únicamente por la llamada que van a realizar. Tradicionalmente, todas las compañías telefónicas ofrecían tarjetas pre-pago por las que los clientes pagaban una cantidad y les permitían utilizarla en varias ocasiones. Sin embargo, Vodacom observó que una de las características de la población BdP es que disponen de una renta disponible muy baja, por lo que comprar una tarjeta pre-pago con una cantidad fija es un gasto inalcanzable para el típico cliente BdP. Además, al no necesitar una tarjeta pre-pago, se elimina el riesgo de robo.

En el 2005, el mercado de la telefonía en África registraba un crecimiento del 58% anual, situándose como el continente con mayor crecimiento. En concreto, Sudáfrica, representaba un quinto del crecimiento del continente africano (The New York Times, 25

de agosto de 2005). En el último semestre de 2009, la compañía en Sudáfrica registró un incremento de los beneficios del 35.3%, así como un aumento del número de clientes del 11,7% (Vodacom, 2009). Inicialmente, el proyecto no resultó rentable para la empresa. No obstante, en la actualidad, los costes operacionales se saldan con los ingresos derivados del proyecto (Reck y Wood, 2004). Además de los beneficios económicos para la empresa, como indican Reck y Wood (2004), el proyecto de Vodacom ha propiciado la creación de puestos de trabajo y la activación de la economía en zonas muy desfavorecidas.

F.1.o. WaterHealth

La Organización Mundial de la Salud (2005) calcula que más de 1.000 millones de personas no tienen acceso a agua potable y que casi 2 millones de personas mueren cada año de enfermedades relacionadas con la falta de saneamiento del agua. Asimismo, según se ha descrito en el capítulo D, cabe argumentar que el mercado del agua en la BdP supone una oportunidad de negocio considerable a desarrollar.

Waterhealth es una empresa privada que produce sistemas de desinfección ultravioleta del agua. La empresa ofrece sistemas comunitarios de purificación de agua, unidades domésticas y franquicias que venden el agua saneada a un precio bajo. Un número considerable de comunidades, formadas en su gran mayoría por población BdP, han adquirido los sistemas comunitarios de saneamiento del agua que la purifica a un precio notoriamente inferior al de cualquier otro proveedor. Los sistemas de purificación de agua de WaterHealth funcionan a través de la tecnología UVWaterworks, que elimina los microorganismos del agua infectada a través de rayos ultravioletas. Según la propia empresa, el precio de venta de un litro de agua con todos los costes incluidos puede ser de \$0,002 (Hammond *et al.*, 2007; WaterHealth, 2009).

De Wilde *et al.* (2008) han estudiado el impacto de otros sistemas similares de desinfección del agua utilizados en México por otras empresas. Según los autores, dichos sistemas no parecen haber reducido el problema de las infecciones derivadas del consumo de agua infectada. Los autores argumentan que el sistema utilizado en México se ha mostrado ineficiente porque, entre otras razones, sólo un segmento pequeño de la población ha tenido acceso a él. Sin embargo, otros autores (Sara y Katz, 1997; Parker y Skytta, 2000) aseguran que el sistema de desinfección del agua en México no ha tenido impacto, en la reducción de las enfermedades relacionadas con el agua no potable, por un mal mantenimiento del sistema en las zonas rurales. Wolfe (1990) opina que la densidad de la energía de los rayos ultravioletas es capaz de purificar el agua en un 99%. Gadgil *et al.*

(1998) argumentan, a partir del análisis científico de diferentes casos, que el sistema de purificación ultravioleta de agua es eficiente y el sistema funciona para potabilizar el agua. Sin embargo, estos mismos autores, sugieren que se debería revisar el sistema cada 2 meses para garantizar la calidad del agua.

F.2. Conclusiones

Los ejemplos de empresas analizadas tratan en su mayoría de emprendedores que han sabido ver una oportunidad de negocio en las necesidades específicas de la BdP y, con mayor o menor éxito, han sabido satisfacer dichas necesidades y obtener un beneficio económico de ello. Asimismo, se desprende, de los casos estudiados, que algunas empresas han logrado paliar una pequeña parte de las necesidades de la población BdP, siempre en zonas muy localizadas.

Por otro lado, varias de las empresas analizadas (Aravind, BMVSS, CFWshops, Grameen Bank y Grameen Danone Food) son organizaciones no orientadas al beneficio económico, por lo que no deberían ser, en principio, tan relevantes para esta tesis. No obstante, se puede destacar que a pesar de no buscar el beneficio económico, se trata de empresas que han logrado -por lo general- ser económicamente sostenibles y aumentar el nivel de vida de la población BdP.

Aunque el principal objetivo de algunas de estas empresas no sea maximizar el beneficio, el modelo de negocio de éstas está enfocado hacia la sostenibilidad. Una parte de los ingresos -una gran parte, en algún caso- de estas empresas, se obtienen de la venta de un producto o un servicio y no de donaciones. No obstante, se hace necesario señalar que puede existir una dependencia excesiva de las donaciones y de la concesión de créditos en condiciones favorables. Es decir, aunque se ha de reconocer la influencia positiva que estas empresas de carácter social han tenido y tienen en la población BdP y la importancia de sus ideas innovadoras, muchas de estas empresas -BMVSS, CFWshops y Grameen Bank- no podrían probablemente continuar operando si se redujesen las donaciones o se les concedieran créditos con tipos de interés de mercado. Ello corrobora la defensa reflejada, en la revisión de la literatura de esta tesis, respecto a que sean las empresas privadas las que lideren la vinculación comercial con el mercado de la BdP.

Como se ha podido observar, uno de los principales obstáculos, que las diferentes iniciativas privadas han encontrado en los casos analizados, ha sido la falta de un eficiente sistema de distribución. Las empresas obtienen márgenes particularmente pequeños, por la venta de sus productos, por lo que se hace necesario aumentar el volumen de ventas. La

peculiar distribución de la población BdP -localizada principalmente en las zonas rurales- exige a las empresas disponer de un sistema de distribución efectivo y eficiente que, muchas veces, sólo se puede obtener a través de la cooperación con empresas y organizaciones locales (ver caso ICICI Bank).

Prahalad y Hart (2002), tal como se ha comentado previamente en esta tesis, consideran que los márgenes de las empresas desarrolladas son incompatibles con los productos y servicios asignados al mercado de la BdP. Por ello, la sostenibilidad de los proyectos, de las empresas que están interactuando con el mercado de la BdP, está siendo muy cuestionada por los accionistas de las mismas, ya que las políticas tienden a ser más cortoplacistas sin poderse sustentar la teoría de conseguir ser rentables más a medio o largo plazo (Lodge y Wilson, 2006).

Por último, en relación a lo comentado previamente, cabe señalar, de acuerdo a lo descrito en la revisión de la literatura de la tesis también, en el apartado del negocio de las empresas privadas en la BdP y el mercado de la BdP, que Walsh *et al.* (2005) y Crabtree (2007) comentan que no hay que olvidar que los casos de éxito, de empresas que se han introducido en el mercado de la BdP, son escasos y que exigen de modelos de negocios estables en el tiempo y escalables a muchos países para ganar en eficiencia.

G. Diferentes modelos de negocio con distintos resultados en el mercado de la BdP: Hindustan Unilever Limited y Nike, Inc.

G.1. Justificación

En este capítulo se pretende analizar con detenimiento la estrategia adoptada por Hindustan Unilever Limited en India y Nike, Inc. en China en su proceso de entrada en el mercado de la BdP de dichos países. El objetivo de dicho análisis es profundizar en el modelo de negocio utilizado por ambas compañías para penetrar en los mencionados mercados. En particular, se cree oportuno desarrollar de manera más extensa estos dos casos por tratarse de dos experiencias diferentes. Ambas experiencias, contrastan claramente con el marco teórico descrito y se alinean con la primera hipótesis citada en la introducción de esta tesis, referente no sólo a la relevancia del mercado de la BdP -aspecto tratado también en el capítulo de ejemplos de empresas en la BdP- sino a la creación de nuevos modelos de negocio por parte de las empresas privadas.

En concreto, los casos estudiados se han seleccionado en base a que se trata de multinacionales conocidas y líderes en los mercados desarrollados. De hecho, como se ha argumentado en el marco teórico, Prahalad y Hart (2002) afirman que deben ser las empresas multinacionales las que tengan un rol de líderes en el proceso de integrar a los países pobres en el mercado mundial, aspecto clave descrito en la teoría de la fortuna en la BdP de esta tesis. Asimismo, en contraste con varios de los casos analizados anteriormente, el principal objetivo de los proyectos de Hindustan Unilever Limited y Nike, Inc. en la BdP es la rentabilidad y la sostenibilidad económica, aspecto también descrito en la teoría de la fortuna en la BdP de esta tesis. Al mismo tiempo, cabría señalar que el caso de Hindustan Unilever Limited es un ejemplo de una empresa que ha comercializado productos alimenticios en la BdP y, tal y como se ha detallado en el capítulo D, el mercado de los alimentos representa un porcentaje muy considerable de la misma. Por todo ello, se cree especialmente relevante estudiar de manera detallada la estrategia de dichos proyectos.

Por otro lado, se han seleccionado dos casos con el objetivo de analizar un caso de éxito y otro donde no se cumplieron los objetivos previstos en la BdP. Tal y como se desarrollará más adelante, la experiencia de Hindustan Unilever Limited en la BdP podría considerarse como muy positiva. Sin embargo, el proyecto iniciado por Nike, Inc. para vender en los mercados de renta baja fue cancelado por la alta dirección de la corporación por no cumplir

con los objetivos previstos iniciales, pese a tener también aspectos muy positivos e interesantes que dan valor al análisis.

Asimismo, el estudio de dichos casos se cree especialmente relevante por tratarse de experiencias en los mercados BdP de los países emergentes. De hecho, De Soto (2000) afirma en el marco teórico de esta tesis, que son muchas las multinacionales que han penetrado en países como China e India, sin embargo, tales multinacionales siempre se han centrado en los segmentos con alto poder adquisitivo por considerar que los potenciales clientes de la BdP eran demasiado pobres. Al mismo tiempo, según lo descrito en el marco teórico, el continente asiático, en el que se emplaza China e India, representa un altísimo porcentaje de la BdP mundial (71%) con 2,86 mil millones de personas y un poder de compra del 42%. También cabría señalar que se considera especialmente relevante realizar el estudio de dichos casos por tratarse de países con porcentajes de población BdP particularmente elevados. En concreto, en China e India, el 36,6% y el 75,6% de la población vive con menos de \$2 al día respectivamente (Banco Mundial, 2011).

El análisis de ambos casos se basará en los principales aspectos del modelo de negocio de las empresas privadas que acceden al mercado de la BdP, comentados y desarrollados en el marco teórico de esta tesis. De este modo, se pretende contrastar la experiencia de estas dos compañías con la literatura existente con el fin de extraer conclusiones acerca de los principales factores críticos de ambos proyectos. Tal y como se ha detallado en el marco teórico, Wells *et al.* (1998) aseguran que existen escasos estudios acerca de la adecuación de la estrategia a las particularidades del mercado de la BdP. De esta manera, el objetivo es establecer un marco de líneas generales a adoptar para cualquier empresa que pretenda entrar en el mercado de la BdP con un modelo de negocio sostenible.

G.2. Hindustan Unilever Limited

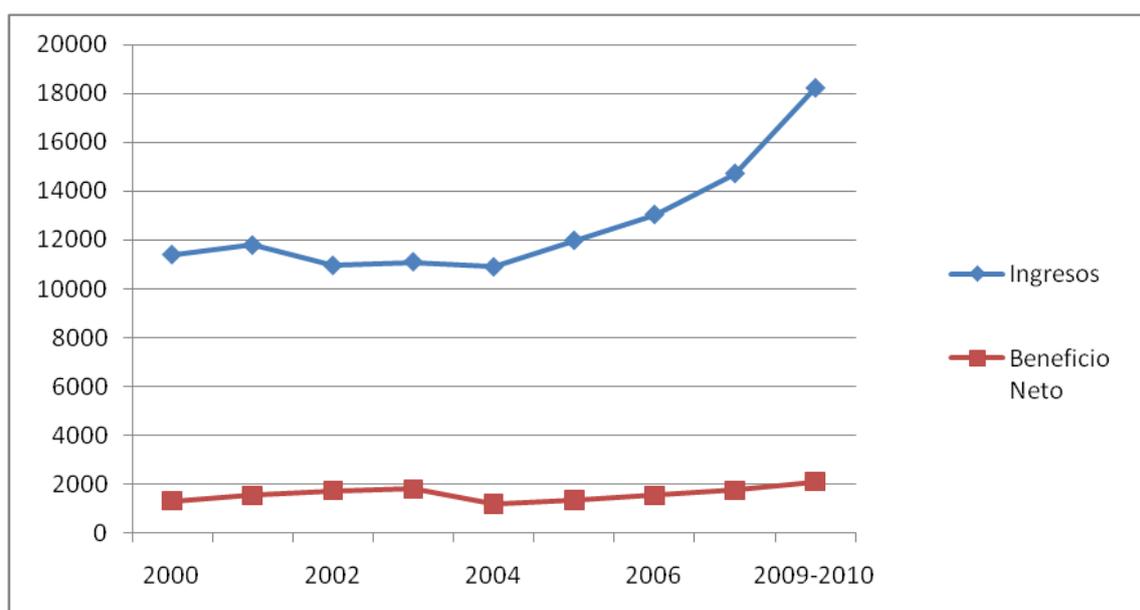
G.2.a. El proyecto de la BdP

Hindustan Unilever Limited (Hindustan, en adelante) es la filial en India del Grupo Unilever, grupo que cuenta con el 52% del accionariado de la misma¹⁵. Hindustan surgió de la fusión en 1956 de Hindustan Vanaspati Manufacturing, Lever Brothers India Limited y United Traders Limited, todas ellas subsidiarias del Grupo Unilever. En concreto, Hindustan fue la primera subsidiaria de empresas extranjeras en ofrecer el 10% de su accionariado al público indio (ver Anexo 4). En la actualidad, Hindustan es considerada una

¹⁵ El resto del accionariado está compuesto por inversores privados, en su mayoría, nacionales e internacionales.

de las principales empresas de bienes de consumo del mencionado país. La filial india comercializa una amplia gama de productos alimenticios, bebidas, de cuidado personal y de detergentes (Hindustan Unilever Limited, 2011b). De acuerdo con la entrevista realizada a A. Shyamkumar (2011)¹⁶, la misión de la empresa es “lograr el cariño y el respeto de la nación al abordar las necesidades higiénicas, sanitarias y nutricionales de la población india”. Dicha misión, se basa en el concepto expresado por Shyamkumar de que “lo que es bueno para la India, es bueno para la compañía”.

Figura G-1. Evolución de los ingresos y beneficios de Hindustan (2000-2010)

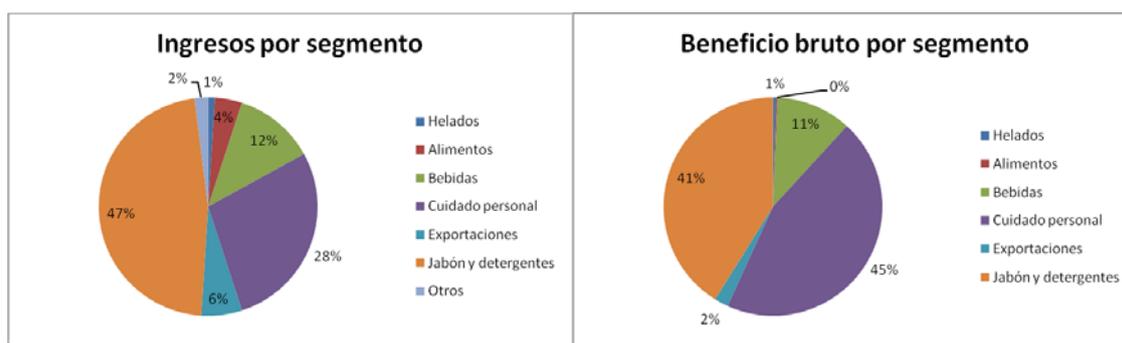


FUENTE: Hindustan Unilever Limited, 2010 | Nota: valores en Rupias crores.

Los resultados presentados por la empresa en el ejercicio de 2010 presentan un beneficio neto de unos 358 millones de euros y una facturación de casi 3.000 millones de euros. En concreto, en el 2009-2010, la empresa registró un crecimiento del 6,4%, a pesar de la situación económica adversa (Hindustan Unilever Limited, 2010) (ver Anexo 5). Asimismo, en la última década, tanto el beneficio neto como la facturación de Hindustan se han incrementado en un 60% (ver figura G-1). En la actualidad, según se puede observar en la figura G-2, los detergentes y los productos de cuidado personal representan la mayoría de los ingresos de Hindustan. Como es lógico, también representan un porcentaje muy considerable del beneficio bruto de la empresa (hasta el 88,4%) pero cabe señalar que los productos de cuidado personal disponen de un mayor margen, por lo que constituyen un porcentaje superior del beneficio bruto de la organización.

¹⁶ Director General de Unilever Food Solutions en India y Sri Lanka.

Figura G-2. Ingresos y beneficio neto por segmentos de Hindustan en el 2010



FUENTE: Hindustan Unilever Limited, 2010.

En 1987, Hindustan decidió lanzar un detergente que tuviera como segmento objetivo a la población Bdp de la India. Hasta la fecha, la estrategia de la empresa se basaba en aumentar la cuota de mercado en los segmentos de población con elevado poder adquisitivo. La entrada de Hindustan en el mercado de la Bdp vino propiciada por la creciente competencia de Nirma Ltd. (Nirma en adelante), una empresa local. En la década de los 80, Nirma logró obtener una cuota de mercado mayoritaria en el segmento de los detergentes entre la población Bdp. Asimismo, la empresa decidió ampliar su gama de productos y empezó a ganar cuota de mercado en segmentos con un mayor poder adquisitivo, que tradicionalmente habían sido dominados por Hindustan. Por ello, la filial de Unilever decidió introducir un detergente de bajo coste e inició una agresiva campaña de marketing orientada a recuperar la cuota de mercado perdida.

Tradicionalmente, la estrategia de Hindustan se había centrado en los mercados con rentas altas, donde predominaban los productos de precios y márgenes altos. En 1994, más del 81% de los hogares indios pertenecían a los dos grupos de ingresos más bajos del país (ver tabla G-1). La situación en el 2006 mostraba una clara mejoría, aunque casi el 60% de los hogares continuaba perteneciendo a dichos grupos.

Tabla G-1. Distribución de la población según nivel de ingresos

Grupo de ingresos	1994	2001	2006
Bajo (0-464)	86	59	40
Medio bajo (464-928)	45	72	79
Medio (928-1.444)	18	24	37
Medio alto (1.444-1.980)	7	14	21
Alto (> 1.980)	5	12	23
Total	161	181	200

FUENTE: Hindustan Unilever Limited, 2002b.

La estrategia de Hindustan estaba principalmente orientada a las zonas urbanas, donde se concentraban los segmentos de población con elevado poder adquisitivo. Sin embargo, la población india en 2002 se repartía en un 72% en zonas rurales, aspecto que coincide con lo detallado en el marco teórico respecto a que la población BdP tiende a estar localizada en dichas zonas. Asimismo, tal y como se puede observar en la tabla G-2, la población india presenta una dispersión muy considerable. En el 2003, existían en la India 638.365 pueblos, y únicamente el 0.5% de ellos tenía una población de más de 10.000 habitantes. Al mismo tiempo, según las estimaciones de Ablett *et al.* (2007), a pesar de las tasas de urbanización crecientes, el 63% de la población india seguirá siendo rural en el 2025. De hecho, el mismo estudio calcula que sobre el 2027 el mercado rural indio será mayor que el mercado de, por ejemplo, Canadá. Por último, cabe resaltar que la composición geográfica de la India, aspecto crucial a estudiar para cualquier estrategia de entrada en dicho país, se analizará en más detalle al estudiar el sistema de distribución adoptado por Hindustan.

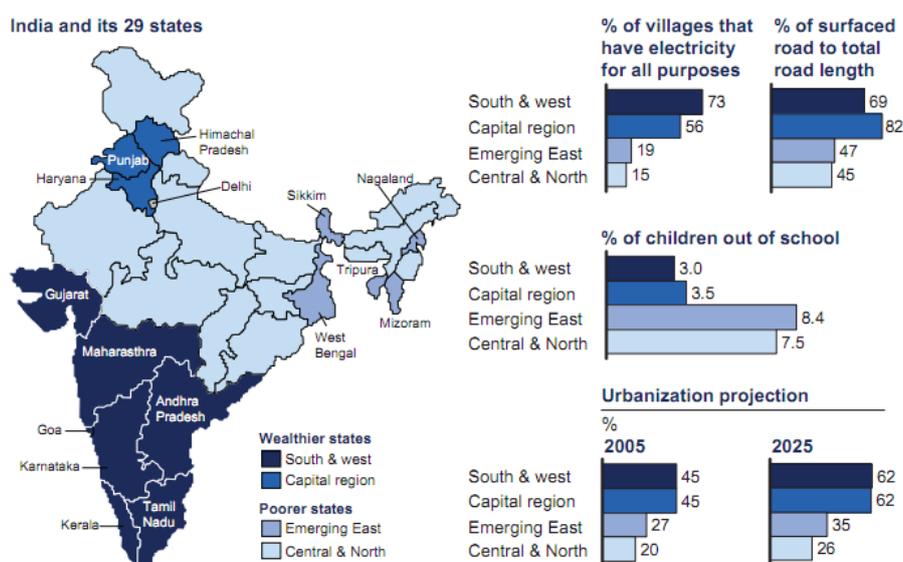
Tabla G-2. Distribución de la población en los pueblos de la India

Población	Número de pueblos	% total
<200	114.267	17,9
200-499	155.123	24,3
500-999	159.400	25
1.000-1.999	125.758	19,7
2.000-4.999	69.135	10,8
5.000-9.999	11.618	1,8
> 10.000	3.064	0,5
Total	638.365	100%

FUENTE: Kasturi y Rajan, 2008.

La figura G-3 muestra la distribución de la India según los niveles de riqueza por estados. Al mismo tiempo, la figura ilustra como un porcentaje considerable de las carreteras indias no estaban en condiciones de ser transitadas fácilmente. En concreto, el estudio de Ablett *et al.* (2007) afirma que únicamente alrededor del 50% de los pueblos indios estaban conectados por “infraestructuras razonables”. Tal y como se comentará más adelante, las iniciativas piloto de diversos programas de Hindustan se lanzaron en Andhra Pradesh que, como todos los estados del sur del país, es el que dispone de una mayor riqueza y presenta las mejores infraestructuras.

Figura G-3. Mapa de la India según la riqueza de sus estados



FUENTE: Ablett *et al.*, 2007.

Hindustan formó un equipo de trabajo con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de negocio para la entrada de la empresa en el mercado BdP. Un hecho significativo, previo a la creación del modelo de negocio, fue que los miembros del equipo de trabajo convivieron durante 6 u 8 semanas con la población BdP, con el fin de conocer desde dentro las características específicas propias de dicho mercado (Rodríguez *et al.*, 2008). De hecho, dicho programa de inmersión, se integra dentro de la política de la empresa que fomenta de manera muy activa la adaptación de los directivos a la cultura del país (Shyamkumar, 2011).

La entrada de Hindustan en la BdP tuvo un impacto positivo en los ingresos de la compañía. En 1999, las ventas de Hindustan en las zonas rurales ya representaban el 55% de los ingresos totales de la empresa. Asimismo, el retorno sobre la inversión empleada (ROCE) que, según V. Banga¹⁷, “es el mejor indicador para medir la rentabilidad del proyecto en la BdP”, fue claramente positivo. En el caso del detergente de bajo coste Wheel, el ROCE fue del 93%, una cifra muy superior a la del detergente típico de la filial de Unilever (Rodríguez *et al.*, 2008). Por último, tal y como se detallará al comentar algunos de los productos de Hindustan, la empresa logró detener la expansión de Nirma y comenzó a recuperar rápidamente la cuota de mercado perdida.

¹⁷ Presidente de Hindustan Unilever Limited.

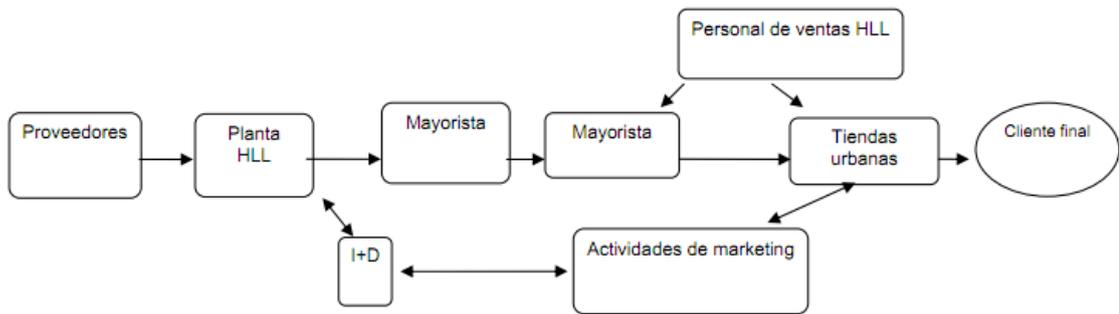
G.2.b. El modelo de negocio

En este apartado, se cree relevante destacar brevemente -ya que más adelante se detallará con mayor profundidad- los principales puntos en los que se basó el nuevo modelo de negocio y la estrategia en la BdP adoptados por parte de Hindustan (Shyamkumar, 2011):

- La dirección de Hindustan entendió que no podían esperar que el proyecto fuese rentable a corto plazo. Por tratarse de un proyecto innovador, orientado a un mercado con unas características muy diferentes a las habituales, la empresa entendió que obtendrían rentabilidades positivas en el largo plazo. Generalmente, las empresas multinacionales tienden a exigir una rentabilidad positiva a corto plazo, pero Hindustan comprendió que se trataba de un proyecto diferente.
- El modelo se centró en su totalidad en adaptarse a las necesidades específicas de la BdP. Por ello, los diferentes departamentos, coordinados por el equipo de trabajo, crearon una estrategia completamente adaptada a la BdP y no utilizaron las estrategias tradicionales de la empresa.
- El proyecto tuvo el compromiso absoluto de la alta dirección de la empresa. Tal y como argumenta el ejecutivo de Hindustan, N. Nanda¹⁸, “para entrar a competir en los mercados masivos es necesario tener el compromiso de la dirección general desde un principio, porque hay una serie de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por este nivel de la empresa” (Rodríguez *et al.*, 2008).
- Las figuras G-4 y G-5 muestran de una manera gráfica la evolución del modelo de negocio de Hindustan. En concreto, la figura G-5 indica la complejidad de cualquier modelo de negocio orientado a la BdP. El nuevo modelo de negocio se replanteó eliminando cualquier proceso que no añadiese valor al producto final, con el objetivo de reducir costes. Dicho esto, cabría señalar que, en las figuras G-4 y G-5, los aspectos del modelo de negocio relacionados con el sistema de distribución rural variaron en función de los diferentes proyectos de la empresa, los cuales se analizarán con detalle en el apartado del sistema de distribución.

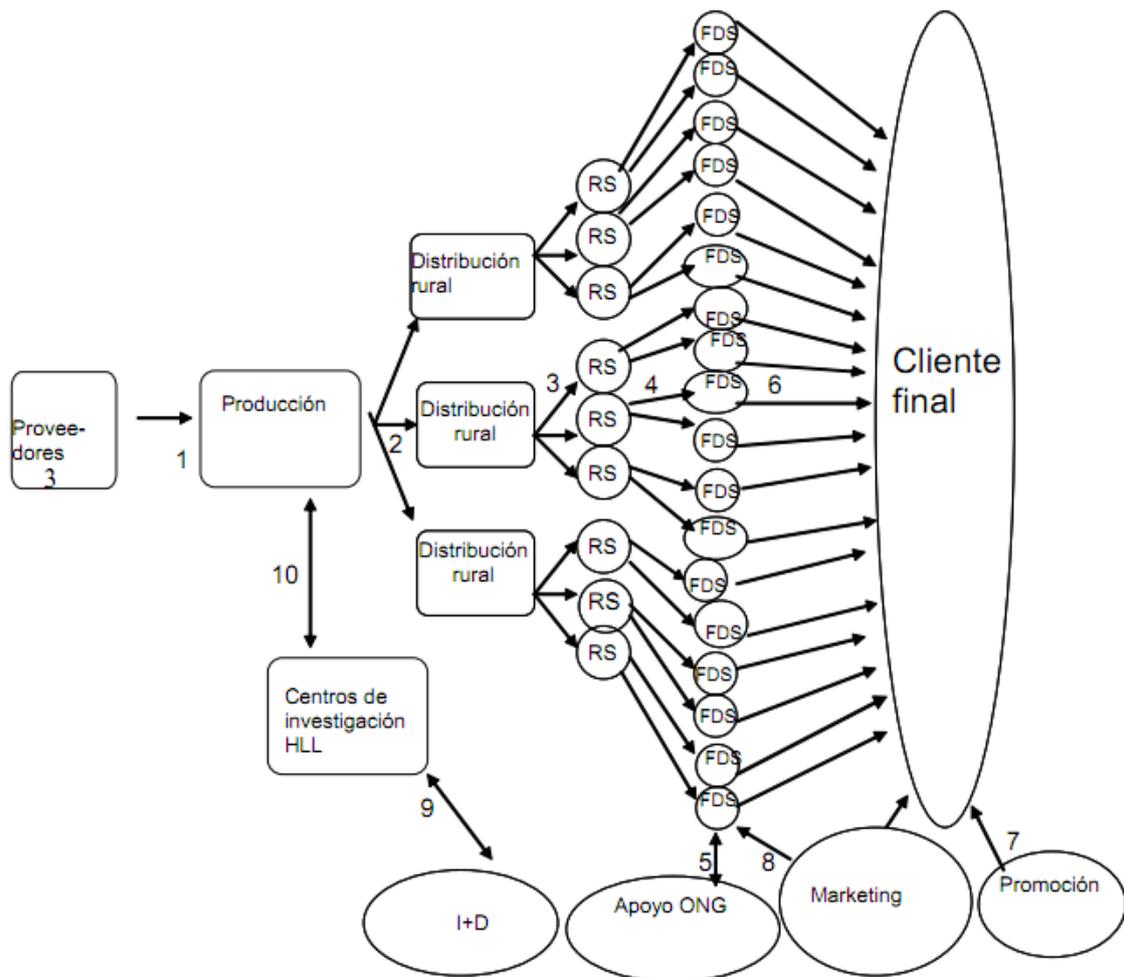
¹⁸ Director de RR.HH. de la sección de Cuidado Personal y del Hogar de Unilever.

Figura G-4. Modelo de negocio inicial de Hindustan



FUENTE: Sánchez (2009).

Figura G-5. Modelo de negocio adaptado a la BdP



FUENTE: Sánchez (2009).

- El nuevo modelo de negocio presentaba algunos de los factores diferenciales de cualquier estrategia orientada a entrar en la BdP. Entre ellos, cabría destacar el apoyo de las ONGs a los comerciales, la estrategia de marketing específica

orientada a los comerciales y a los clientes, y el complejo sistema de distribución, que difiere claramente del sistema tradicional presentado en la figura G-4. Tales aspectos se analizarán con más detenimiento en el desarrollo de este caso.

- Hindustan invirtió de manera considerable en innovar de manera constante y en obtener la mejor tecnología. Tal y como se ha argumentado en el marco teórico, no es cierto que únicamente los países desarrollados paguen y aprecien por las innovaciones tecnológicas. En palabras de V.M Naik¹⁹, subdirector del centro de investigación de Hindustan, “necesitamos aplicar una ciencia y una tecnología de primera clase para resolver problemas sencillos y reducir el coste para el consumidor” (Rodríguez, 2003b). En concreto, en el caso de Hindustan, la innovación constante y la inversión tecnológica fue un factor fundamental de su estrategia de costes y de distribución.

Según S. Dhall²⁰, las metas del proyecto de Hindustan en la BdP eran “aumentar nuestro alcance en el mercado rural [enfoque sistema de distribución], cambiar ciertas actitudes respecto al uso de diversas categorías de productos [enfoque productos] y catalizar la prosperidad rural y con ello impulsar el crecimiento del mercado [enfoque estrategia de marketing y alianzas estratégicas]” (Prahalad, 2005). Por ello, a continuación, se desarrollan los tres aspectos críticos del modelo de negocio citados por el directivo de Hindustan.

G.2.c. Productos

Shyamkumar (2011) afirma que Hindustan segmenta sus productos según el nivel de ingresos de sus potenciales clientes. A continuación, se detallan algunos de los principales productos de la empresa y una breve descripción de su casuística y estrategia seguida. Se han seleccionado productos de diferentes categorías que comercializa la empresa, así como algunas de las marcas más conocidas o destacadas.

G.2.c.a. Breeze y Lifebuoy

Un porcentaje considerablemente importante de los ingresos de la BdP se destina al gasto en alimentos (Anderson y Markides, 2008; Hammond *et al.*, 2007). No obstante, como se puede observar en los casos previamente desarrollados, la BdP dispone de un gran mercado potencial en muchos otros sectores. Así lo creyó Unilever que, a través de Hindustan, entró en el mercado indio del cuidado personal. Hindustan ofrecía una serie de productos de higiene entre los que destacaban Breeze y Lifebuoy (Balu, 2001; Trimble,

¹⁹ Subdirector del centro de investigación de Hindustan Unilever Limited.

²⁰ Director del Proyecto *Shakti*.

2002). En concreto, la tabla G-3 muestra los diferentes tipos de productos en los segmentos de jabones que ofrecían Hindustan y su principal competidora, Nirma.

Tabla G-3. Productos de Hindustan y Nirma según segmento

Tipo de jabón	Hindustan	Nirma Ltd.
Jabón carbólico segmento bajo	Lifebuoy	Nirma Bath
Jabón de belleza segmento bajo	Lux	Nirma Beauty shop
Jabones florales	Breeze	Norma Rose
Lima	Jai Lime	Nirma Lime
Premium	Jiril	Nirma Lime Fresh

FUENTE: Rodríguez, 2003b.

Según estudios de Hindustan, la población BdP india tiende a utilizar un único tipo de jabón para lavar el pelo, el cuerpo y la ropa (Balu, 2001). Anderson y Markides (2008) explican las conclusiones del estudio de Hindustan según el cual, en la India, existe una percepción generalizada de que el jabón para todos los usos es más beneficioso para el cabello que el champú de baja calidad y muy económico. Por ello Hindustan introdujo Breeze, un jabón barato para el cuerpo que incluye ingredientes para el lavado de pelo. Al mismo tiempo, la empresa observó que, para llegar al mercado BdP, era indispensable comercializar el producto en paquetes pequeños y ajustados en precio. En la actualidad, los paquetes pequeños de champú representan el 55% de las ventas de Hindustan en champú (Balu, 2001; Trimble, 2002; Anderson y Markides, 2008; Hammond *et al.*, 2007).

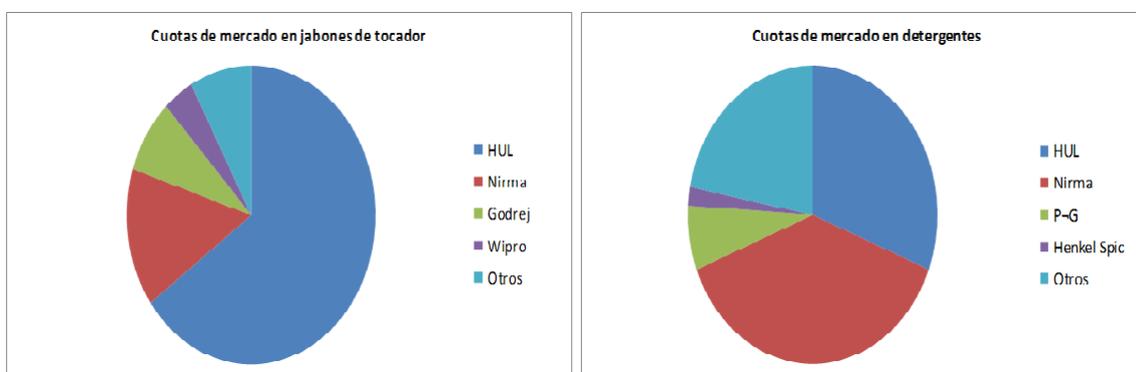
La estrategia de marketing fue uno de los principales retos que Hindustan tuvo que afrontar. Existía en la población pobre de la India un gran déficit de formación acerca de la importancia de la higiene. Los medios tradicionales de comunicación, como la televisión y los anuncios en prensa escrita, no resultaron exitosos debido a la poca penetración que éstos tenían en la BdP.

Por ello, Unilever, con el fin de potenciar su marca y sus productos, inició un plan de marketing y de educación poco convencional a través de la promoción ambulante y de representaciones teatrales en los pueblos. Según Hindustan, la presencia de Breeze en la mente de los consumidores creció un 8% en seis meses (Balu, 2001; Gorman *et al.*, 2004; Anderson y Markides, 2008).

La empresa calcula que alrededor del 50% de los \$1.000 millones en ventas de jabón proceden del mercado rural, es decir, del segmento de bajos ingresos. Asimismo, en la actualidad, los productos de “jabón y detergentes” representan el 47% de los ingresos de Hindustan y la empresa dispone de cuotas de mercado muy considerables en los mercados

de jabones y detergentes respecto a la competencia (ver figuras G-2 y G-6, respectivamente).

Figura G-6. Cuota de mercado de Hindustan y sus competidores



FUENTE: Rodríguez, 2003b.

G.2.c.b. Fair & Lovely

En 1978, Hindustan introdujo al mercado un blanqueante de piel llamado Fair & Lovely. Financial Times (20 de marzo de 2003) cita investigaciones de Unilever en las que se asegura que alrededor del 90% de las mujeres en India desearían utilizar cremas blanqueantes de piel porque, según los autores, el color de la piel aporta un cierto status y tener piel clara se considera en India un símbolo de posición social.

Se estimó que el segmento de mercado, para este tipo de cremas, era de varios cientos de millones de dólares y con rápido crecimiento anual. Además, se calculó que Fair & Lovely disponía de entre un 50%-70% del mercado en 2006 (Karnani y Aneel, 2007). A pesar de que las ventas globales del grupo descendieron en un 5,4% en 2002, cabe destacar el hecho que las ventas de Fair & Lovely registraron un notable aumento del 18,6% ese mismo año (Hindustan Unilever Limited, 2002a).

A pesar de la rentabilidad económica del producto y del amplio mercado del que disponía, son también muchas las voces críticas con este tipo de producto. Fair & Lovely ha recibido duros ataques por denigrar la imagen de la mujer e, implícitamente, promover el sistema de castas en India. Al mismo tiempo -argumentan sus críticos- al ser un producto dirigido principalmente a la BdP, son muchas las mujeres con pocos recursos económicos que gastan gran parte de sus ingresos en la compra del mismo, aumentando así el problema de la pobreza en la zona (Karnani y Aneel, 2007; Leistikow, 28 de abril de 2003; BBC News, 24 de julio de 2003; Doctor y Narayanswamy, 2003; Ninan, 2003). En su defensa, la empresa asegura que su producto crea nuevas oportunidades y opciones para sus clientes

(Financial Times, 20 de marzo de 2003). Hammond y Prahalad (2004) también argumentan que Fair & Lovely amplía la variedad y las oportunidades de elegir por parte de las mujeres de la BdP, lo cual fortalece su posición.

G.2.c.c. Sal Annapurna

La Organización Mundial de la Salud y otros organismos internacionales han destacado en sucesivas ocasiones el grave problema de la deficiencia de yodo que ha afectado ya a millones de indios (Organización Mundial de la Salud, 1997; Organización Mundial de la Salud, 2003; International Council for the Control of Iodine Deficiency Disorder, 2009). La Organización Mundial de la Salud (2003) asegura que la deficiencia de yodo es la mayor causa evitable de daño cerebral y retraso mental en todo el mundo. La sal se ha reconocido en numerosas ocasiones como la mejor manera de ingerir la dieta de yodo necesaria. Sin embargo, gran parte de la población BdP en India continúa consumiendo sal no yodada, principalmente por falta de educación acerca de la importancia del yodo y por no querer pagar el recargo que supone comprar sal yodada (Prahalad, 2005).

Hindustan entró en el mercado de la sal en 1995 con la marca *Annapurna*. En sus primeros años de funcionamiento, la empresa no obtuvo el éxito esperado debido a la gran competencia que encontraron y a que ya existía un posicionamiento de producto similar en otras empresas del mismo sector (Prahalad, 2005).

En 1997 el gobierno indio aprobó una ley en la que prohibía la comercialización de sal no yodada. Hindustan se convirtió entonces en la primera empresa en comercializar y anunciar la venta de sal yodada. A través del Hindustan Lever Research Center, Hindustan patentó la tecnología que permitía eliminar la pérdida de yodo en la sal que se producía por las situaciones logísticas y culturales específicas de la India. De esta manera, Hindustan comenzó una campaña de marketing centrada en explicar a la BdP la importancia del yodo y, especialmente, la importancia de las nuevas técnicas que permitían reducir la pérdida de yodo en la sal. La filial también introdujo paquetes de sal de tamaño más pequeño, con el objetivo de aumentar la cuota de mercado entre los clientes de la BdP los cuales, por lo general, no podían pagar el precio de los paquetes grandes. Hindustan pretendía así convencer al consumidor de la BdP que valía la pena pagar un recargo a cambio de obtener importantes beneficios para la salud (Prahalad, 2005).

En el 2002, Hindustan estaba situada como la segunda empresa en el sector de marcas de sal con un 14% de participación en el mercado y con un negocio de más de 14 millones de euros (Prahalad, 2005).

G.2.c.d. Wheel

Wheel es un detergente de bajo precio desarrollado por Hindustan en 1987 en respuesta al detergente Nirma. Tradicionalmente, el detergente creado por Hindustan, *Surf*, se había centrado en las clases con alto poder adquisitivo en la India y dominaba el mercado de detergentes a nivel nacional. Sin embargo, en 1985, Nirma se había convertido en el detergente más vendido en la India, al comercializar un producto con un precio sustancialmente inferior y conseguir una gran cuota de mercado (61%) en las zonas rurales (Rodríguez, 2003a).

El nuevo producto de Hindustan tenía un precio similar al de Nirma, disponía de un mayor poder de limpieza y utilizaba menos agentes químicos con el fin de reducir la contaminación de los ríos. Al mismo tiempo, Hindustan afirmaba que, en comparación con Nirma, su producto no era perjudicial para la piel ni dañino para la ropa. En concreto, el objetivo de Hindustan era desarrollar “un producto de bajo precio que fuese más efectivo, pero que no causase los efectos colaterales en la piel y en la ropa provocados por el carbonato de sodio utilizado por Nirma” (Ghoshal y Butler, 2002).

En 1988, la estructura de costes de Wheel seguía siendo, aproximadamente, un 15% superior a la de Nirma. Sin embargo, en 1989, imitando el proceso de producción de Nirma, se consiguió reducir los costes a un nivel similar al de la competencia, tal y como se puede observar en la tabla G-4. En concreto, cabe señalar que Hindustan logró obtener una estructura de costes muy similar. De hecho, a pesar de que, por ejemplo, los márgenes de distribución son superiores en el caso de Hindustan debido a tener un mayor número de intermediarios, los costes de distribución eran muy similares, lo que muestra el éxito de Hindustan al imitar el modelo de Nirma.

Tabla G-4. Coste de producción de *Wheel* y *Nirma* en 1989

	Wheel	Nirma	% Wheel	% Nirma
Materias primas	4.605	4.730	49,8%	51,1%
Embalaje	575	500	6,2%	5,4%
Otros	60	60	0,6%	0,6%
Costes de fábrica	295	225	3,2%	2,4%
Coste deuda	30	-	0,3%	0,0%
Support	425	150	4,6%	1,6%
PBI	-285	210	-3,1%	2,3%
Excise	1.470	1.545	15,9%	16,7%
Coste distribución	480	480	5,2%	5,2%
Impuesto de venta	680	700	7,4%	7,6%
Márgen de distribución	915	650	9,9%	7,0%
Precio de venta	9.250	9.250	100,0%	100,0%

FUENTE: Ghoshal y Butler, 2002 | Rupias por tonelada.

Además de ser competitivos por disponer de una estructura de costes similar, Hindustan diseñó una estrategia de marketing agresiva con la intención de evidenciar los beneficios que Wheel aportaba y las deficiencias del producto de Nirma. Por otro lado, y aunque se analizará posteriormente con más detenimiento, Hindustan se centró en enseñar la necesidad de lavar con regularidad la ropa con jabón, y así aumentar las ventas entre los clientes habituales.

Inicialmente, Wheel se producía en las fábricas habituales de Hindustan. Sin embargo, con el fin de emular uno de los principales factores de éxito de Nirma, construyeron diferentes fábricas en las zonas más cercanas a las materias primas, y se destinaron para producir Wheel de manera exclusiva. Dicha medida, permitió a Hindustan reducir los costes de transporte y de contratación de mano de obra.

El lanzamiento de Wheel tuvo, sin duda, un impacto muy positivo sobre la tendencia de las ventas de Hindustan. Solamente tres años después de su salida al mercado, Hindustan logró detener el incremento de cuota de mercado por parte de Nirma. En concreto, poco después de empezar a comercializar Wheel, las ventas ya constituían el 50% de las ventas de Nirma. Asimismo, en 1989, Wheel se convirtió en la segunda marca con mayor volumen de ventas de la India y, en 1990, logró posicionarse como la primera marca de Unilever en todo el mundo.

G.2.d. El sistema de distribución

Según se ha detallado en el marco teórico de esta tesis, el sistema de distribución es un factor clave para cualquier estrategia orientada a la BdP. En el caso de Hindustan, según Shyamkumar (2011), el sistema de distribución era su principal prioridad y ventaja competitiva en la India. Por todo ello, se cree conveniente desarrollar con más profundidad este apartado del modelo de negocio.

Los principales desafíos que Hindustan tuvo que afrontar en relación al sistema de distribución fueron la falta de infraestructura de la India y el proceso de transporte a las diferentes zonas del país, que encarecían considerablemente el producto (Werhane, 2004b). En concreto, como se ha observado previamente en la tabla G-2, la India es un país eminentemente rural, constituida por una gran cantidad de pueblos distribuidos de manera irregular.

Como se ha comentado con anterioridad, la principal razón de la entrada de Hindustan en el mercado rural de la BdP fue la irrupción de Nirma. A pesar de tratarse de una empresa local y con medios rudimentarios, Nirma creció hasta convertirse en una de las principales empresas de jabones y detergentes, desplazando a Hindustan de la posición dominante del mercado en 1987.

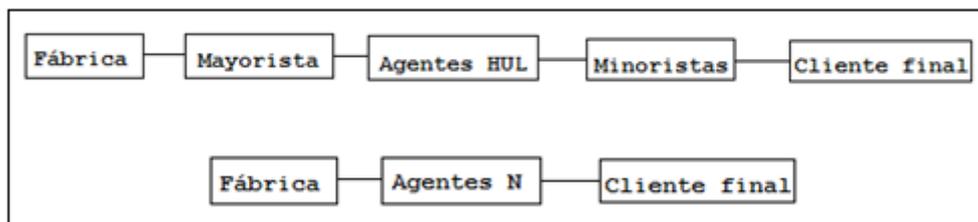
El sistema de distribución inicial de Nirma era extremadamente simple. K. Patel²¹, vendía personalmente los productos desplazándose en bicicleta por los diferentes pueblos. Más tarde, la empresa incrementó sus ventas de manera muy considerable. Por ello, Patel tuvo que diseñar un sistema de distribución que le permitiese abarcar un mercado mayor. El sistema de distribución de Nirma se basó en contratar personas que actuaran como distribuidores a cambio de comisiones. Los agentes de distribución eran responsables de todos los costes de transporte, impuestos, etc. A cambio, éstos se quedaban con un porcentaje del margen de cada producto (Werhane, 2004a). Asimismo, con el objetivo de limitar las posibles pérdidas, Nirma exigía a los agentes que pagasen los productos con antelación, y de esta manera eran ellos los únicos responsables de la venta del producto (Werhane, 2004a).

Por el contrario, tal y como también se observa en la figura G-7, el sistema de distribución tradicional de Hindustan era particularmente complejo. Éste presentaba cuatro intermediarios diferentes hasta que el producto llegaba a las manos del cliente: la fábrica, el mayorista, los agentes de Hindustan y los minoristas. Dicho sistema (ver Anexo 6),

²¹ Fundador de Nirma Ltd.

encarecía el precio final y no permitía a Hindustan competir con las empresas locales - como Nirma-, que ofrecían precios sensiblemente inferiores.

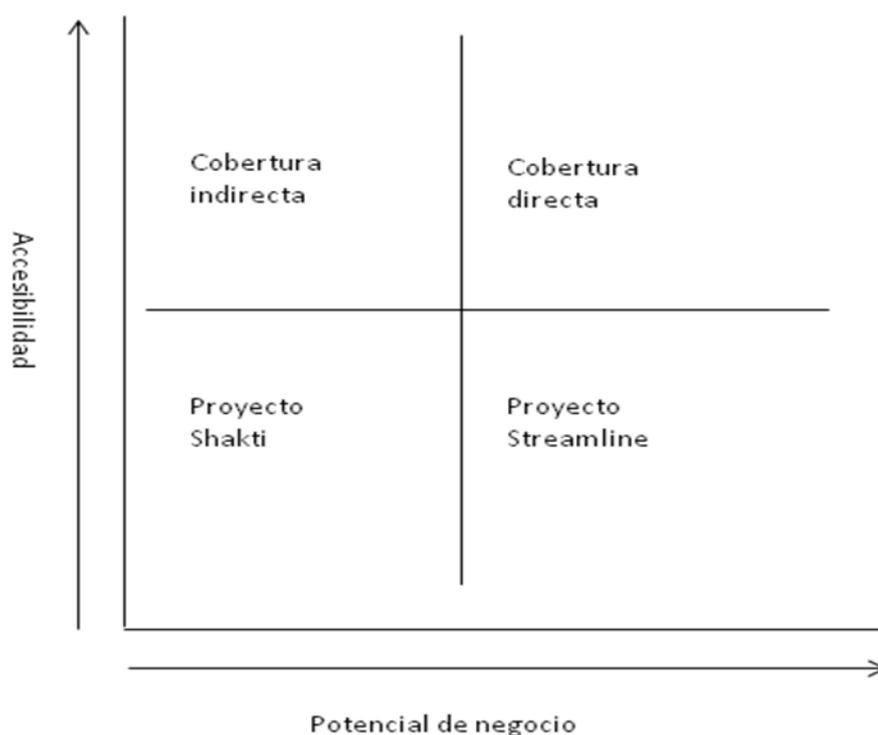
Figura G-7. Proceso de distribución de Hindustan tradicional y adaptado a la BdP



FUENTE: Elaboración propia.

Por lo descrito previamente, Hindustan desarrolló, de manera gradual, un nuevo sistema de distribución para poder penetrar con éxito en los mercados rurales. Por ejemplo, entre 1990 y 1994 incrementó de manera significativa las tiendas propias en pueblos de más de 2.000 habitantes con el objetivo de aumentar su presencia en las zonas rurales. La figura G-8 muestra los diferentes métodos de distribución adoptados por Hindustan según el nivel de accesibilidad a los mercados y su potencial de negocio. Como se puede observar, para los mercados rurales con mayor accesibilidad se utilizaron los métodos de cobertura directa e indirecta. En cambio, para los mercados con una menor accesibilidad se crearon los proyectos *Streamline* y *Shakti* en 1997 y 2001 respectivamente. Cabe señalar al respecto, según los estudios de Hindustan, que los mercados que representaban un mayor potencial de negocio eran precisamente los mercados compuestos por un conjunto de pueblos pequeños dispersos en el territorio del país.

Figura G-8. Sistemas de distribución según segmentos



FUENTE: Elaboración propia.

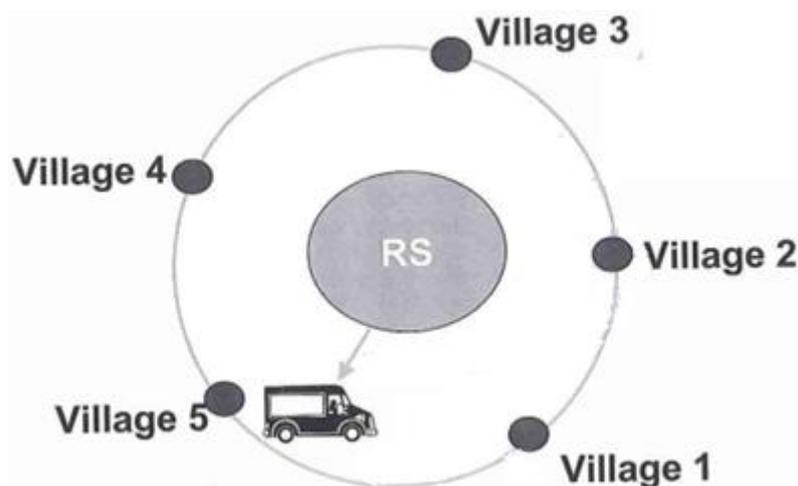
La cobertura directa fue el método utilizado para los mercados accesibles y con alto potencial de negocio. El objetivo eran ciudades rurales, generalmente con una población inferior a las 50.000 personas pero superior a las 2.000. El método de la cobertura directa consistía en elegir a un agente local que se encargase de contactar y distribuir a todas las tiendas minoristas de la ciudad.

Por otro lado, el método de la cobertura indirecta era utilizado para los mercados accesibles que mostraban un bajo potencial de negocio. El objetivo era cambiar el método de funcionamiento tradicional, es decir, en vez de que los minoristas de los pueblos pequeños se acercasen a comprar a los mayoristas, Hindustan pretendía llevar sus productos a los minoristas. Para ello, Hindustan asignaba a un agente local el trayecto que debía hacer por los diferentes pueblos con el fin de abastecerles como mínimo cada 15 días. A través de este nuevo canal, Hindustan logró obtener una importante ventaja competitiva al ser la única empresa que accedía directamente a estos mercados.

De hecho, este método permitió a Hindustan incrementar el volumen de ventas al tener una mayor relación con los minoristas y facilitarles el acceso a sus productos (Kasturi y Rajan, 2008). En la figura G-9 se muestra el modo de funcionamiento del canal de

cobertura indirecta y como cada mayorista (o *rural stockist*) tenía asignado diferentes pueblos a los que abastecer.

Figura G-9. Canal de cobertura indirecta



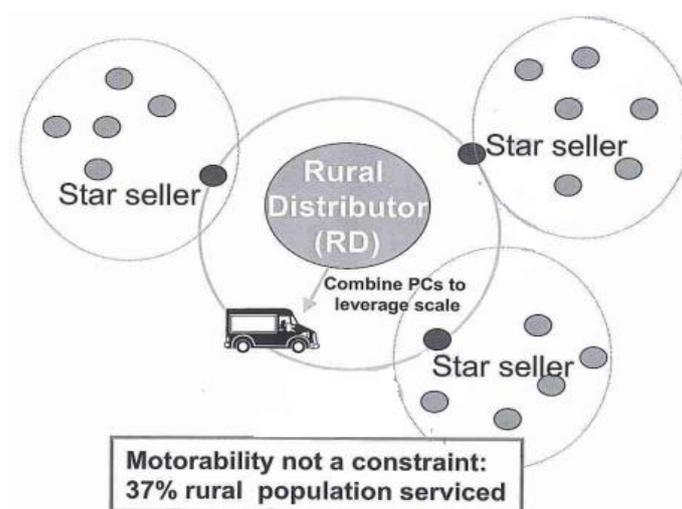
FUENTE: Steger, 2005a.

A continuación, se comentan con mayor detenimiento los proyectos *Streamline* y *Shakti*, por tratarse de programas que han tenido un notable impacto en el sistema de distribución y en la penetración de Hindustan en los mercados rurales más inaccesibles de la BdP, aspecto crítico para hacer realidad el nuevo modelo de negocio establecido por Hindustan.

Proyecto Streamline

El proyecto *Streamline* se inició en 1997 y su principal objetivo fue penetrar en los pueblos indios, con menos de 2.000 habitantes, que disponían de infraestructuras muy limitadas. El proceso consistía en que un distribuidor rural abastecía a grupos de sub-mayoristas locales, que a su vez abastecía a “vendedores estrella” de las comunidades locales que eran los encargados de hacer llegar los productos a los pueblos más remotos. La figura G-10 muestra el proceso del proyecto *Streamline*.

Figura G-10. Sistema de distribución *Streamline*



FUENTE: Steger, 2005a.

El nuevo proyecto incrementó de manera considerable el mercado potencial de Hindustan, pudiendo llegar a una población adicional de 220 millones de personas distribuidas en 100.000 pueblos diferentes (Kasturi y Rajan, 2008).

Streamline supuso un gran cambio respecto a la presencia de Hindustan en los pueblos más remotos. En concreto, en 1995, Hindustan tenía una presencia del 25% en los mismos. Sin embargo, a raíz del lanzamiento de *Streamline*, su presencia se incrementó hasta el 37% en 1998 (Werhane, 2004b). Al mismo tiempo, el proyecto permitió a Hindustan tener un conocimiento detallado del mercado rural profundo y, de este modo, atender las necesidades de los clientes BdP con mayor precisión.

Proyecto Shakti

En el año 2000, Hindustán lanzó el proyecto *Shakti* a través de un programa piloto en el estado de Andhra Pradesh, con el objetivo de incrementar su presencia en los mercados rurales de la BdP. Dicho proyecto se basó inicialmente en el sistema de acceso al crédito creado por Grameen Bank, comentado en esta tesis con anterioridad. De esta manera, Hindustan ofrecía o facilitaba el acceso al crédito a grupos relativamente pequeños –entre 10 y 15– de mujeres que previamente tenían que demostrar ser capaces de ahorrar una determinada cantidad. A partir de ahí, Hindustan se centró en ofrecer a los grupos receptores del crédito la oportunidad de colaborar con ellos comercializando sus productos (Hindustan Unilever Limited, 2005).

El principal objetivo de *Shakti* era, como ya se ha comentado, aumentar de manera significativa la presencia de Hindustan en las zonas rurales. Asimismo, el proyecto también

podría tener un notable impacto social en la población rural del país asiático al promover su espíritu emprendedor e incrementar su nivel de ingresos (Shyamkumar, 2011).

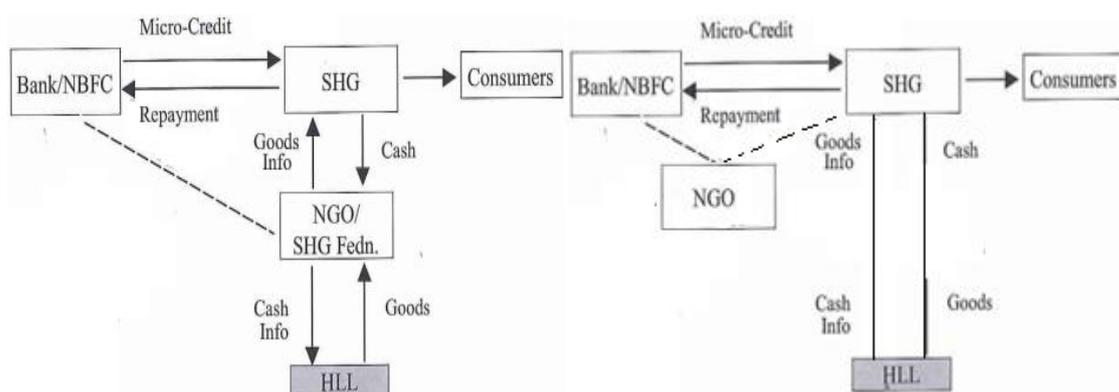
Tal y como se ha detallado previamente, los receptores de los micro-créditos eran mujeres. Ello se debía a que la mujer india era el principal cliente objetivo de los productos de Hindustan. Asimismo, las mujeres indias, tendían a mostrar un mayor compromiso y responsabilidad y tenían mayor disponibilidad para trabajar.

Inicialmente, Hindustan distribuía sus productos a través de las federaciones de grupos de auto-ayuda, las cuales posteriormente abastecían a los grupos de auto-ayuda. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados y los márgenes que obtenían las vendedoras *Shakti* no eran suficientemente altos como para que supusiese un incremento notable de sus ingresos. Por ello, Hindustan prescindió de las federaciones, y creó la figura de la “emprendedora *Shakti*”, que era una representante del grupo de auto-ayuda cuya función era comprar los productos a Hindustan con el crédito obtenido para, posteriormente, comercializarlos. De esta manera, se conseguía que alguien se responsabilizara de los productos, se simplificaba el proceso y, al mismo tiempo, se reducían los costes (Manwani, 2007).

La figura G-11 (parte izquierda), muestra el modelo planteado por Hindustan con el nuevo proyecto. Como se puede observar, Hindustan servía de intermediador, en ocasiones a través de instituciones locales, para facilitar el acceso al crédito de los grupos de auto-ayuda. Asimismo, el representante de los grupos de autoayuda compraba los productos necesarios a Hindustan, con el micro-crédito obtenido, y abastecía al resto de miembros del grupo encargados de vender los productos al minorista o al consumidor final directamente. Por otra parte, el representante del grupo de auto-ayuda tenía una función importante al tener que transmitir a las mujeres *Shakti* la formación necesaria para vender de manera correcta los productos de Hindustan.

Al mismo tiempo, la segunda ilustración de la figura G-11 muestra el modelo mejorado de *Shakti*. En ella (parte derecha), se elimina la intermediación de las federaciones y de las ONGs en la distribución de los productos a los grupos de auto-ayuda. Sin embargo, se continúa colaborando con las ONGs con el objetivo de facilitar el acceso al crédito de dichos grupos.

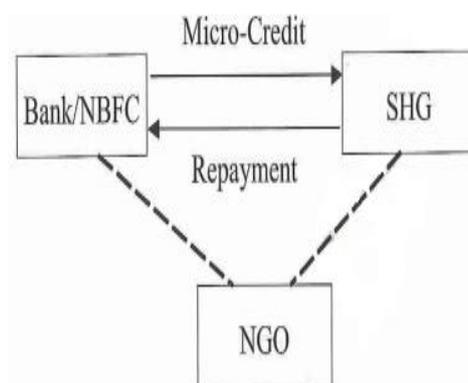
Figura G-11. Sistema de micro-crédito diseñado por Hindustan



FUENTE: Steger, 2005a.

El proyecto planteado por Hindustan supuso, sin duda, un importante cambio en el modelo tradicional del micro-crédito, ilustrado en la figura G-12. En este caso, la intermediación o la facilitación del crédito no era el final del proceso, sino que se le ofrecía a la población rural una posibilidad concreta y real de incrementar sus ingresos y fomentar su espíritu emprendedor.

Figura G-12. Sistema tradicional de micro-crédito



FUENTE: Steger, 2005a.

Las vendedoras *Shakti* tenían la opción de vender los productos de Hindustan a los minoristas o venderlos directamente al consumidor final, lo que les permitía quedarse un mayor margen al eliminar la intermediación del propio minorista. En concreto, la tabla G-5 muestra los diferentes márgenes medios que obtendría una agente *Shakti* por la venta de cada producto.

Cada vendedora *Shakti* tenía, aproximadamente, alrededor de 500 clientes, lo que les suponía unos ingresos netos muy considerables de entre \$15 y \$22 mensuales (Hindustan Unilever Limited, 2011a). Con el objetivo de ayudar a las diferentes emprendedoras de

Shakti a profesionalizar su actividad y a incrementar las ventas, Hindustan creó la figura del “promotor de ventas rurales”. El trabajo del promotor consistía, básicamente, en orientar y formar a las emprendedoras.

Tabla G-5. Márgenes del distribuidor sobre la venta de productos de Hindustan

Venta	Márgenes de la agente sobre el precio minorista promedio (%)
Hogar de la agente	11
Al consumidor final	11
Reuniones de grupo	6
Minoristas	3

FUENTE: Prahalad, 2005.

Por otro lado, otra iniciativa de Hindustan orientada a impulsar el proyecto *Shakti*, fue la creación del programa *Shakti Vani*, centrado en incrementar la comunicación de la empresa con la comunidad rural. Para ello, se escogía, de entre las mujeres locales, alguien con capacidad de comunicación y con conocimientos en el ámbito de la higiene y la salud. El objetivo de la comunicadora sería entrar en contacto con los diferentes agentes de las comunidades locales con el fin de explicarles la necesidad de utilizar ciertos productos de higiene básica (Sridharan y Viswanathan, 2008). Dicho programa, estaba centrado dentro de la meta comentada por Dhall, y descrita previamente, de “cambiar ciertas actitudes respecto al uso de diversas categorías de productos”.

Además, Hindustan expandió el programa *Shakti* con la creación de la figura de los *Shaktiman*, que en muchas ocasiones eran maridos de las emprendedoras *Shakti*. Dicha figura tenía el objetivo de incrementar la presencia de Hindustan en las zonas rurales, especialmente en los pueblos con menos de 2.000 personas y, al mismo tiempo, crear corrientes de opinión positivas acerca de las marcas de la compañía (Shyamkumar, 2011).

Marketing and Research Team (MART), una consultora especializada en el mercado rural, colaboró con Hindustan en el proceso de expansión del proyecto *Shakti* a otros estados. En concreto, MART se encargó de identificar los mercados, con características similares al de Andhra Pradesh, que dispusiesen de un potencial de negocio atractivo. La expansión del proyecto fue rápida y, a finales del 2004, *Shakti* contaba con casi 13.000 emprendedoras que cubrían más de 50.000 pueblos en 12 estados diferentes y vendían a 70 millones de consumidores (Hindustan Unilever Limited, 2005).

Tal y como afirma P. Cescau²², *Shakti* “no es una actividad filantrópica, sino un plan de negocio serio y rentable”. En concreto, Cescau afirma que, en 2007, los ingresos generados por el proyecto *Shakti* rondaban los \$100 millones por año, lo que representaría más de un 4% de la facturación de la filial en ese año (Cescau, 2007).

A finales de 2009, el proyecto *Shakti* contaba con 45.000 emprendedoras, 3 millones de clientes y ventas en 100.000 pueblos. Por otro lado, los estudios de Hindustan muestran un incremento de las ventas del 17% en los pueblos donde se implantó el proyecto *Shakti* (Steger, 2005b). Asimismo, los ingresos provenientes del proyecto *Shakti* suponen el 10% de los ingresos totales rurales de Hindustan (Hindustan Unilever Limited, 2009).

G.2.e. Estrategia de marketing y alianzas estratégicas

Según se ha comentado en el marco teórico de esta tesis, para diseñar una estrategia exitosa en los mercados de la BdP es imprescindible adaptarse a las necesidades de su población. De acuerdo a las mismas, a continuación, se detallan los principales puntos en los que se basó Hindustan para llevarla a cabo.

G.2.e.a. Precio y estructura de costes

Tradicionalmente, las empresas suelen fijar el precio de venta a partir de la suma agregada de los costes imputables al producto y el margen que la empresa desea obtener. Sin embargo, en el caso de Hindustan, el proceso de fijación de precios también varió de manera considerable. Según Rodríguez *et al.* (2008), el proceso se iniciaba con pequeñas encuestas orientadas a conocer la disposición a pagar del cliente de la BdP. Posteriormente, añade Rodríguez, “se restaba el margen necesario para la línea de productos y, el resto, era el esquema de costes objetivos”. El sistema de fijación de precios de Hindustan contrasta radicalmente con el sistema tradicional. En el primero, el punto de inicio y de referencia del producto es el cliente, y por otro lado, en el sistema tradicional no se perseguía adaptar la estructura de costes a las necesidades del cliente.

Previamente a que Hindustan decidiera entrar a competir en el mercado rural de la BdP, los precios fijados por la empresa eran muy superiores a los de Nirma. En concreto, el precio de Surf –el principal detergente que ofrecía Hindustan– fue, entre 1977 y 1987, tres veces más caro que el precio medio del detergente Nirma ofrecido por la competencia.

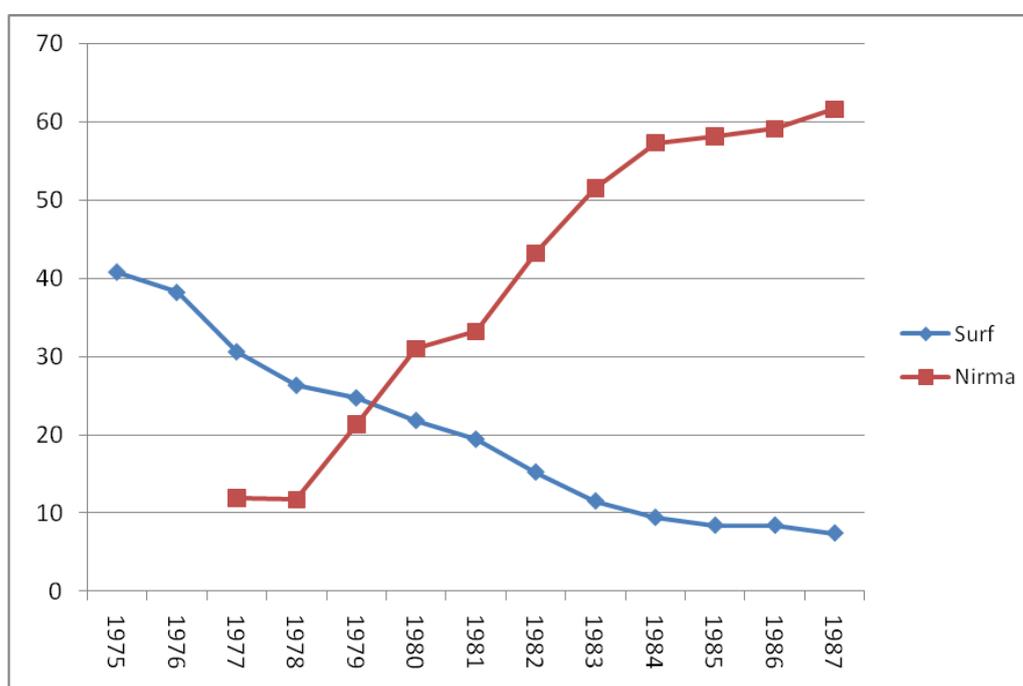
Por otra parte, la figura G-13 ilustra la cuota de mercado de Surf y Nirma entre 1975 y 1987. Se hace necesario destacar que Nirma pasó de tener una cuota del 11,9% al 61,6% del

²² CEO de Unilever.

mercado. Por el contrario, Surf pasó de tener una posición relativamente dominante, a una cuota del 7,4% del mercado. A pesar de que se podrían extraer múltiples conclusiones acerca del motivo de una pérdida tan radical del mercado, el precio fue, sin duda, uno de los principales factores a tener en cuenta.

Cabe destacar, que Hindustan consideraba que su producto era superior en calidad al de Nirma y, por ello, creía que podía fijar un precio más alto y que el mercado lo entendería. Sin embargo, el mercado de la BdP no supo interpretar el motivo de tal diferencia de precio. Como se ha observado al tratar el caso de Sal Annapurna, los clientes de la BdP están dispuestos a pagar una cantidad mayor, dentro de un rango razonable de precios, si entienden que los beneficios del producto lo merecen. Por ello, desde Hindustan, se consideró que faltó establecer una estrategia de comunicación orientada a explicar y resaltar el valor añadido del producto. En concreto, en palabras de Shyamkumar (2011), disponer de una adecuada estrategia de comunicación, que explique el valor añadido de sus productos, es un factor clave en el proceso de venta y “permite que la fijación de precios pueda ser un aspecto secundario”.

Figura G-13. Evolución de las cuotas de mercado de Surf y Nirma (1975-1987)



FUENTE: Ghoshal y Butler, 2002.

Asimismo, en la tabla G-6 se detallan, a modo de ejemplo, los costes totales de Hindustan y de Nirma, por cada tonelada de detergente Wheel, en 1995. Como se puede observar, el coste total de una tonelada es un 6% superior en el caso de Hindustan respecto al de

Nirma. También cabría señalar, que los costes de los productos químicos eran considerablemente inferiores en el caso de Hindustan, probablemente debido a las economías de escala y a las sinergias típicas de las empresas multinacionales, aspecto comentado previamente en el marco teórico de esta tesis. Además, se hace necesario resaltar que los costes de distribución de Hindustan son ligeramente inferiores a los de Nirma. Ello, es una prueba de la eficiencia del sistema de distribución diseñado por Hindustan, puesto que Nirma es una empresa local que, a priori, debería tener mayores facilidades para acceder a los consumidores locales. Por otro lado, a modo de ejemplo alineado con el potencial del mercado del agua descrito en el capítulo D, Hindustan también desarrolló un nuevo producto llamado Pureit que permitía a la población local acceder a agua potable un 88% y un 4.700% más económica que el agua hervida y el agua embotellada respectivamente (Shyamkumar, 2011).

Tabla G-6. Coste de producción de Hindustan y Nirma en 1995

	Hindustan	Nirma	Diferencia	Diferencia (%)	Reparto Hindustan (%)
Productos químicos	5.327	6.128	801	-13,07%	66,42%
Envasado	605	540	-65	12,04%	7,54%
Distribución	795	800	5	-0,63%	9,91%
Otros costes	1.293	1.069	-224	20,95%	16,12%
Total	8.020	8.537	517	-6,06%	100,00%

FUENTE: Rodríguez, 2003b.

G.2.e.b. Comunicación y promoción

En el caso de Hindustan, es importante destacar que se crearon nuevos métodos de comunicación para llegar a los clientes de la BdP. De hecho, un porcentaje considerable del esfuerzo de la estrategia de comunicación se orientó a formar al consumidor en temas elementales (Sridharan y Viswanathan, 2008).

En concreto, Sridharan y Viswanathan (2008) afirman, en un estudio de la estrategia de marketing de Hindustan, que el concepto tradicional del marketing mix de las 4Ps –*product, price, place y promotion*²³– no es adaptable a la BdP. En concreto, Kotler (2003) introduce el concepto de las 4Cs –*customer value, customer costs, customer convenience y customer communication*²⁴– que podría utilizarse para analizar la estrategia en la BdP. El marketing mix tradicional se

²³ Producto, precio, lugar y promoción.

²⁴ Utilidad para el consumidor, coste para el consumidor, comodidad para el consumidor y comunicación con el consumidor.

centra principalmente en los intereses internos de la empresa, y no tiene en cuenta al consumidor en el desarrollo de su estrategia. En cambio, en el caso de las 4Cs, éste se centra primariamente en los intereses del consumidor y podría ser particularmente útil para comprender las necesidades específicas de la población de la BdP.

Hindustan observó que las estrategias tradicionales de comunicación no funcionarían con la población BdP. En concreto, únicamente el 43% y el 57% de la población rural india sabían leer o tenían acceso a la televisión, respectivamente. Por ello, Hindustan centró sus esfuerzos en formar a la población BdP y explicar las ventajas de utilizar sus productos. Para conseguir llegar a la población rural se organizaron obras teatrales y campañas escolares que pretendían enseñar la importancia de la higiene personal. A modo de ejemplo, los estudios de Hindustan muestran que las obras teatrales supusieron un incremento del 8% del conocimiento de Breeze, el jabón de Hindustan descrito previamente en este caso. Asimismo, la conciencia de Rin Shakti, detergente producido por la empresa, se incrementó también en un 8% en su mayoría debido a las obras teatrales.

Por otro lado, entre las numerosas compañías escolares iniciadas por Hindustan, cabría destacar *Likewise Pepsodent*, iniciada en 1993 y cuyo objetivo era fomentar la higiene personal en las escuelas indias. Dicho programa, abarcó 150.000 niños de 180 escuelas del país (Shyamkumar, 2011).

Hindustan centró sus esfuerzos en posicionar de manera adecuada sus diferentes productos, y transmitir al consumidor final dicho posicionamiento. Para ello, la empresa estudio de manera precisa las diferencias de cada uno de sus productos con los de la competencia. Una vez detalladas las diferencias, Hindustan lanzaba campañas publicitarias en las zonas objetivo, en donde se destacaban las diferencias entre los productos y se transmitía al consumidor el valor añadido aportado por el producto de Hindustan.

Al mismo tiempo, cabría destacar una serie de acciones de promoción que Hindustan adoptó para publicitar sus productos. Hindustan organizó “furgonetas cines” (llamadas *Khusiyon ki Doli*) que mostraban de manera entretenida las ventajas de sus productos y el impacto que éstos podían tener en sus vidas. Dichas furgonetas, llevan recorridos hasta la actualidad 35.000 pueblos de los estados del norte de la India. Según el equipo directivo de Hindustan, la citada acción supuso un incremento notable de la notoriedad de sus marcas (Shyamkumar, 2011). Asimismo, Hindustan organizó espectáculos y bailes en los mercados locales donde se lanzaban mensajes acerca de los productos de la empresa. Por último,

también se utilizaron los festivales religiosos para enseñar a la población india la importancia de limpiarse el cuerpo, además del alma (Werhane, 2004a; Balu, 2001).

Cabe destacar, que los diferentes canales de los sistemas de distribución adoptados por Hindustan y descritos previamente, también tenían un impacto considerable en la percepción y promoción de los productos de la empresa. En concreto, el proyecto *Shakti*, descrito anteriormente, implicó un importante aspecto de educación social ya que las emprendedoras *Shakti* recibían la formación adecuada que después debían de transmitir a los consumidores finales. Al mismo tiempo, el programa *Shakti Vani*, tenía como objetivo educar a la población BdP y, de este modo, incrementar las ventas de Hindustan.

En la misma línea, en el 2003 se lanzó el programa piloto de *iShakti*, con el fin de complementar y modernizar el proyecto *Shakti*. Con dicho programa, se proveyó de ordenadores con red a los pueblos con el fin de facilitarles el acceso a información acerca de las buenas prácticas de higiene y de los productos de Hindustan, además de facilitar la comunicación con la emprendedora *Shakti* (Hindustan Unilever Limited, 2005). La implantación del programa *iShakti* contradice el paradigma descrito en el marco teórico acerca de que “sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones tecnológicas”.

Cabe señalar también, que Hindustan se percató de que un modo de incrementar sus ventas no era únicamente ganando cuota de mercado, sino sobre todo aumentando la frecuencia del uso de sus productos. Por ejemplo, en el caso de los detergentes, el objetivo de Hindustan era transmitir la necesidad de lavar la ropa con detergente y mayor frecuencia para así mejorar la higiene.

A modo de comparación, en el caso de Nirma, la estrategia de marketing se centró en incrementar su presencia en las tiendas de los pueblos. Para ello, Nirma pagaba a mujeres locales para que preguntasen por sus productos en las tiendas, con el fin de que los minoristas comprasen productos de Nirma para satisfacer la demanda (Ghoshal y Butler, 2002). Asimismo, la empresa invirtió cantidades considerables en promocionar sus productos a través de sorteos y anuncios en la radio. Las inversiones en publicidad, y el bajo precio de sus productos en relación a los de Hindustan, les permitieron obtener un ratio de conciencia de marca del 90%. Por otro lado, la principal estrategia de marketing de Hindustan, orientada a frenar el incremento de la cuota de mercado de Nirma, se centró en explicar los peligros que, utilizar el detergente Nirma, podía conllevar a la salud. En

concreto, Hindustan aseguraba que su detergente “era seguro en las manos y en la ropa”, en comparación con Nirma (Ghoshal y Butler, 2002).

G.2.e.c. Alianzas estratégicas

Tal y como se ha detallado en el marco teórico, la creación de alianzas estratégicas con instituciones o empresas locales es un factor fundamental para cualquier estrategia de entrada en la BdP. Dichas alianzas son fundamentales para lograr la citada “inclusión social” de la empresa entre la población BdP, aspecto descrito también previamente en esta tesis.

En concreto, en el caso de Hindustan, uno de los principales motivos por los que siempre había evitado entrar en los mercados rurales (y con ello, en el mercado de la BdP) era la gran diferencia cultural y social que representa dicha población. Por ello, Hindustan buscó alianzas con gobiernos y ONGs locales para que colaborasen con ellos y promoviesen su entrada en la BdP con proyectos determinados (Shyamkumar, A). A modo de ejemplo, Hindustan ha colaborado recientemente con la empresa WHO en el desarrollo de un programa de formación del producto Domex, en los estados del sur de la India, acerca de la importancia de la limpieza en los sanitarios. En palabras de C. Pandav²⁵, organismo con el que Hindustan colaboró estrechamente en el lanzamiento de Sal Annapurna, “las ONGs sirven de interfaces entre la gente, en especial los pobres y necesitados, y el sector privado y los gobiernos. En otras palabras, constituyen un vínculo entre los que tienen y los que no tienen. La fortaleza de una ONG como la nuestra es la competencia, el compromiso, la credibilidad, la colaboración y el tutelaje” (Prahalad, 2005).

Según el Presidente de Hindustan, Manwani (2007), la mejor manera de entrar en mercados con una elevada complejidad cultural y social es a través de acuerdos con los grupos de interés. En concreto, el directivo argumenta que la filial de Unilever es miembro de la alianza *Bhavishya*, la cual se basa en diferentes acuerdos entre el sector privado, el gobierno y las ONGs, con el fin de tener un impacto positivo sobre los niveles de desnutrición indios.

Un ejemplo claro de la importancia de las alianzas estratégicas, fueron las representaciones teatrales comentadas en el apartado de la estrategia de marketing. Hindustan cerró acuerdos con la UNESCO y con ONGs locales interesadas en fomentar hábitos de higiene entre la población rural (Steger, 2005a). Dichas alianzas permitieron a Hindustan desarrollar las

²⁵ Coordinador regional del Consejo Internacional para el Control y la Deficiencia de Yodo (ICCIDD).

mencionadas obras teatrales, por las zonas rurales de la India, fomentando prácticas adecuadas de higiene y, al mismo tiempo, promocionando sus productos.

Por otro lado, y a pesar de que no se trata de un estudio realizado en la India, Unilever y Oxfam acordaron en el año 2003 realizar un trabajo conjunto del potencial impacto sobre la pobreza de las actividades de Unilever en Indonesia. Las conclusiones del estudio de Clay (2005) se podrían resumir en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, el valor creado por Unilever Indonesia se distribuye a lo largo de toda la cadena de valor, desde la compra de las materias primas a la venta de los productos. Asimismo, en segundo lugar, cabría destacar que la presencia de Unilever en Indonesia no representa únicamente una oportunidad de obtener un empleo directo para una parte de la población, sino que las actividades de Unilever permiten crear un porcentaje importante de trabajos indirectos. Por último, el estudio muestra que el impacto sobre la pobreza es sensiblemente mayor en las zonas en las que Unilever colabora de manera activa con instituciones locales y de carácter social. Cabe resaltar, que el proyecto en la BdP de Hindustan sirvió para replicarlo, más adelante, en diversos países BdP del sud-este asiático y de América Latina, de acuerdo con lo comentado en el marco teórico por Prahalad (2005) que argumenta que las estrategias en la BdP deben ser escalables a otros países.

G.3. Nike, Inc.

G.3.a. El proyecto de la BdP

Nike, Inc. (Nike en adelante) es una de las principales multinacionales de ropa, calzado y complementos deportivos del mundo. Fue fundada bajo el nombre de Blue Ribbon Sports en 1962 por Phil Knight y Bill Bowerman, los cuales empezaron distribuyendo las zapatillas deportivas de una firma japonesa, Onitsuka, en los Estados Unidos.

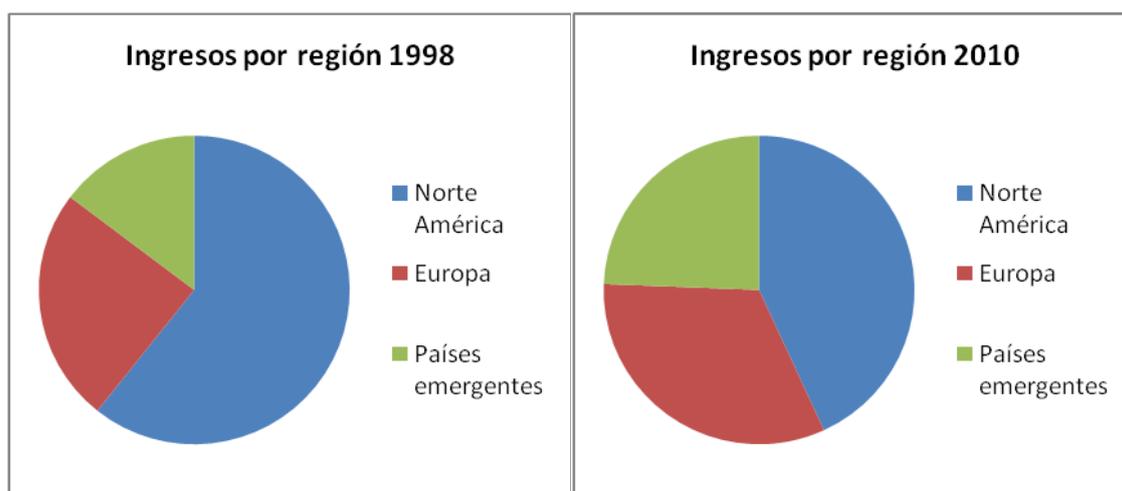
A partir de 1971 Nike finalizó su acuerdo con Onitsuka y empezó a producir sus propias zapatillas y otros complementos deportivos, creando así las primeras zapatillas deportivas llamadas Nike. En 1978, la compañía fue renombrada como Nike, Inc. En la década de los ochenta, la compañía americana realizó una fuerte inversión en marketing y patrocinio de deportistas de élite, aumentando de manera muy significativa su cuota de ventas y el reconocimiento de la marca. Recientemente, a pesar de la situación económica adversa, Nike facturó más de 19.000 millones de dólares y presentó unos beneficios de más de 1.900 millones de dólares en 2010 (Nike, 2010) (ver Anexo 7).

En 1996, Nike creó un equipo orientado a la creación de un nuevo modelo de negocio para penetrar en mercados emergentes, donde la multinacional no tenía prácticamente presencia. Según la empresa, los objetivos del nuevo equipo de trabajo eran “entrar y generar ingresos introduciéndose en mercados en los que Nike no estuviera implantada en la actualidad. Global en su concepción, local en su ejecución” (Hart *et al.*, 2007).

Tradicionalmente, Nike siempre había dividido los diferentes mercados en 5 niveles según su poder adquisitivo (ver Anexo 8). El nivel 1 lo integraban los grandes mercados desarrollados, es decir, países básicamente occidentales que disponen de un poder adquisitivo elevado. En el otro extremo, estarían los países del nivel 5, compuesto por países como Armenia o Bielorrusia, que comportan un elevado riesgo de inversión debido a la inestabilidad social, política o económica de dichos países. Nike se decantó por concentrar sus esfuerzos en incrementar su cuota de mercado en los países de nivel 1 y 2, principalmente. Sin embargo, en 1996, los directivos de la empresa llegaron a la conclusión que dichos segmentos se encontraban saturados y que muy difícilmente obtendrían grandes incrementos en la facturación provenientes de esos mercados.

De hecho, al analizar los resultados financieros de Nike en la década de los 90, se puede observar un claro estancamiento en los ingresos a partir de 1997. En concreto, la cifra de negocio disminuyó un 2,07% entre 1997 y el 2000. En 1998, los ingresos generados en países de nivel 1 y 2 representaban el 80% de los ingresos de la multinacional. En comparación, los resultados ofrecidos por la compañía en el 2010 muestran que los ingresos provenientes de dichos países únicamente representan el 55% del total de ingresos. Dicha disminución, confirma en gran medida la opinión de los directivos de Nike en 1996, que creían que el futuro crecimiento de Nike radicaba en su capacidad de abrirse a otros mercados y no centrarse exclusivamente en los mercados occidentales que se encontraban saturados (ver figura G-14).

Figura G-14. Ingresos por región de Nike



FUENTE: Nike, 2010.

El equipo formado en 1996, con el objetivo de preparar un nuevo plan de negocio para la entrada de Nike en mercados emergentes, derivó en la creación del *World Shoe Project*. El proyecto, iniciado en 1998 y dirigido por T. Hartge²⁶, consistía en la creación de un nuevo tipo de zapatilla deportiva de bajo coste que fuese asequible para la población BdP de los mercados emergentes de Asia, África y Latino América.

De hecho, un estudio realizado por Roper and Associates en 1997 acerca del potencial del mercado chino reveló que el 86% de los entrevistados practicaban algún tipo de deporte. En concreto, dicho porcentaje suponía que alrededor de 1.000 millones de chinos realizaban algún tipo de deporte -principalmente ciclismo y bádminton- lo que representaba un mercado con un amplísimo potencial para la multinacional americana (Hart *et al.*, 2002).

Nike decidió que la línea de producto del *World Shoe* contaría con dos tipos de zapatillas diferentes: la Serie 100 y la Serie 400. Ambos productos estarían orientados a la venta a la población BdP, sin embargo, la Serie 400 disponía de un diseño más avanzado y de materiales de más calidad lo que encarecía su precio. En concreto, el precio de venta al público de la serie 100 se situó entre 15 y 22 dólares, y el precio de la Serie 400 entre 40 y 45 dólares (Ricart y Sánchez, 2010). Tradicionalmente, los márgenes brutos obtenidos por Nike en sus diferentes líneas de productos habituales se situaban entre el 40 y el 50%. Con la fijación de los mencionados precios, Nike estableció los márgenes de su nueva línea de productos entre el 30 y el 50%. A pesar de la gran reducción de costes de fabricación que Nike logró obtener, los márgenes establecidos por la multinacional no disminuyeron de manera considerable. En apartados posteriores, se analizará con algo más de detalle el

²⁶ Director del Proyecto *World Shoe*.

precio adoptado por Nike y si la ligera reducción de márgenes fue suficiente para lograr entrar en el mercado de la BdP.

Las previsiones de ventas zapatillas Serie 100 y 400 para los años 1999, 2000 y 2001 eran de 50.000, 545.000 y 930.000 unidades respectivamente. La empresa esperaba que en el año 2000 las ventas del proyecto *World Shoe* prácticamente igualaran las de la línea de calzado superior en China (calzado vendido a la parte alta de la pirámide poblacional) y, que en el 2001, las ventas de las zapatillas Serie 100 y 400 duplicasen las del calzado superior. En concreto, la tabla G-7 muestra las previsiones de ventas, ingresos y márgenes de Nike para el calzado en China en 1999, 2000 y 2001.

Tabla G-7. Previsiones de ventas de Nike

Calzado de línea habitual	1999	2000	2001
Pares vendidos (miles)	506	550	575
Ingresos (millones de \$)	150,5	183	192
Margen bruto (millones de \$)	64,7	76,8	80,6
Margen bruto (%)	43	42	42
Proyecto <i>World Shoe</i>			
Pares vendidos (miles)	50	545	930
Ingresos (millones de \$)	3,2	77,9	164
Margen bruto (millones de \$)	0,8	28	64,3
Margen bruto (%)	28	36	39
Nike Corporation			
Pares vendidos (miles)	556	1.095	1.505
Ingresos (millones de \$)	153,7	260,9	356
Margen bruto (millones de \$)	65,5	104,8	144,9
Margen bruto (%)	43	40	41

FUENTE: Hart *et al.* (2002).

En 1999, las Series 100 y 400 se empezaron a comercializar y llegaron por primera vez a las tiendas chinas. Sin embargo, en enero de 2001, las ventas de la división del proyecto *World Shoe* habían sido únicamente de 404.520 zapatillas, cifras muy por debajo de las previsiones de la multinacional. En concreto, al analizar el desglose de ingresos por regiones de Nike del Anexo 9, se observa que existe un incremento de un 22,3% de las ventas de calzado en la región de Asia-Pacífico. Es más, dicho incremento es especialmente significativo puesto que viene precedido de un cambio porcentual del -42,4% entre 1998 y 1999 (el año previo al inicio de la comercialización de los productos Serie 100 y 400). A pesar de que la introducción de las zapatillas Serie 100 y 400 permitió cambiar la tendencia negativa y tuvo

un impacto positivo en las ventas, también cabría destacar que todo indica que un número considerable de consumidores chinos tradicionales dejaron de comprar las zapatillas habituales de Nike para comprar las zapatillas del proyecto World Shoe, dificultando así el incremento de ingresos en números absolutos.

En concreto, la tabla G-8 muestra los ingresos por la venta de calzado deportivo de las principales compañías occidentales y locales en 1999. Como se puede observar, los ingresos de Li Ning, el principal competidor de Nike, eran de un 207% mayor que los de la multinacional americana. El análisis de los diferentes aspectos del modelo de negocio de Nike, que se describe en el apartado siguiente, está orientado a comprender por qué Nike tuvo obstáculos en penetrar en el mercado de la BdP de acuerdo a sus expectativas iniciales.

Tabla G-8. Ingresos de Nike y sus principales competidores

Empresa	Ingresos	Empresa	Ingresos
Nike	260	Li Ning	800
Adidas	150	Kangwei	250
Reebok	50		
Total	460	Total	1.050

FUENTE: Hart *et al.* (2002).

En concreto, en marzo del 2002, Nike decidió finalizar el proyecto *World Shoe* por no cumplir éste con las expectativas de ventas iniciales. Asimismo, según el propio Hartge, los resultados del proyecto no vinieron propiciados por fuerzas externas a la empresa, sino por la dificultad de Nike para adaptar su modelo de negocio a las exigencias de un mercado diferente al habitual. De hecho, el principal consejo que Hartge sugirió para cualquier iniciativa orientada a entrar en un mercado nuevo como el de la BdP, era “no infravalorar la dificultad de cambiar el modelo de negocio” (Hartge, 2002).

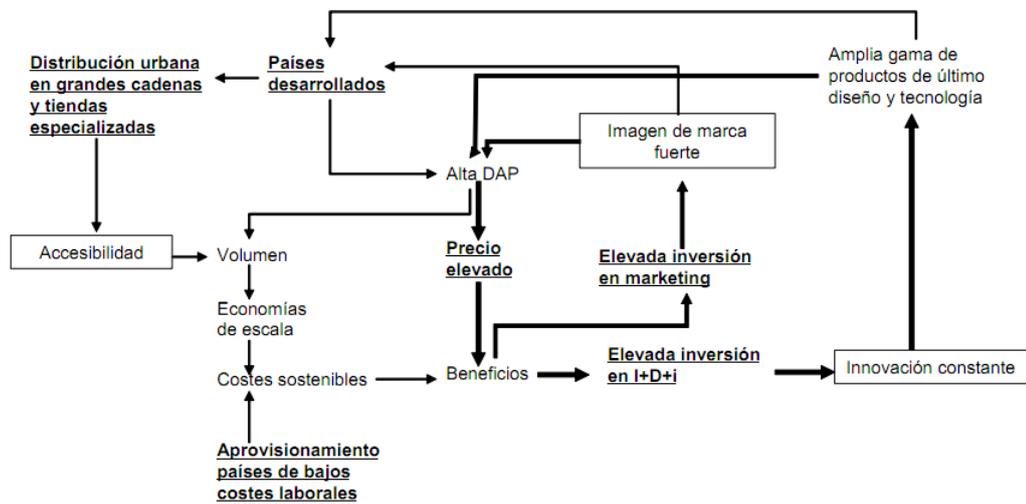
G.3.b. El modelo de negocio

Tal y como se ha detallado en el marco teórico de esta tesis, se considera un requisito indispensable la creación de un nuevo modelo de negocio si se pretende entrar con éxito en el mercado de la BdP. En concreto, como se detallará más adelante, se podría argumentar que el principal freno al proyecto impulsado por Nike fue no crear un nuevo modelo de negocio. De hecho, la multinacional americana se orientó a adaptar el modelo tradicional de Nike –que, sin lugar a dudas, había sido notablemente exitoso en los países

desarrollados- a los mercados de la BdP. Los aspectos más destacados del citado “nuevo modelo de negocio” fueron los siguientes:

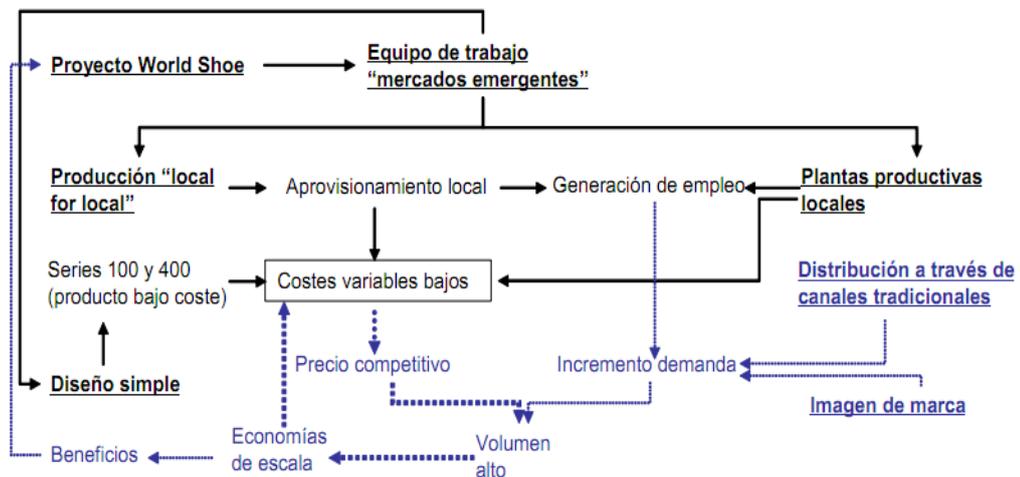
- El equipo formado con el objetivo de diseñar la estrategia de entrada en la BdP china intentó adaptar el modelo de negocio tradicional de Nike a las particularidades del mercado de la BdP. Por ello, Nike adaptó su modelo de negocio tradicional (ver figura G-15) al modelo de negocio mostrado en la figura G-16. En concreto, la información en azul muestra las consecuencias del modelo esperadas –pero que no sucedieron– por las acciones planteadas por Nike.

Figura G-15. Modelo de negocio tradicional de Nike



FUENTE: Sánchez (2009).

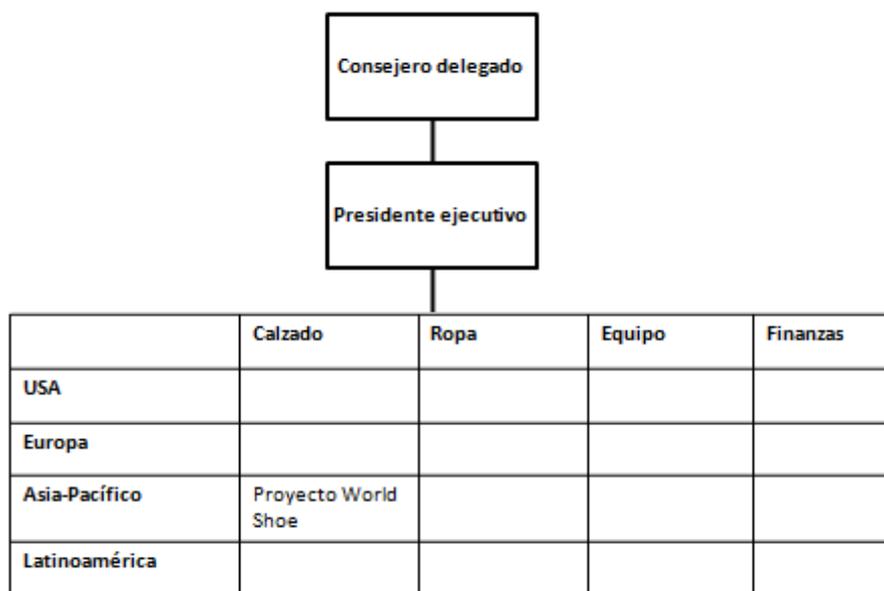
Figura G-16. Modelo de negocio proyectado para World Shoe



FUENTE: Sánchez (2009).

- Contrariamente al proceso de diseño y producción tradicional de Nike, las zapatillas del *World Shoe* se diseñaron de manera conjunta con los especialistas del equipo de producción, con el objetivo de evitar cualquier posible problema de producción que provocara un incremento de los costes. Asimismo, la colaboración del equipo de diseño y del equipo de producción permitió aumentar la eficiencia y, por lo tanto, reducir costes en la fabricación del producto.
- Se decidió adoptar una política de “fabricación local para el local”. Con dicha política se buscaba fabricar las zapatillas con materiales y mano de obra local, así como utilizar la infraestructura existente de Nike en China con el objetivo de disminuir los costes fijos y abaratar el coste de producción. La decisión de “local para local”, además de estar orientada a la reducción de costes y la disminución de los aranceles de importación, se tomó para adecuar las políticas de producción de Nike a la legislación de China, que exigía que los productos creados en China para la venta al público chino debían ser producidos con materiales locales (Hart *et al.*, 2002).
- En relación a la clasificación de mercados según niveles, utilizada por Nike y comentada anteriormente, el equipo de trabajo decidió centrarse en los mercados de nivel 3, constituido por países como China e India, que disponían de una renta per cápita relativamente baja pero que representaban, tal y como se ha comentado en numerosas ocasiones en esta tesis, una oportunidad de negocio potencial considerable.
- Los encargados del Proyecto *World Shoe* tuvieron dificultades en crear estrategias de distribución, comerciales o de marketing específicas para el proyecto, aspectos que se detallarán más adelante en este caso.
- La estructura organizativa de Nike estaba formada por zonas geográficas y departamentos funcionales. Ambos se encontraban superpuestos, es decir, los diferentes directivos respondían ante el vicepresidente regional y el vicepresidente de departamento (calzado, ropa, etc.). Por ello, el proyecto *World Shoe*, tal y como se puede observar en la figura G-17, dependía del vicepresidente de Asia-Pacífico y del vicepresidente de calzado. Dicha estructura organizativa significó, en la práctica, que Hartge tuvo más limitada su capacidad de gestión para adaptarse a las necesidades de la BdP (Chakravorti, 2010).

Figura G-17. Organigrama de Nike



FUENTE: Hart *et al.* (2002).

G.3.c. El sistema de distribución

En el marco teórico y en los casos analizados previamente, se ha comentado con detenimiento la importancia de disponer de un sistema de distribución adecuado que permita a la empresa abarcar a un porcentaje importante del mercado de la BdP. De hecho, el alto grado de dispersión del mercado chino hacía indispensable la creación de un sistema de distribución eficiente, complejo y extenso.

El proyecto *World Shoe* utilizó la infraestructura de la que Nike ya disponía. A pesar de que dicha infraestructura permitió reducir costes inicialmente, limitó la expansión de Nike a otros mercados geográficos. La red de minoristas de la que disponía Nike estaba acostumbrada a unos márgenes altos, por ello, y según se ha detallado en la introducción del caso, los minoristas siguieron exigiendo altos márgenes en la venta de las zapatillas del *World Shoe* (Powell, 2006). En concreto, y como se ha podido observar en la tabla G-7, el margen de venta al público de la zapatillas de la serie 100 era del 33%, lo que encarecía el producto de manera muy considerable.

Por otro lado, los canales de distribución de Nike en China tenían un segmento objetivo muy definido. Únicamente un porcentaje pequeño de la población podía pagar 65 dólares por unas zapatillas deportivas, a pesar de que éstas fuesen de una gran calidad. Dicho segmento, tendía a concentrarse en las ciudades, y por eso su red de distribución era útil para las mismas pero totalmente inadecuada para cualquier estrategia de distribución que se

plantease llegar a las zonas rurales. En concreto, las ventas de zapatillas Nike de gama alta estaban concentradas en las zonas metropolitanas de Shanghai, Beijing y Guangzhou, lugar éste último donde estaba situada la fábrica (Hart *et al.*, 2002).

Asimismo, al utilizarse los mismos canales de distribución para penetrar en el mercado de la BdP, se creó cierta confusión entre los minoristas y los clientes. Se vendían conjuntamente dos tipos de zapatillas –Serie 100 y 400, y las de gama alta- con precios radicalmente diferentes y orientadas a segmentos muy distintos. De hecho, es probable que tal confusión supusiese una disminución de las ventas de zapatillas de gama alta debido a la sorpresa de los consumidores chinos que vieron que podían comprar un producto de calidad y de una marca reconocida a un precio muy inferior al habitual (Ricart *et al.*, 2007). Según Dawar y Chattopadhyay (2002), en China las grandes cadenas representan únicamente un 3% de las ventas al por menor. Ello se debe a que dichas cadenas están situadas en zonas concretas donde se concentra el porcentaje de población china con un mayor poder adquisitivo. Al utilizar las mencionadas cadenas y red de minoristas –que seguramente era muy adecuados para la venta de zapatillas de gama alta-, Nike no únicamente pudo perder ventas de zapatillas de gama alta, sino que no consiguió llegar plenamente al mercado de la población BdP deseado. Asimismo, el método de distribución tradicional de Nike –donde se buscaba aumentar la eficiencia, disminuir los stocks y reducir el número de envíos– difería en parte con el prototipo de minorista chino (con poco espacio disponible, stock limitado y tesorería escasa).

La comparativa de los puntos de venta de zapatillas Nike con los de su principal competidor, Li Ning, es particularmente relevante para comprender uno de los principales factores de no continuidad del proyecto *World Shoe*. Según se puede observar en la tabla G-9, el 34% de los puntos de venta de zapatillas Nike se concentraban en alguna de las localidades mencionadas anteriormente -Shangai, Pekín o Guangzhou- que se caracterizaban por estar orientadas a segmentos de población con un mayor poder adquisitivo (ver Anexo 10). En cambio, en el caso de Li Ning, únicamente el 8% de los puntos de venta se situaban en dichas zonas. Paradójicamente, a pesar que los puntos de venta de Nike estaban más orientados a segmentos con mayor poder adquisitivo, sus ingresos por punto de venta al por menor eran de 670.000, cifra inferior a la de Li Ning - con mayor presencia en las zonas rurales- con ingresos de 1.000.000 por punto de venta.

Tabla G-9. Minoristas de Nike y Li Ning en China

	Nike	Li Ning
Shanghai	30	25
Pekín	60	30
Guangzhou	42	10
Resto de China	256	740
Total China	388	800

FUENTE: Hart *et al.* (2002).

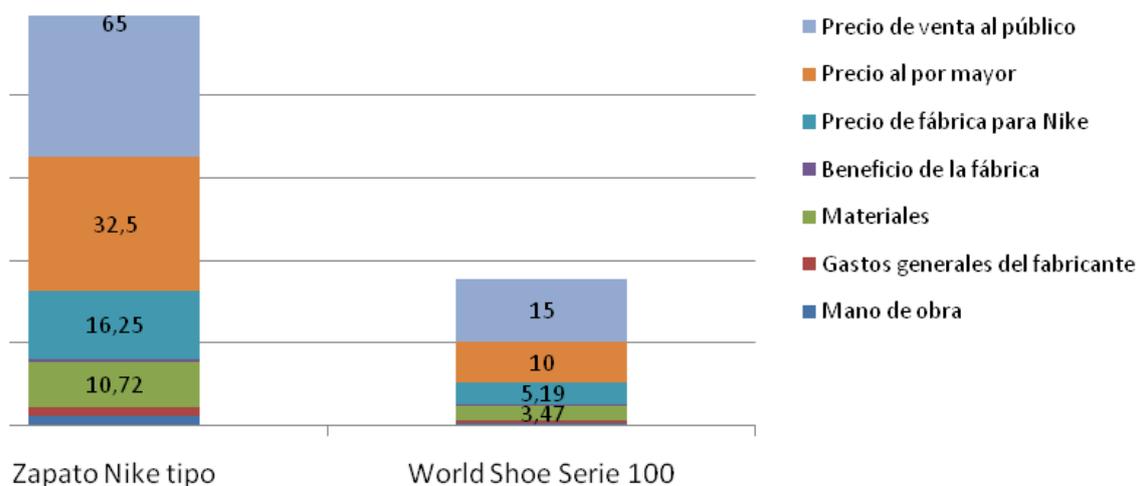
G.3.d. Estrategia de marketing y alianzas estratégicas

G.3.d.a. Precio y estructura de costes

Tal y como se ha comentado previamente, Nike logró reducir de manera muy considerable los costes de producción con el objetivo de poder competir con las empresas locales chinas, aspecto realmente muy positivo. Sin embargo, las políticas de fijación de precios se tomaron desde departamentos independientes al proyecto y siguiendo las fórmulas tradicionales de Nike para determinarlos, por lo que los directivos de Nike siguieron exigiendo un margen muy considerable por cada unidad de producto. En concreto, como se ha detallado en la introducción del caso, por las zapatillas Series 100 y 400 el margen era del 30% y 50% respectivamente.

A pesar de que, en principio, la estructura de costes de Nike podría permitirles competir con los fabricantes locales –LiNing era la principal empresa competidora–, los márgenes exigidos por Nike eran difíciles de encajar con la realidad de la BdP y los precios era más altos que los de la competencia. Los relativamente precios elevados, fueron, sin duda, un factor que pudo ralentizar el proyecto *World Shoe*. Según lo comentado por Prahalad y Hart (2002), obtener una estructura de costes eficiente y fijar un precio adecuado a la BdP es fundamental para poder penetrar con éxito en dichos mercados. Sin embargo, sería un tanto arriesgado centrar y limitar la estrategia de entrada en la BdP únicamente a la reducción de costes y a la fijación de un precio teóricamente bajo. Hart y Sharma (2004) y Rodríguez *et al.* (2008) afirman que el caso de Nike resalta la importancia de la necesidad de crear un nuevo modelo de negocio y, además, argumentan que simplemente fijar precios bajos no equivale a tener éxito en el mercado de la BdP.

Figura G-18. Costes en el proceso de producción de Nike

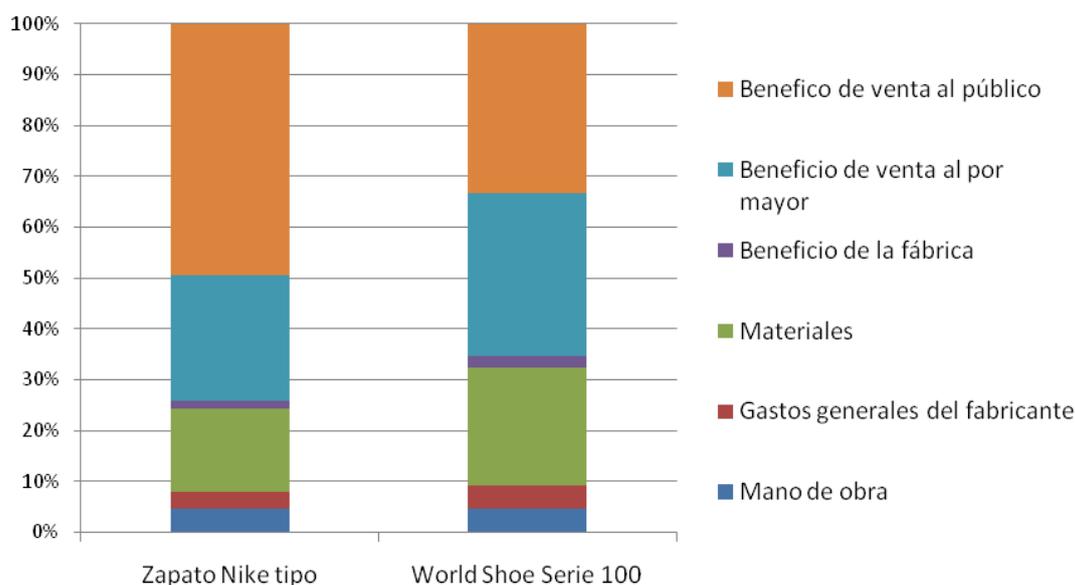


FUENTE: Hart *et al.* (2002).

Por otro lado, en la figura G-18 y G-19 se puede observar la distribución en términos absolutos y relativos de los costes de la típica línea de productos de Nike y de la Serie 100 del *World Shoe*. Se desprende de la primera de las tablas, que hubo una disminución significativa de los costes (en gran medida gracias a la política de “local para local” y del trabajo conjunto del equipo de diseño y de producción). En concreto, los costes estrictos de producción pasaron de \$15,28 -en un zapato “tipo” de Nike- a \$4,86 -en un zapato Serie 100-. Sin embargo, a pesar de observarse una reducción considerable de los costes de producción, al analizar la distribución relativa de los costes en la segunda de las tablas, cabría destacar que el 67,3% del precio final del producto fue destinado a incrementar el beneficio económico²⁷ de las diferentes partes del proceso: la fábrica, Nike y la venta al por mayor. La tabla también muestra que el beneficio de un zapato “tipo” de Nike estaría compuesto por el 76,5% del precio de venta. Asimismo, la multinacional fijó como principal objetivo que Nike China aportara un 0,5% a los resultados globales de Nike. Dicho objetivo, a pesar de que en un primer análisis pudiera parecer acertado, tendería a propiciar que la empresa se centrara principalmente en los productos que aportasen un mayor margen a la cuenta de resultados, en vez de favorecer políticas orientadas a un incremento sustancial del volumen de ventas, sacrificando así una parte del margen.

²⁷ El beneficio económico sería estricto en el caso de la fábrica. En el caso de la venta al por mayor y al público, sería necesario restar los gastos de personal y generales (que, obviamente, variarían significativamente en cada caso).

Figura G-19. Distribución de costes de Nike



FUENTE: Hart *et al.* (2002).

G.3.d.b. Comunicación y promoción

El proyecto *World Shoe* se integró dentro de la estrategia de comunicación y promoción regional de Nike. Por lo tanto, no hubo ningún tipo de campaña de marketing específica para las nuevas zapatillas (London, 2002). Se podría argumentar que la ausencia de una estrategia de marketing concreta fue también uno de los factores de que no se cumplieran las expectativas del proyecto. Como se ha comentado en el marco teórico de esta tesis, la adopción de estrategias de marketing adecuadas al nuevo mercado son fundamentales para su éxito. Las campañas tradicionales, basadas en grandes inversiones de publicidad y patrocinio, pueden no resultar efectivas en un mercado con enormes limitaciones de acceso a las nuevas tecnologías. Por ello, en el caso de Nike, la adopción de una campaña especialmente orientada a la población BdP con el objetivo de mostrar las ventajas de adquirir zapatillas de calidad y duraderas, podría haber sido un factor determinante para aumentar las ventas.

Por otro lado, al no diferenciar la estrategia de comunicación según los segmentos objetivos, uno de los principales activos de la empresa, la marca Nike se pudo deteriorar. Nike es considerada como una marca que fabrica zapatillas deportivas de alta calidad, a precios considerablemente elevados y que son utilizadas por los principales deportistas de élite. Sin embargo, la estrategia de marketing adoptada, unida a la política de distribución

conjunta (mercados de gama alta y mercados de gama baja), transmitió mensajes algo contradictorios a los consumidores respecto la calidad y el precio de sus productos.

A modo de ejemplo, en el caso de Nike en Tailandia, la compañía sí que realizó campañas de marketing adaptadas a la BdP. En concreto, Nike invirtió en que un autobús de la compañía recorriese las zonas rurales del país vendiendo y explicando las ventajas de utilizar zapatillas Nike. Dicha campaña, que seguramente sería considerada como poco convencional, tuvo un impacto muy positivo en las ventas en Tailandia.

Asimismo, y como ya se ha comentado en el apartado del sistema de distribución, la política de distribución de la empresa provocó cierta confusión entre los minoristas y consumidores. En tal caso, una campaña destinada a explicar las diferencias entre las dos líneas de productos y a distinguir claramente los dos mercados, podría haber ayudado a los minoristas e incrementado las ventas (Ricart *et al.*, 2007).

G.3.d.c. Alianzas estratégicas

Según se ha argumentado en el marco teórico de esta tesis en numerosas ocasiones, se considera un aspecto fundamental de cualquier estrategia de entrada en la BdP la obtención de alianzas estratégicas o la creación de un programa de coinversión. La multinacional americana no adoptó ninguno de éstos (Powell, 2006).

En el caso de Nike, establecer alianzas con entidades de referencia locales le hubiese permitido acceder a ciertos segmentos dentro de la población BdP que, seguramente, vieran en Nike una empresa extranjera que ofrecía los productos a un precio menor. Asimismo, en el caso de que Nike hubiese penetrado en áreas rurales, dichas alianzas le hubiesen permitido, probablemente, acceder a tales mercados con una mayor eficiencia. Por otro lado, la creación de alianzas estratégica podría haber propiciado que las entidades locales explicasen y educasen a la población local acerca de las ventajas de tener zapatillas de calidad como las de Nike (Reficco y Márquez, 2007).

Según Hart (2005), la probabilidad de éxito del proyecto de Nike hubiese aumentado si la compañía hubiese dedicado un periodo de tiempo a integrarse en la comunidad local BdP y a establecer vínculos de confianza.

G.4. Conclusiones

A continuación se pretende extraer, tal y como se ha comentado en la justificación de este capítulo, un marco general que pueda servir como guía para cualquier empresa que quiera entrar en el mercado de la BdP. El desarrollo del citado marco general se basará en las

experiencias descritas de Hindustan y de Nike (ver tabla G-10), en los aspectos más significativos de los ejemplos de empresas tratados en el capítulo anterior, así como en el marco teórico comentado en esta tesis.

Por todo ello, a partir del desarrollo y análisis de los casos de Hindustan y Nike, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. *La creación de un nuevo modelo de negocio sostenible es un requisito indispensable para entrar con éxito en el mercado de la BdP.*

Hart (1997), Dawar y Chattopadhyay (2002) y Prahalad y Hart (2002) argumentan, en el capítulo de la revisión de la literatura, la necesidad de que las empresas multinacionales adapten sus modelos de negocio a los mercados sub-desarrollados para poder penetrar en los mismos. El análisis de los casos presentados muestra que la complejidad y las particularidades del mercado de la BdP dificultan la adaptación parcial de cualquier modelo de negocio tradicional. En concreto, el proyecto de entrada en la BdP no puede basarse en una simple transmisión de estrategias y políticas ya establecidas en el mercado occidental. De hecho, el principal factor de riesgo del proyecto de Nike supuso transferir la mayoría de su modelo de negocio, utilizado en países desarrollados, al mercado de la BdP en China. En el caso de Hindustan, se muestra como se desarrollaron de nuevo todos los principales aspectos del modelo de negocio, con el fin de atender las necesidades de la BdP. En la experiencia de ICICI, ejemplo estudiado con anterioridad, la estrategia de entrada en la BdP también comportó la adaptación total de su modelo de negocio teniendo, el banco, que personalizar los distintos aspectos de su estrategia a las necesidades de la BdP.

2. *El proyecto de la entrada en la BdP exige el compromiso total de la alta dirección de la empresa. Asimismo, la estructura del organigrama del proyecto debe favorecer la independencia y la toma de decisiones de los directivos involucrados en el mercado BdP.*

En concreto, según se describe en la revisión de la literatura, Prahalad y Hart (2002) argumentan que en la BdP únicamente pueden sobrevivir las empresas que dispongan de organigramas y procesos de tomas de decisiones ágiles. Según se ha detallado en diversas ocasiones, por tratarse de estrategias orientadas al volumen de negocio, los proyectos de la BdP tienden a ser rentables en el medio-largo plazo. En el caso de Hindustan, se observa de manera clara que existía un compromiso total de la alta dirección de la empresa, la cual concibió el proyecto como una inversión a largo plazo. Además, en relación a la estructura organizativa, Hindustan fomentó el acercamiento de sus directivos a la población BdP, ya que éstos debían convivir con dicha población durante un tiempo antes de involucrarse en

el proyecto. Dicha convivencia, también la sugiere Prahalad (2005) en la revisión de la literatura, donde resalta la importancia de que los directivos residan durante un tiempo con la población de la BdP para que éstos puedan comprender mejor sus necesidades y peculiaridades. En el caso de Nike, a pesar de que el proyecto contó con el apoyo del CEO de la compañía, el compromiso de la alta dirección de la empresa con el mismo no fue total, ya que algunos miembros del equipo de dirección opinaban que la compañía debía tener otras prioridades. Además, los directivos de la empresa exigieron al proyecto rentabilidades positivas en los mismos términos y plazos que a las inversiones tradicionales. Asimismo, el equipo del proyecto no tenía autonomía para tomar decisiones en sus aspectos cruciales. Por otro lado, a modo de ejemplo, el caso de Grameen Danone Foods representa un ejemplo de compromiso de la alta dirección de la empresa con el proyecto BdP. En este caso, la dirección de la empresa era consciente que el proyecto trataba de obtener rentabilidad a largo plazo y, a pesar de que los resultados no fueron positivos, la dirección decidió continuarlo y mejorarlo.

- 3. La entrada en la BdP requiere desarrollar un nuevo sistema de distribución, independiente del tradicional, que permita a la empresa abarcar a la población BdP. Asimismo, un diseño adecuado del sistema de distribución puede ser una herramienta de comunicación y marketing particularmente útil.*

La experiencia de Nike muestra que el sistema de distribución, del que disponían para la comercialización de sus productos de gama alta, no era posiblemente el óptimo para los productos orientados a la BdP. En concreto, al no desarrollar un nuevo modelo de distribución, Nike no logró llegar a la población rural. Asimismo, al tratarse de productos con segmentos objetivos diferentes, utilizar el mismo sistema de distribución sirvió para confundir y desinformar parcialmente a los distintos agentes del canal de distribución. Por otro lado, el estudio de Hindustan muestra claramente que uno de los principales factores de éxito de su proyecto fue el diseño del sistema de distribución. En concreto, Hindustan optimizó el proceso de distribución con el fin de reducir al mínimo el número de intermediarios necesarios, evitando así erosionar el margen. Por otra parte, Hindustan segmentó a la propia población de la BdP y empleó diferentes programas de distribución según las peculiaridades de cada segmento. Diversos autores, citados en esta tesis, como Hart (1997), Rodríguez *et al.* (2008), Anderson y Markides (2008) y Simanis *et al.* (2008), han destacado la importancia de desarrollar un sistema de distribución adecuado. Sin embargo, se cree relevante señalar que, hasta la fecha, no se ha resaltado la importancia de establecer alianzas con instituciones locales con el objetivo de optimizar el sistema de distribución y,

al mismo tiempo, utilizar el sistema de distribución como una herramienta de comunicación con la población BdP. En concreto, Hindustan también utilizó el sistema de distribución como un medio de acceder y ganarse la confianza de la población local (al utilizar a empleados locales) y, al mismo tiempo, como un medio para promocionar sus productos a través de la formación a los vendedores locales. Asimismo, en línea con lo comentado por Prahalad y Hart (2002) en la revisión de la literatura, Hindustan facilitó el acceso al crédito de las vendedoras locales con el fin de promover la compra de sus productos y fomentar su espíritu emprendedor. Por otro lado, el ejemplo de Grameen Danone Foods analizado con anterioridad, también muestra que uno de los principales retos que tuvieron que afrontar fue el desarrollo de su sistema de distribución. En concreto, Grameen Danone Foods empleó un sistema de distribución similar al de Hindustan. Sin embargo, la falta de incentivos económicos para los diferentes protagonistas del canal de distribución, propició que los resultados no fueran los esperados. Asimismo, la experiencia del banco ICICI, estudiada previamente, muestra las ventajas de lograr sinergias a través de alianzas estratégicas con el fin de optimizar el sistema de distribución. En el caso de ICICI, el banco se fusionó con un banco local que disponía de una amplia presencia en las zonas rurales de la India.

4. *La fijación de precios competitivos, requisito necesario pero no suficiente para tener éxito en la BdP, debe basarse en la disponibilidad a pagar de la población BdP. Asimismo, es necesario optimizar la estructura de costes y adecuar los márgenes a las exigencias de la BdP.*

En concreto, el proceso de fijación de precios seguido por Hindustan se basó en conocer primero la disponibilidad a pagar de sus clientes BdP a través de estudios de mercado. Una vez conocida la disponibilidad a pagar, Hindustan diseñó su estructura de costes, imitando ciertas prácticas de la competencia local que le permitieron reducir costes. En el caso de Nike, la multinacional americana logró optimizar el proceso de fabricación y comercialización reduciendo así los costes. Sin embargo, y a pesar de que la estructura de costes era similar a la de la competencia local, Nike fijó márgenes altos que le dificultaron ser competitivos. Ello contrasta con la revisión de la literatura comentada, en la que Prahalad y Hart (2002) afirman que los altos márgenes tradicionales son incompatibles con estrategias en la BdP. Asimismo, la literatura comentada en el marco teórico argumenta, en numerosas ocasiones, que el precio es el aspecto más importante de cualquier estrategia en la BdP (Hart, 1997; Prahalad y Hart, 2002; Anderson y Markides, 2008). Sin embargo, a pesar de que la fijación de un precio competitivo es un requisito necesario, éste no es un

requisito suficiente para tener éxito en la BdP. En concreto, la experiencia de Nike muestra que centrar la estrategia de entrada en reducir el precio no garantiza el éxito definitivo del proyecto. De hecho, a pesar de que los precios de algunos productos de Hindustan eran superiores a los de la competencia, la multinacional optó –en contraposición con Nike– por una estrategia centrada en explicar el valor añadido de sus productos, aspecto que permitió incrementar la disponibilidad a pagar por parte de la población de la BdP. Por último, en relación a los ejemplos de empresas en la BdP analizados previamente, a pesar de que todos los ejemplos estudiados presentan reducciones en los precios respecto a sus mercados tradicionales, cabría destacar el caso de Aravind Eye Care que, a través de la optimización de sus procesos, logró reducir de manera muy significativa los costes por operación, lo que les permitió abarcar a un mayor número de clientes y no depender de las donaciones externas.

5. *La estrategia de comunicación y de promoción debe combinar el uso de medios tradicionales con la introducción de medios de comunicación innovadores que permitan llegar a la población local. Asimismo, el aspecto de la educación social es fundamental para poder entrar con éxito en los mercados de la BdP.*

El caso analizado de Hindustan muestra que la multinacional combinó el uso de medios de comunicación tradicionales con el uso de medios innovadores. En concreto, Hindustan organizó eventos como obras teatrales y participó en festivales religiosos con el fin de promocionar sus productos. Dichas acciones permitieron a Hindustan llegar, en contraposición a haber utilizado únicamente campañas tradicionales, a un porcentaje importante de la población de la BdP. Al mismo tiempo, cabe destacar que, en contraposición con la estrategia más tradicional adoptada por Nike, Hindustan preparó planes de comunicación y promoción independientes para sus diferentes productos BdP. Ello permitió a Hindustan seleccionar claramente los segmentos objetivos y personalizar los productos y los mensajes a las necesidades específicas de sus consumidores. Por último, uno de los principales factores de éxito, en las campañas de promoción de Hindustan, fueron los programas de educación social que organizó la multinacional. Dichos programas, permitieron favorecer el desarrollo y formación de la población local y, al mismo tiempo, fue un modo efectivo de promocionar sus productos y lograr la aceptación de la BdP. Según se ha comentado en el marco teórico, Hart (1997) y Prahalad y Hart (2005) también destacan la importancia de invertir en formar a la BdP en el uso de los productos que se deseen vender. En la misma línea, el estudio de la experiencia de Tetra

Pak, muestra que la inversión en educación y formación social fue un factor indispensable en el éxito de la estrategia de entrada en la BdP, ya que permitió que la población rural comprendiese la importancia del uso de los productos comercializados por la empresa.

6. *El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, gobiernos y ONGs locales es necesario para tener éxito en la BdP. Dichas alianzas pueden representar un impacto positivo en la estrategia de comunicación y de distribución de la empresa y, al mismo tiempo, lograr la aceptación de la población BdP.*

La importancia de establecer acuerdos con socios locales en el proceso de entrada en la BdP ha sido resaltada en numerosas ocasiones por la literatura existente (Ricart *et al.*, 2004; London y Hart, 2004). En concreto, Pitta *et al.* (2008) y Simanis *et al.* (2008) destacan la importancia de establecer acuerdos con ONGs locales, las cuales tienden a conocer en detalle la realidad de la BdP. Dicho esto, se desprende del análisis de los casos estudiados que la importancia de dichos acuerdos no es únicamente un accesorio deseable, sino un requisito prácticamente indispensable para entrar con éxito en la BdP. Al mismo tiempo, cabría señalar que los beneficios de dichas alianzas no implican únicamente la mejor aceptación de la BdP, sino que éstas pueden ser muy útiles en el diseño del sistema de distribución y de la estrategia de comunicación. En el caso de Nike, la multinacional americana no estableció ninguna alianza estratégica ni se apoyó de una forma notable en la ayuda de socios locales con el fin de facilitar su entrada en la BdP. En contraposición, en el caso de Hindustan, la filial de Unilever en la India estableció alianzas estratégicas con ONGs y gobiernos locales que le permitieron acercarse y conocer en detalle las necesidades de la población BdP. Al mismo tiempo, dichas alianzas facilitaron el correcto funcionamiento del sistema de distribución de Hindustan, ya que las ONGs locales funcionaron como nexo de unión entre la multinacional y las vendedoras locales. Asimismo, cabría argumentar que las alianzas comentadas tuvieron un impacto positivo muy considerable en el grado de aceptación de Hindustan entre la población local. Por último, las citadas alianzas permitieron a Hindustan obtener financiación para la organización de programas de educación social que, a posteriori, tuvieron impactos muy positivos en los niveles de concienciación de la marca Hindustan entre los consumidores de la BdP. Por otro lado, el ejemplo de ICICI Bank, citado con anterioridad, ilustra la importancia de la obtención de alianzas estratégicas, ya que éstas les permitieron sacar provecho de la infraestructura, de la experiencia y de la autoridad social de la que disponían dichas instituciones.

Tabla G-10. Comparación caso Hindustan y Nike

	Modelo de negocio		Estrategia de marketing	
	Distribución	Precios y costes	Comunicación y promoción	Alianzas estratégicas
Hindustan	Empresa privada	Urbana y Rural	Proceso inverso de fijación	Búsqueda de alianzas estratégicas para entrar en el mercado
	Creado nuevo	Productos Bdp y productos no Bdp tienen una distribución independiente	Precios y márgenes similares a la competencia local	Alianzas con ONGs para buscar colaboración y aceptación de la población local
	Inversión en tecnología	Nuevos canales de distribución para los productos Bdp	Estrategia orientada a explicar a la Bdp los beneficios de pagar algo más por los productos de Hindustan	Alianzas con gobiernos locales para buscar financiación y colaboración
	Organización parcialmente independiente	Acceso al crédito	Estructura de costes similar a la competencia local	Estudios realizados con empresas locales sobre viabilidad de mercado
	Compromiso total de la alta dirección	Utilizado como medio de formación		
Nike	Empresa privada	Únicamente urbana	Proceso tradicional de fijación	Falta de alianzas estratégicas y acuerdos
	Adaptado parcialmente	Productos Bdp y productos no Bdp tienen una distribución conjunta	Precio y márgenes superiores a los competidores locales	Al no ir a las zonas rurales, las alianzas no eran tan imprescindibles
	Inversión en tecnología	Canales de distribución habituales	Falta de estrategia orientada a explicar la diferencia de precios	
	Organización no independiente	Canales de distribución confusos respecto a los diferentes productos	Estructura de costes similar a la competencia local	
	Compromiso parcial y limitado de la alta dirección			

FUENTE: Elaboración propia.

H. Conclusiones

Esta tesis pretende contribuir a un debate académico muy reciente y de impacto mundial sobre la oportunidad de mercado que representa la población de la BdP, para las empresas privadas, y la integración de sus países en el mercado mundial.

Este capítulo revisa los principales hallazgos de esta investigación y narra las contribuciones específicas de esos hallazgos respecto la literatura existente. También se detalla a continuación las limitaciones del estudio, las implicaciones prácticas para la configuración del nuevo sistema económico e indica posibles futuras líneas de investigación.

H.1. Principales hallazgos

El mercado de la BdP ha sido tradicionalmente ignorado por las empresas privadas. Sin embargo, los datos detallados en esta tesis muestran el alto potencial de este mercado así como la gran oportunidad de negocio que éste representa para la iniciativa privada. Dicho esto, se hace necesario resaltar que las peculiaridades que caracterizan al mercado de la BdP exigen una adaptación estratégica particular por parte de las empresas privadas. A continuación, se detallan las principales conclusiones de esta tesis:

1. El mercado de la BdP es una opción con un amplio potencial de negocio para las empresas privadas. La literatura comentada, así como el estudio de diferentes ejemplos y casos de empresas y las estimaciones de los diferentes mercados de la BdP, muestran que el mercado de la BdP puede ser una opción estratégica importante y novedosa para las empresas privadas.
2. La estrategia de entrada en la BdP por parte de las corporaciones privadas debe basarse en el desarrollo de nuevos modelos de negocio que permitan a las empresas privadas adaptarse a las peculiaridades del mercado de la BdP. El proceso de entrada no puede basarse en una simple transmisión de estrategia o en una adaptación parcial de las políticas desarrolladas en los mercados desarrollados. En concreto, según lo detallado, cabría destacar los principales aspectos que debería seguir cualquier modelo de negocio orientado a la BdP:
 - El proyecto de la entrada en la BdP exige el compromiso total de la alta dirección de la empresa. Asimismo, la estructura del organigrama del proyecto debe favorecer la independencia y la toma de decisiones de los directivos involucrados en el mercado BdP.

- La entrada en la BdP requiere desarrollar un nuevo sistema de distribución, independiente del tradicional, que permita a la empresa abarcar a la población BdP. Asimismo, un diseño adecuado del sistema de distribución puede ser una herramienta de comunicación y marketing particularmente útil.
 - La fijación de precios competitivos, requisito necesario pero no suficiente para tener éxito en la BdP, debe basarse en la disponibilidad a pagar de la población BdP. Asimismo, es necesario optimizar la estructura de costes y adecuar los márgenes a las exigencias de la BdP.
 - La estrategia de comunicación y de promoción debe combinar el uso de medios tradicionales con la introducción de medios de comunicación innovadores que permitan llegar a la población local. Asimismo, el aspecto de la educación social es fundamental para poder entrar con éxito en los mercados de la BdP.
 - El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, gobiernos y ONGs locales es necesario para tener éxito en la BdP. Dichas alianzas pueden representar un impacto positivo en la estrategia de comunicación y de distribución de la empresa y, al mismo tiempo, lograr la aceptación de la población BdP.
3. Se aprecia la existencia de un círculo virtuoso en los países de la BdP que relaciona el grado de apertura (inversión extranjera directa), el desarrollo económico (gasto per cápita en alimentos) y la reducción de la pobreza (% de gasto por hogar en alimentos). Dicho círculo virtuoso podría facilitar que los países de la BdP adquieran una mayor relevancia en el comercio mundial pudiéndose desplazar el centro de gravedad de la economía mundial hacia ellos.

H.2. Contribuciones a la literatura

A continuación, se destacan los principales aspectos de contribución a la literatura de la presente tesis:

1. Se ha contrastado y complementado, mediante el estudio de experiencias empresariales, la literatura existente respecto a la relevancia del mercado de la BdP para las empresas privadas que adopten nuevos modelos de negocio adecuados a las circunstancias específicas locales.

2. Se ha desarrollado un marco que sirva como guía para cualquier empresa que pretenda entrar en el mercado de la BdP. El análisis de dicho marco ha permitido profundizar y resaltar la importancia de algunos de los aspectos que cualquier modelo de negocio orientado a la BdP debería estudiar.
3. Asimismo, se ha destacado en esta tesis la existencia de un círculo virtuoso que podría permitir tener un impacto positivo sobre la pobreza. El círculo muestra que un aumento de la inversión extranjera directa, provocado por la entrada de las corporaciones privadas en el mercado de la BdP, conllevaría crecimiento económico y reducción de la pobreza, incentivando, al mismo tiempo, la inversión extranjera directa y creándose, de esta manera, un círculo virtuoso.

H.3. Limitaciones de la investigación

En este apartado, se pretende señalar las principales limitaciones de la investigación realizada en esta tesis:

1. La literatura analizada y los ejemplos de empresas estudiados permiten concluir que el mercado de la BdP representa una oportunidad de negocio para las empresas privadas. Sin embargo, al mismo tiempo, se podría argumentar que las experiencias descritas son limitadas y sería necesario ampliar el estudio a un mayor número de empresas en el futuro.
2. La creación de un marco general a seguir para cualquier empresa que pretenda entrar en el mercado de la BdP tiene ciertas limitaciones. En concreto, el hecho que la experiencia de Hindustan haya sido positiva, no implica que cualquier empresa que imite su estrategia de entrada –o el marco establecido en esta tesis– tenga el éxito del proyecto garantizado. Cabe señalar que las peculiaridades geográficas, culturales, sociales y políticas de cada país pueden modificar parcialmente alguno de los aspectos citados en el marco general que se ha desarrollado.
3. Por último, cabría señalar que existe una limitación inicial que es la falta de datos, sobre un mayor número de países y variables, que permita ampliar la muestra del círculo virtuoso comentado en la investigación cuantitativa de esta tesis. En concreto, el hecho de trabajar con países de la BdP ha dificultado la obtención de datos concretos de interés. Asimismo, la naturaleza relativamente reciente de la inversión extranjera directa en los países de la BdP, ha dificultado el análisis del efecto de ésta en el desarrollo económico y en la tasa de pobreza.

H.4. Implicaciones prácticas

A continuación, se pretende detallar cuáles podrían ser las principales implicaciones prácticas que cabría extraer de las conclusiones presentadas en esta tesis:

1. La relevancia del mercado de la BdP puede tener una clara implicación práctica para las empresas privadas. En concreto, el potencial de dicho mercado podría suponer que un mayor número de multinacionales decidiesen lanzar proyectos de entrada en el mercado de la BdP con el fin de penetrar en mercados que hasta ahora han sido ignorados y que representan una parte muy importante de la población mundial.
2. Por otro lado, las guías generales, descritas en esta tesis para cualquier estrategia en la BdP, pueden ser particularmente útiles para una multinacional que pretenda entrar en la BdP. A pesar de que, como ya se ha comentado, las particularidades de cada país no permiten establecer un único marco de entrada, los aspectos detallados en esta tesis pueden ser un punto de partida para cualquier estrategia y, además, pueden ser útiles para observar las consecuencias y las causas de determinadas políticas adoptadas por multinacionales en el mercado de la BdP.
3. La existencia de un círculo virtuoso, con el que se reduciría la pobreza a través de un incremento de la inversión extranjera directa, podría tener una implicación directa en la definición de las políticas de los organismos internacionales. En concreto, los organismos internacionales, centrados en el objetivo de reducir la pobreza, tendrían la opción de promover y facilitar la entrada de empresas privadas en el mercado de la BdP con el objetivo que éstas fomenten la inversión extranjera directa y, de esta manera, se active el círculo virtuoso comentado en esta tesis.

H.5. Futuras líneas de investigación

Según se ha comentado, la presente tesis pretende contribuir a un debate académico reciente. Por ello, como es lógico, existen múltiples y muy variadas futuras líneas de investigación que permitan extraer conclusiones más definitivas. En concreto, a continuación se presentan algunas de las posibles futuras líneas de investigación:

1. Tal y como se ha señalado, existen diversos autores —encabezados por Karnani— que critican parcialmente que el mercado de la BdP represente una oportunidad real para las empresas privadas. Por ello, se cree conveniente señalar, que una de las futuras líneas de investigación debería centrarse en continuar analizando el

potencial del mercado de la BdP a través del estudio de nuevas y diversas experiencias empresariales.

2. Por otro lado, a través del estudio y el análisis de nuevas experiencias de multinacionales en el mercado de la BdP, se podría profundizar más en el marco general descrito como guía para desarrollar una estrategia de entrada adecuada en el mercado de la BdP. Como se ha comentado previamente, no es posible establecer un marco fijo extrapolable a todas las empresas y a todas las situaciones, puesto que existen múltiples características y necesidades propias de cada país y región. Sin embargo, a través del estudio de nuevas experiencias, se puede desarrollar con mayor detalle el marco aquí presentado con el objetivo de guiar cualquier estrategia de entrada en la BdP.
3. Según se ha detallado en la tesis, el mercado de la BdP se considera especialmente relevante para las empresas multinacionales que tienden a disponer de un mayor número de recursos y capacidades. No obstante, sería interesante desarrollar y estudiar el potencial de negocio que el mercado de la BdP podría suponer para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y sus diferentes modelos de negocio en su acceso a la BdP.
4. Por último, se podría estudiar con mayor profundidad y detalle el círculo virtuoso presentado en esta tesis. Sería particularmente interesante hacer un análisis del modelo con una mayor fuente de datos y comparando un espectro más grande de años. Asimismo, dicho estudio podría analizar con mayor detalle el impacto que el contexto político, cultural o social de un país pudiera tener sobre la inversión extranjera directa y sobre la activación del círculo virtuoso.

I. Bibliografía

- Ablett, J. *et al.* (2007). The “Bird of Gold”: The Rise of India’s Consumer Market. McKinsey Global Institute.
- Adams, R. (2003). Economic growth, inequality and poverty: findings from a new data set. Policy Research Working Paper 2972, The World Bank.
- Adams, R. (2004). Economic growth, inequality and poverty: estimating the growth elasticity of poverty. *World Development*, 32(12), 1989-2014.
- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S. y Sayek, S. (2007). How Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Exploring the Effects of Financial Markets on Linkages. NBER Working Papers 12522.
- Allen, R.G.D. y Bowley, A.L. (1935). Family expenditure: a study of its variation. London School of Economics and Political Science. *Studies in Statistics and Scientific Method*, 2.
- Anderson, J. y Markides, C. (2008). Innovación estratégica en la base de la pirámide. *Harvard Deusto Business Review*, (167), 50-57.
- Atkinson, A.B. (1975). *The Economics of Inequality*. London: Oxford University Press.
- Austin, J. (1963). Oxford University Press. *Lectures on jurisprudence*.
- Baldwin, R. (2003). Openness and Growth: What's the Empirical Relationship? NBER Working Papers 9578.
- Balu, R. (2001). Strategic innovation: Hindustan Lever. *Fast Company*, 120.
- Banco Mundial. (2005). El Banco Mundial en Bangladesh [en línea] <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSPANISH/0,,contentMDK:20621728~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>> [Consulta: 17 noviembre 2009].
- Banco Mundial. (2008). Poverty data: a supplement to the World Development Indicators 2008. Washington, DC.
- Banco Mundial. (2009). *World Development Report 2009*.
- Banco Mundial. El Banco Mundial introduce una reforma de los derechos de voto y obtiene un aumento por valor de US\$86.000 millones [en línea] <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSPANISH/0,,contentMDK:22556268~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html>> [Consulta: 27 abril 2010].

- Banco Mundial. Poverty headcount ratio at \$2 a day (PPP) (% of population) [en línea] <<http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.2DAY/countries>> [Consulta: 01 febrero 2011].
- Banerjee, A. y Duflo, E. (2007). The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 141-167.
- Barro, R. (1997). *Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study*. Cambridge, MIT Press.
- Barro, R. (2000). Inequality and Growth in a Panel of Countries. *Journal of Economic Growth*, 5(1), 5-32.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA.
- BBC News. (2003, 24-07-2003). India debates 'racist' skin cream ads.
- Ben-David, D. (1993). Equalizing Exchange: Trade Liberalization and Income Convergence. *Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 653-679.
- Bendell, J. (2005). From responsibility to opportunity: CSR and the future of corporate contributions to world development. *MHCI Monthly Feature*, 2.
- Bhagwan Makaueer Viklang Sahayata Samiti (BMVSS). Organización [en línea] <http://www.jaipurfoot.org/01_org_whywere&areweneeded.asp> [Consulta: 13 noviembre 2009].
- Borensztein, E., De Gregorio, J. y Lee, J.W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45(1), 115-135.
- Braun, J.V. (2008). Rising food prices: what should be done? IFPRI Policy Brief.
- Brilliant, L. y Brilliant, G. (2007). Aravind: Partner and Social Science Innovator (Innovations Case Discussion: Aravind Eye Care System). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(4), 50-52.
- Bruno, M., Ravallion, M. y Squire, L. (1998). *Equity and growth in developing countries: old and new perspectives on the policy issues. Income distribution and high growth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- CEMEX. Patrimonio Hoy [en línea] <http://www.cemexmexico.com/se/se_ph.html> [Consulta: 29 octubre 2009].
- CEMEX. Strategically Positioned [en línea] <http://www.cemex.com/tc/tc_gl.asp> [Consulta: 29 octubre 2009a].
- Cescau, P. (2007). *Beyond Corporate Responsibility: Social innovation and sustainable development as drivers of business growth*. Discurso en INSEAD.

- CFWshops. The HealthStore Foundation [en línea] <<http://www.cfwshops.org/>> [Consulta: 28 noviembre 2009].
- Chakravorti, B. (2010). Business Standard India 2010. Business Standard Books.
- Chambers, R. (1997). Whose reality counts? Intermediate Technology London.
- Chen, S. y Ravallion, M. (2002). How did the World's Poorest Fare in the 1990s? World Bank Working Paper.
- Chowdhury, M., Ghosh, D. y Wright, R. (2005). The Impact of Micro-credit on Poverty: Evidence from Bangladesh. *Progress in Development studies*, 5(4), 1-12.
- Christensen, C., Craig, T. y Hart, S. (2001). The great disruption. *Foreign Affairs*, 80(2), 80-95.
- Christensen, C. y Raynor, M. (2003). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business School Press.
- Clay, J. (2005). Exploring the links between International Business and Poverty Reduction: a case study of Unilever in Indonesia. Netherlands: Information Press.
- Crabtree, A. (2007). Evaluating the BdP from a fundamental capabilities perspective.
- D'Andrea, G., Stengel, E. y Goebel-Krstelj, A. (2004). Six truths about emerging-market consumers. *Strategy+Business*, 34, 2-12.
- Dawar, N. y Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, 35(5), 457-474.
- De Soto, H. (2000). The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else. Basic Books: New Cork.
- De Wilde, C., Milman, A., Flores, Y., Salmeron, J. y Ray, I. (2008). An integrated method for evaluating community-based safe water programs and an application in rural Mexico. *Health Policy and Planning*, 23(6), 452-464.
- Delios, A. y Henisz, W. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies.
- Departamento de Estado de los EE.UU. [en línea] <<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2846.htm>> [Consulta: 25 noviembre 2009].
- Doctor, V. y Narayanswamy, H. (2003). Ban for the buck. *The Economic Times* (02-04-2003).
- Dollar, D. (1992). Outward-Oriented Developing Economies Really Do Grow More Rapidly: Evidence from 95 LDCs, 1976-85. *Economic Development and Cultural Change*, 523-544.
- Dollar, D. y Kraay, A. (2001). Growth is good for the poor. Policy Research Working Paper Series 2587, The World Bank.

- Dollar, D. y Kraay, A. (2003). Institutions, trade, and growth. *Journal of Monetary Economics*, 50(1), 133-162.
- Dunning, J. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Unwin Boston.
- Easterly, W. (2002). *The elusive quest for growth*. MIT Press.
- Edwards, S. (1998). Openness, Productivity and Growth: What Do We Really Know? *Economic Journal* 108(447), 383-398.
- Engel, E. (1857). *Die Produktions-und Konsumtionverhältnisse des Königreichs Sach-sen*.
- Expansión. (2009, 15-01-2009). China ya es la tercera economía del mundo.
- Fertig, M. y Tzaras, H. (2007). Franchising Health care for Kenya: the HealthStore Foundation model. Fairbourne, J., Gibson, S., Gibb, W. y Dyer, Jr. *MicroFranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*.
- Financial Times. (2003, 20-03-2003). India orders ban on advert saying fairer equals for better women.
- Financial Times. (2005, 15-11-2005). The switch to the lower income consumer.
- Frankel, J.A. y Romer, D. (1999). Does Trade Cause Growth? *American Economic Review*, 89(3), 379-399.
- Gagdil, A., Miller, P. y Kibata, N. (1998). *First International Symposium on Safe Drinking Water in Small Systems*.
- Gardetti, M. (2005). A base-of-the-pyramid approach in Argentina: Preliminary findings from a BOP learning lab. *Greener Management International*, 51, 65.
- Ghemawat, P. (2003). Semi globalization and international business strategy. *Contact*, 34(2), 138-152.
- Ghemawat, P. (2007). Why the world isn't flat. *Strategic Organization*, 6(2), 195-206.
- Ghoshal, S. y Butler, C. (2002). Hindustan Lever Limited: levers for change. INSEAD Euro-Asia Centre. Caso número: 302-199-1.
- Gorman, M.E., Werhane, P. H. y Mead, J. (2004). Hindustan Lever Limited (HLL) and Project STING (B). Darden Business Publishing. Caso número: UVA-E-0267.
- Grameen Bank. Historia [en línea] <http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=114> [Consulta: 23 noviembre 2009].
- Grigg, D. (1994). Food expenditure and economic development. *Geo Journal*, 33, 377-382.

- Grupo Santander. Acerca del Grupo [en línea] <http://www.santander.com/csgs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148925257148&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral> [Consulta: 09 noviembre 2009].
- Gunn, C. (2004). *Third-sector development: Making up for the market*. Cornell University Press.
- Halasz, R. (2004). *International Directory of Company Histories*, Vol. 75. St James Press.
- Hammond, A. (2004). Unleashing entrepreneurship among the poor. *Sustainable Development International*, 12(1), 1-3.
- Hammond, A. y Prahalad, C. (2004). Selling to the poor. *Foreign Policy*, May-June, 2004.
- Hammond, A., Kramer, W., Tran, J., Katz, R. y Walker, C. (2007). *The next 4 billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid*. World Resources Institute. International Finance Corporation.
- Harrison, A. (1996). Openness and Growth: A Time-Series, Cross-Country Analysis for Developing Countries. *Journal of Development Economics*, 48(2), 419-447.
- Hart, S. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 66-77.
- Hart, S. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Wharton School Publishing.
- Hart, S. y Christensen, C. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51.
- Hart, S., London, T. y McDonald, H. (2002). *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project*. World Resources Institute.
- Hart, S. y Milstein, M. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23-33.
- Hart, S. y Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hart, S. y Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Hartge, T. (2002). *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project (supplementary video)* [en línea] <<http://archive.wri.org/publication.cfm?id=3783>> [Consulta: 10 enero 2011].
- Hassan, M.K. (2002). The Microfinance Revolution and the Grameen Bank Experience in Bangladesh. *Financial Markets, Institutions and Instruments*, 11(3), 205-265.

- Hassan, M.K. y Renteria-Guerrero, L. (1997). The experience of the Grameen Bank of Bangladesh in community development. *International Journal of Social Economics*, 24(12), 1488-1523.
- Heston, A., Summers, R. y Aten, B. (2009). Penn World Table. Version 6.3. Center for International Comparisons of Production, Income and Prices. University of Pennsylvania.
- Hindustan Unilever Limited. (2002a). Resultados Trimestrales 2002 [en línea] <<http://hul.co.in/investor/Quarterly%20Results/2002/Q4PressRelease02.pdf>> [Consulta: 06 noviembre 2009].
- Hindustan Unilever Limited. (2002b). CLSA Investors Meeting. Honk Kong.
- Hindustan Unilever Limited. (2005). Project Shakti [en línea] <http://www.unilever.com/images/es_Project_Shakti_tcm13-13297.pdf> [Consulta: 15 enero 2011].
- Hindustan Unilever Limited. (2009). Sustainable Development Report 2009.
- Hindustan Unilever Limited. (2010). Annual Report 2009-10 [en línea] <http://www.hul.co.in/Images/AnnualReport0910_tcm114-225889.pdf> [Consulta: 01 diciembre 2010].
- Hindustan Unilever Limited. (2011a). India: creating rural entrepreneurs [en línea] <<http://www.unilever.com/sustainability/casestudies/economic-development/creating-rural-entrepreneurs.aspx>> [Consulta: 03 enero 2011].
- Hindustan Unilever Limited. (2011b). Our history [en línea] <http://www.hul.co.in/aboutus/ourhistory/?WT.GNAV=Our_history> [Consulta: 12 diciembre 2010].
- Hitt, M., Dacin, M., Levitas, E., Arregle, J. y Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives, 43, 449-467.
- Hopkins, M. (2005). The Fortune to be Gained by CSR: Part I. [Consulta: 02 noviembre 2009].
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. y Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Hymer, S. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment.
- Ibrahim, M., Bhandari, A., Sandhu, J.S. y Balakrishnan, P. (2006). Making Sight Affordable (Part I): Aurolab Pioneers Production of Low-Cost Technology for Cataract Surgery. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(3), 25-41.
- International Council for the Control of Iodine Deficiency Disorder (ICCIDD) [en línea] <<http://www.iccidd.org>> [Consulta: 10 noviembre 2009].

- International Food Policy Research Institute. (2008). High Food Prices: to What, Who, and How of proposed Policy actions. Policy Brief May 2008, Washington DC.
- International Society of Automation. (2002). [en línea] <www.isa.org> [Consulta: 29 diciembre 2009].
- Janeiro, A. y Viassa, E. (2004). Aravind Eye Care System. IESE Business School. Caso número: AESE-0006.
- Jenkins, R. (2004). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *Development*, 47(3), 46.
- Jones, L., Reck, J. y Wood, B. (2007). Vodacom Community Services: rural telephone access for South Africa. Fairbourne, J., Gibson, S., Gibb, W. y Dyer, Jr. *MicroFranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*.
- Jose, P. (2006). Rethinking the BoP: A critical examination of current BoP models. [Consulta: 02 noviembre 2009].
- Kamran, A. y Hossain, F. (2008). Social Business Enterprises – Maximising Social Benefits or Maximising Profits? The Case of Grameen-Danone Foods Limited. *Brooks World Poverty Institute*, 51.
- Kariuki, M. y Schwartz, J. (2005). Small-Scale Private Service Providers of Water Supply and Electricity: A Review of Incidence, Structure, Pricing, and Operating Characteristics.
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid. *California Management Review*, 49(4), 90.
- Karnani, A. y Aneel, G. (2007). Doing Well By Doing Good - Case Study: 'Fair & Lovely' Whitening Cream. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1351-1357.
- Kasturi, V. y Thulasiraj, R.D. (2007). Making Sight Affordable (Innovations Case Narrative: The Aravind Eye Care System). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(4), 35-49.
- Kasturi, V. y Rajan, R. (2008). Unilever en India: Proyecto Shakti de Hindustan Lever – comercialización de bienes de consumo de rotación acelerada entre los consumidores rurales. *Havard Business School*. Caso número: 508-S20.
- Kogut, B. (1992). A note on global strategies. *International Strategic Management: Challenges and Opportunities*.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Contact*, 19(3), 411-432.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every manager Needs to Know*. John Wiley and Sons. New York.

- Krueger, A. (1998). Why Trade Liberalisation is Good for Growth? *The Economic Journal*, 108(450), 1513-1522.
- Kuznets, S. (1955). Economic Growth and Economic Inequality. *American Economic Review*, 45, 1-28.
- La Vanguardia. (2010, 14-03-2010). África quiere ser la nueva India.
- Landrum, N. (2007). Advancing the "base of the pyramid" debate. *Strategic Management Review*.
- Leistikow, N. (2003, 28-04-2003). Indian women criticize 'Fair & Lovely' ideal. *Women's eNews*.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Letelier, M., Flores, F. y Spinosa, C. (2003). Developing productive customers in emerging markets. *California Management Review*, 45(4), 77-103.
- Lewis, W. (1955). *The theory of economic growth*.
- Llosa, A.V. (2008). *Lessons from the poor: triumph of the entrepreneurial spirit*. Independent Institute.
- Lodge, G. y Wilson, C. (2006). Multinational corporations and global poverty reduction. *Challenge*, 49(3), 17-25.
- London, T. (2002). *Creating a global innovation portfolio: A contingent resource-based view*. Academy of Management Meeting, Denver, CO.
- London, T. y Hart, S. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Contact*, 35(5), 350-370.
- López, H. y Servén, L. (2009). Too poor to grow. Policy Research Working Paper Series 5012. The World Bank.
- Lucas, R. (1998). On the mechanics of economic development. *Frontiers of Research in Economic Theory: The Nancy L. Schwartz Memorial Lectures, 1983-1997*.
- Manwani, H. (2007). Brands at the forefront of social change. Speech delivered at the Annual General Meeting.
- Margolis, J. y Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan and Co.
- Meade, B. y Stacey, R. (1997). The Influence of Income on Global Food Spending. *Agricultural Outlook*, AO-242, USDA. Economic Research Service.

- Meade, J. (1938). World Economic Survey.
- Meliker, J. (2007). Arsenic in drinking water and cerebrovascular disease, diabetesmellitus, and kidney disease in Michigan: a standardized mortality ratio analysis. *Environmental Health Magazine*, 6(4).
- Meyer, K. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe.
- Meyer, K. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Contact*, 35(4), 259-276.
- Microsoft Corporation. (2006). Microsoft Unveils Pay-As-You-Go Personal Computing Designed for Emerging Market Consumers [en línea] <<http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-21EmergingMarketConsumersPR.msp>> [Consulta: 27 noviembre 2009].
- Micrsoft Corporation. (2006a). Comunicado de prensa [en línea] <<http://www.microsoft.com/presspass/features/2006/may06/05-21EmergingMarket.msp>> [Consulta: 27 noviembre 2009].
- Montagu, D. (2009). *Clinical Social Franchising: An Annual Compendium of Programs, 2009*. San Francisco: The Global Health Group, Global Health Sciences, University of California, San Francisco.
- Morduch, J. (1999). The microfinance promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569-1614.
- Morley, D. (1999). *The Technology Machine*.
- Mukherjee, A., Sengupta, M.K. y Hossain, M.A. (2006). Arsenic contamination in groundwater: A global perspective with emphasis on the Asian scenario. *Journal of Health Population and Nutrition*, 24(2), 142–163.
- National Sample Survey Organisation. (2002). *Disabled Persons in India*. Informe número 485.
- Newberry, D. (2006). *Cuadritos*. World Resources Institute, 20.
- Nike. (2010). *Reports fiscal 2010 fourth quarter and full year results*.
- Ninan, S. (2003, 16-03-2003). Seeing red with this pitch. *The Hindu*.
- Nueno, P. (2009). Correspondencia electrónica.
- OLPCnews. (2010). First Version XO-3 Laptop to be Released by Marvell [enlínea] <http://www.olpcnews.com/laptops/xo-3/first_version_xo-3_laptop_to_b.html> [Consulta: 20 diciembre 2010].
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1957). *Calorie requirements. Report of the Second Committee on Calorie Requirements*. FAO Nutritional Studies No. 15.

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2008). [en línea] <<http://www.fao.org/economic/ess/publicaciones-estudios/statistical-yearbook/anuario-estadistico-de-la-fao-2007-2008/c-comercio-exterior/es/>> [Consulta: 25 noviembre 2009].
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2009). Correspondencia electrónica.
- Organización de las Naciones Unidas. (2003). Hazard characterization for pathogens in food and water: improving approaches and methods.
- Organización de las Naciones Unidas. (2008). World Economic and Social Survey 2008: Overcoming Economic Insecurity. New York: Department of Economic and Social Affairs, United Nations.
- Organización de las Naciones Unidas. (2009). The Millennium Development Goals Report 2009.
- Organización Mundial de la Salud. (1997). Elimination of iodine deficiency disorders in South-East Asia. Report of a Regional Consultation, New Delhi, India, 24-26 February 1997.
- Organización Mundial de la Salud. (2003). Promotion of sustainable iodine deficiency disorders (IDD) control programmes in WHO South-East Asia and Eastern Mediterranean Regions. Report of a Bi-Regional Consultation, Chiang Mai, Thailand, 24-27 June 2003.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). Evaluation of the Costs and Benefits of Water and Sanitation Improvements at the Global Level.
- Organización Mundial de la Salud. (2005). [en línea] <http://www.who.int/water_sanitation_health/factsfigures2005.pdf> [Consulta: 23 noviembre 2009].
- Organización Mundial de la Salud. (2007). Combating Waterborne Diseases at the Household Level. Part 1.
- Organización Mundial de la Salud. (2008). Guidelines for drinking-water quality. Volume 1.
- Organización Mundial del Comercio. (2007). Estadísticas del Comercio Internacional 2007. Ginebra, Suiza.
- Organización Mundial del Comercio. (2008). Estadísticas del Comercio Internacional. Ginebra, Suiza.
- Pacek, N. (2008). The global crisis and the impact on emerging markets. The Economist Intelligence Unit Ltd.
- Pacek, N. (2008a). The jittery global economy and its impact on emerging markets. The Economist Intelligence Unit Ltd.
- Parker, R. y Skytta, T. (2000). Rural water projects: Lessons from OED evaluations. World Bank Operations Evaluations Department, Working Paper Series 3. Washington, DC: World Bank.

- Peng, M. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803.
- Perry, G., López, H., Maloney, W., Servén, L. y Arias, O. (2006). Poverty reduction and growth: virtuous and vicious circles. The World Bank.
- Pinkovskiy, M. y Sala-i-Martin, X. (2009). Parametric Estimations of the World Distribution of Income. NBER Working Paper 15433.
- Pitta, D., Guesalaga, R. y Marshall, P. (2008). The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: Potential and challenges. *Journal of Consumer Marketing*, 25.
- Porter, M. (2002). Tomorrow's markets. Global trends and their implications for business.
- Powell, S. (2006). Spotlight on Stuart L. Hart. *Management Decision*, 44(10), 1476-1484.
- Prahalad, C. (1975). The Strategic Process in a Multinational Corporation. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Prahalad, C. (2005). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. y Bettis, R. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C. y Bruggmann, J. (2007). Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 11.
- Prahalad, C. y Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59.
- Prahalad, C. y Hart, S. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: Creating sustainable development. *Ann Arbor*, 1001, 48109.
- Prahalad, C. y Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, January(26).
- Prahalad, C. y Lieberthal, K. (2003). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 81(8), 109-117.
- Prais, S. J. y Houthakker, H. S. (1955). The analysis of family budgets with an application to two British surveys conducted in 1937-39 and detailed results. Cambridge University Press, Cambridge.
- Prasad, V. y Ganvir, V. (2005). Study of the principles of innovation for the BOP consumer - The case of a rural water filter. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(4), 349-366.

- Rao, V. V. (1981). Measurement of deprivation and poverty based on the proportion based upon food: an explanatory exercise. *World Development*, 9, 337-354.
- Ravallion, M. (2003). The debate on globalization, poverty and inequality: why measurement matters. Policy Research Working Paper Series 3038, The World Bank.
- Ravallion, M. y Chen, S. (1997). What can new survey data tell us about recent changes in distribution and poverty? *World Bank Economic Review*, 11(2), 357–382.
- Ravallion, M., Datt, G. y Van de Walle, D. (1991). Quantifying Absolute Poverty in the Developing World. *Review of Income and Wealth*, 37(4), 345–61.
- Reck, J. y Wood, B. (2004). Vodacom's community services phone shops. *Small Enterprise Development*, 15(4), 31-37.
- Reficco, E. y Márquez, P. (2007). Inclusive networks for building BOP markets. University of San Diego – School of Business Administration. Working paper.
- Ricart, J., Enright, M., Ghemawat, P., Hart, S. y Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Contact*, 35(3), 175-200.
- Ricart, J., Sánchez, P. y Rodríguez, M.A. (2007). Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets. *Greener management International*, 51, 19-38.
- Ricart, J. y Sánchez, P. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7, 138-154.
- Robinson, S. (1976). A Note on the U-hypothesis Relating Income Inequality and Economic Development. *American Economic Review*, 66(3), 473-440.
- Rodríguez, M.A. (2003a). Hindustan Lever reinventa la rueda (A). IESE Business School. Caso número: DG-1424.
- Rodríguez, M.A. (2003b). Hindustan Lever reinventa la rueda (B). IESE Business School. Caso número: DG-1425.
- Rodríguez, M. A., Sabrià, F., Sánchez, P. (2008). La cadena de suministro en la base de la pirámide. IESE Business School.
- Rodrik, D. y Rigobon, R. (2004). Rule of Law, Democracy, Openness, and Income: Estimating the Interrelationships. NBER Working Paper 10750.
- Rodrik, D. y Rodríguez, F. (2000). Trade Policy and Economic Growth: A Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence. MIT Press.
- Rodrik, D., Subramanian, A. y Trebbi, F. (2002). Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development. NBER Working Papers 9305.

- Roemer, M. y Gugerty, M. (1997). Does Economic Growth Reduce Poverty? CAER I Discussion paper 5.
- Rondinelli, D. y London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Rost, C. y Ydren, E. (2006). Profit for the poor: Sustainable market development in BOP markets.
- Rostow, W. (1959). The stages of economic growth. *The Economic History Review*, 12(1), 1-16.
- Sachs, J. (1999). Helping the World's poorest. *The Economist*, 14, 16-22.
- Sachs, J. (2008). The end of poverty: Economic possibilities for our time. *European Journal of Dental Education*, 12 (Global Congress on Dental Education III), 17-21.
- Sachs, J. y Warner, A. (1995). Economic reform and the process of global integration. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 1-118.
- Sala-i-Martin, X. (2002). The World Distribution of Income. NBER Working Paper 8933.
- Sánchez, P. (2009). Estrategias de entrada en los países de bajos ingresos: una evaluación a partir de los modelos de negocio de empresas multinacionales. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Sara, J. y Katz, T. (1997). Making rural water supply sustainable: Report on the impact of project rules. UNDP World Bank Water and Sanitation Program. Washington, DC: The World Bank.
- Scott, W. (2001). *Institutions and organizations* (ed.).
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books New York.
- Schrieder, G. y Sharma, M. (1999). Impact of finance on poverty reduction and social capital formation: a review and synthesis of empirical evidence. *Savings and Development*, 23, 67-93.
- Schumpeter, J. (1934). *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business*.
- Schumpeter, J. (1962). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper Torchbooks.
- Sebstad, J. y Chen, G. (1996). Overview of studies of the impact of microenterprise credit. Washington DC: Management Systems International.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Serra, L., Uche, J. y Raluy, J. (2007). Desalination as a sustainable source of fresh water provision?
- Shyamkumar, A. (2011). Entrevista.

- Simanis, E., Hart, S., DeKoszmovszky, J., Donohue, P., Duke, D., Enk, G., et al. (2008). The base of the pyramid protocol: Toward next generation BoP strategy. Cornell University, Ithaca, NY.
- Simanis, E., Hart, S. y Duke, D. (2008a). The base of the pyramid protocol: Beyond "basic needs" business strategies. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(1), 57-84.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of wealth of nations*. Readings in the Development of Economic Analysis, 1776-1848.
- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
- Sridharan, S. y Viswanathan, M. (2008). Marketing in subsistence marketplaces: consumption and entrepreneurship in a South Indian context. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 455-462.
- Steensma, H. y Lyles, M. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8), 831-851.
- Steger, U. (2005a). Hindustan Lever (A): Leaping a Millenium. International Institute for Management. Caso número: IMD261.
- Steger, U. (2005b). Hindustan Lever (C): Delivering the desired results. International Institute for Management. Caso número: IMD264.
- Steidlmeier, P. (1993). The business community and the poor: Rethinking business strategies and social policy. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(2), 209-221.
- Stiglitz, J. (2003). *Globalization and its discontents*. WW Norton & Company.
- Stone, R. (1954). *The measurement of consumers expenditure and behaviour in the United Kingdom 1920-1938*. Cambridge University Press.
- Subrahmanyam, S. y Gómez-Arias, J.T. (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 402-412.
- Sultan, I. (2006). *Grameen Danone Foods Limited – A Unique Model of Social Business Enterprise*. Dhaka, Bangladesh: Grameen Bank.
- Sullivan, N. (2007). You can hear me now: How microloans and cell phones are connecting the world's poor to the global economy.
- Tabin, G. (2007). The Cataract Blindness Challenge Innovations Case Discussion: Aravind Eye Care System. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(4), 53-57.
- Tallman, S. (1992). A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises. *Journal of Management*, 18(3), 455.

- Tallman, S. (2001). *Global strategic management*. The Blackwell Handbook of Strategic Management.
- The Economist (2005, 3-11-2005). *Microfinance: The hidden wealth of the poor*.
- The Economist Intelligence Unit. *Global Debt Comparison* [en línea] <<http://buttonwood.economist.com/content/gdc>> [Consulta: 30 octubre 2009].
- The New York Times. (2005, 25-08-2005). *Cellphones Catapult Rural Africa to 21st Century*.
- The Times. (2005, 10-12-2005). *Unilever cleans up by learning how to sell to the poorest of the world*.
- Tran, J. (2007). *The Next 4 Billion Webpage* [en línea] <<http://www.nextbillion.net/blog/2007/01/17/a-bop-entrepreneur-gets-to-the-nitty-gritty-q-a-with-cfwshops-ke>> [Consulta: 28 noviembre 2009].
- Trimble, C. (2002). *Hindustan Lever*. Tuck School of Business. Caso número: 2-0011a.
- Twarakavi, N. K. C. y Kaluarachchi, J. J. (2006). *Arsenic in the shallow ground waters of conterminous United States: assessment, health risks, and costs for MCL compliance*. *Journal of American Water Resources Association*, 42(2), 275–294.
- Uzzi, B. (1996). *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Vikram, A. (2008). *Business basics at the base of the pyramid*. *Harvard Business Review*, 86.
- Vodacom. *Resultados del semestre finalizado el 30/09/2009* [en línea] <http://www.vodacom.com/results/interim_results_2010/pdf/booklet.pdf> [Consulta: 30 noviembre 2009].
- Wahid, A.N.M. (1994). *The Grameen Bank and poverty alleviation in Bangladesh: theory, evidence and limitations*. *The American Journal of Economics and Sociology*, 53(1), 1-15.
- Walsh, J., Kress., J. y Beyerchen, K. (2005). *Book review essay: Promises and perils at the bottom of the pyramid*. *Administrative Science Quarterly*, 473-482.
- Warner, M. y Sullivan, R. (2004). *Putting partnerships to work: Strategic alliances for development between government, the private sector and civil society*. Greenleaf Publishing.
- WaterHealth. [en línea] <<http://www.waterhealth.com>> [Consulta: 23 noviembre 2009].
- Wavell, O. (2002). *Does Industrialisation Push Up Inequality? New Evidence on the Kuznets Curve from Nineteenth-Century Prussian Tax Statistics*. *Oxford University Economic and Social History Series 048*. University of Oxford.
- Weiser, J. (2006). *Untapped: Creating value in underserved markets*. Berrett-Koehler Publishers.

- Wells, L., Kumar, K. y McLeod, M. (1998). Multinationals and the developing countries. *Contact*, 29(1), 101-114.
- Werhane, R. (2004a). Hindustan Lever limited (HLL) and project STING A. University of Virginia. Caso número: UVA-E-0266.
- Werhane, R. (2004b). Hindustan Lever limited (HLL) and project STING D. University of Virginia. Caso número: UVA-E-0269.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Free Press.
- Winters, A., McCulloch, N. y McKay, A. (2004). Trade liberalization and poverty: The Evidence so Far. *Journal of Economic Literature*, 42(1), 72-115.
- Wolfe, R.L. (1990). Ultraviolet Disinfection of Potable Water. *Env. Sci. & Technology*, 24(6), 768-773.
- World Business Council for Sustainable Development. (2004). *A business guide to development actors*.
- Yemen Post. (2008, 14-01-2008). Bread is beyond poor people's reach.
- Yunus, M. (2003). *Banker to the poor: micro-lending and the battle against world poverty*. Ed. Public Affairs.
- Yunus, M. (2006). Grameen Danone Foods Launched. *Grameen Dialogue*, 63.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. Ed. Public Affairs.
- Zhang, K.H. (2001). Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from East Asia and Latin American. *Contemporary Economic Policy*, 19(2), 175-185.

J. Anexos

Anexo 1 - Variables utilizadas en el modelo del círculo virtuoso

País	Año	Gasto per cápita en alimentos	% Gasto por hogar en alimentos	Inversión extranjera directa
Bangladesh	1985	292,0	41,27	-553.269,4
Bangladesh	1996	447,9	51,66	13.529.831,5
Bangladesh	2005	325,0	51,06	813.320.000,0
Bolivia	1985			18.446.730,6
Bolivia	1996	684,7	32,81	474.100.000,0
Bolivia	2005	469,0	31,43	-238.620.000,0
Botsuana	1985	223,0	12,10	72.058.518,2
Botsuana	1996	250,8	41,70	71.182.310,7
Botsuana	2005	380,0	15,80	278.590.000,0
Brasil	1985			1.513.058.518,2
Brasil	1996	838,7	13,54	11.200.000.000,0
Brasil	2005	722,0	17,30	15.066.290.000,0
Camerún	1985	290,0	12,60	1.829.287.568,4
Camerún	1996	247,5	26,70	101.315.910,0
Camerún	2005	340,0	44,20	244.360.000,0
Colombia	1985			2.852.287.568,4
Colombia	1996			3.111.676.589,8
Colombia	2005	656,0	27,27	10.251.970.000,0
Congo Rep.	1985	317,0	19,60	2.864.977.241,2
Congo Rep.	1996	177,3	24,60	72.579.070,7
Congo Rep.	2005	180,0	24,50	1.809.970.000,0
Costa de Marfil	1985	344,0	26,29	2.894.136.110,5
Costa de Marfil	1996	242,3	24,01	269.180.619,3
Costa de Marfil	2005	264,0	44,36	311.920.000,0
Egipto	1985	608,0	26,50	

País	Año	Gasto per cápita en alimentos	% gasto por hogar en alimentos	Inversión extranjera directa
Egipto	1996	901,6	35,90	636.000.000,0
Egipto	2005	891,0	30,20	5.375.600.000,0
Etiopía	1985	76,0	27,71	
Etiopía	1996			21.930.000,0
Etiopía	2005	145,0	37,22	265.110.000,0
Gabón	1985			
Gabón	1996	800,5	20,00	-489.085.742,1
Gabón	2005	547,0	38,10	242.340.000,0
India	1985	228,0	38,85	
India	1996			2.426.057.021,9
India	2005	315,0	36,30	6.676.520.000,0
Indonesia	1985			
Indonesia	1996	998,1	28,22	6.194.000.000,0
Indonesia	2005	612,0	43,57	8.336.260.000,0
Irán	1985	957,0	27,80	
Irán	1996	55,2	18,20	26.000.000,0
Irán	2005	658,0	12,40	917.889.000,0
Kenia	1985	180,0	21,80	
Kenia	1996	166,1	27,70	12.746.243,5
Kenia	2005	223,0	23,30	21.210.000,0
Madagascar	1985	188,0	32,80	
Madagascar	1996	252,7	54,70	10.161.891,8
Madagascar	2005	207,0	34,00	85.440.000,0
Malawi	1985	166,0	30,90	
Malawi	1996	188,0	44,60	15.797.661,1
Malawi	2005	56,0	23,30	26.500.000,0
Mali	1985	102,0	33,40	
Mali	1996	175,9	39,89	44.793.062,5

País	Año	Gasto per cápita en alimentos	% gasto por hogar en alimentos	Inversión extranjera directa
Mali	2005	178,0	29,16	223.800.000,0
Mauritania	1985	518,0	9,90	
Mauritania	1996	972,9	14,80	4.160.000,0
Mauritania	2005	350,0	37,10	814.100.000,0
México	1985			
México	1996	1.138,4	17,26	9.185.600.000,0
México	2005	1.646,0	24,61	20.945.200.000,0
Nepal	1985			
Nepal	1996	353,6	42,51	19.160.171,1
Nepal	2005	296,0	50,54	2.450.000,0
Nigeria	1985	252,0	31,39	
Nigeria	1996	163,4	41,68	1.593.459.221,8
Nigeria	2005	291,0	58,07	2.013.370.000,0
Pakistán	1985	315,0	30,51	
Pakistán	1996	459,4	34,57	921.976.182,5
Pakistán	2005	532,0	51,01	2.201.000.000,0
Perú	1985			
Perú	1996	652,2	18,69	3.471.149.000,0
Perú	2005	856,0	30,70	2.578.720.000,0
Rusia	1985			
Rusia	1996	740,7	17,54	2.579.000.000,0
Rusia	2005	1.299,0	29,00	12.885.810.000,0
Ruanda	1985	120,0	20,18	
Ruanda	1996			2.218.241,1
Ruanda	2005	156,0	44,97	8.030.000,0
Senegal	1985	356,0	29,20	
Senegal	1996	334,7	39,01	8.722.468,6
Senegal	2005	326,0	30,31	44.590.000,0
Sierra Leona	1985	292,0	33,02	
Sierra Leona	1996	204,7	58,71	663.927,9

País	Año	Gasto per cápita en alimentos	% gasto por hogar en alimentos	Inversión extranjera directa
Sierra Leona	2005	129,0	44,60	83.180.000,0
Sri Lanka	1985	386,0	31,76	
Sri Lanka	1996	819,1	40,08	119.874.349,7
Sri Lanka	2005	568,0	39,97	272.400.000,0
Tajikistán	1985			
Tajikistán	1996	171,6	39,63	18.000.000,0
Tajikistán	2005	347,0	57,42	54.480.000,0
Tanzania	1985	107,0	32,58	
Tanzania	1996	179,9	61,10	150.066.382,0
Tanzania	2005	285,0	42,31	494.050.000,0
Tailandia	1985	540,0	28,05	
Tailandia	1996	660,6	12,54	2.335.876.392,3
Tailandia	2005	436,0	17,73	8.055.350.000,0
Túnez	1985	714,0	25,40	
Túnez	1996	658,8	19,30	238.337.799,3
Túnez	2005	697,0	20,10	785.170.000,0
Ucrania	1985			
Ucrania	1996	568,9	29,58	521.000.000,0
Ucrania	2005	953,0	39,19	7.808.000.000,0
Zambia	1985	118,0	15,15	
Zambia	1996	189,4	40,82	117.100.000,0
Zambia	2005	60,0	8,85	356.990.000,0
Zimbabue	1985	318,0	23,50	
Zimbabue	1996	261,3	14,80	
Zimbabue	2005	102,0	31,50	

FUENTE: Penn World Table 6.3, Hammond *et al.* (2007) y Banco Mundial (1985, 1996, 2009) | Nota: Los valores monetarios son en US\$ PPP 2005.

Anexo 2 - Variables iniciales utilizadas en el modelo del círculo virtuoso

Country	Year	Openness	Población Bdp	% ingreso Bdp	Domestic credit provided by bankings	External debt stocks of gni	Gasto per capita alimentos	% gasto por hogar alimentos	Real GDP per capita	Rural population of total population
Bangladesh	1985	15.0			21,565849	30,277691	292.0	41.27	1,443.5	82.5
Bangladesh	1996	340.0			26,66646	40,73782	447.9	51.66	1,608.8	78,30003
Bangladesh	2005	40.4	100.00	100.0	54,90992	29,862379	325.0	51.06	2,166.0	74,300003
Bolivia	1985	39.6			9,946166	97,095093			2,863.1	49.5
Bolivia	1996	53.8			48,67524	81,185341	684.7	32.81	3,233.6	40,999998
Bolivia	2005	67.6	90.00	56.0	71,273651	75,309378	489.0	31.43	3,576.6	35,799999
Botswana	1985	108.9					223.0	12.10	4,161.8	73.3
Botswana	1996	88.6					250.8	41.70	6,409.0	50.16
Botswana	2005	77.6					380.0	15.80	8,557.7	42.7
Brazil	1985	11.1			50,91333	48,089401			7,663.0	28,700001
Brazil	1996	20.6			58,946449	21,17329	838.7	13.54	8,214.9	22,200001
Brazil	2005	26.7	65.00	22.6	74,47979	22,16489	722.0	17.30	9,000.3	15.8
Cameroon	1985	31.1					290.0	12.60	3,433.2	63.8
Cameroon	1996	42.6					247.5	26.70	2,273.2	53.78
Cameroon	2005	41.8	96.00				340.0	44.20	2,579.5	45.7
Colombia	1985	22.0			42,502769	42,941391			5,397.8	34,400002
Colombia	1996	37.9			39,366001	27,54484			6,792.0	29.5
Colombia	2005	43.8	70.00	28.2	38,253239	27,11261	656.0	27.27	7,126.8	26.4
Congo Rep.	1985	134.3					317.0	19.60	3,958.2	47.8
Congo Rep.	1996	112.6					177.3	24.60	3,741.0	43.22
Congo Rep.	2005	136.5					180.0	24.50	3,682.7	39.8
Costa de Marfil	1985	87.0			42,123089	153,423004	344.0	26.29	2,849.4	61,700001
Costa de Marfil	1996	80.0			28,048349	188,746796	242.3	24.01	2,650.1	58,999998
Costa de Marfil	2005	98.1	95.00	75.9	18,18598	76,425453	264.0	44.36	2,316.0	53,200001
Egipto	1985	77.2					608.0	26.50	3,047.0	56
Egipto	1996	51.8					901.6	35.90	4,266.6	57
Egipto	2005	64.2					891.0	30.20	5,230.1	57
Etiopía	1985	33.5			26,78837	55,522171	76.0	27.71	842.9	88.5
Etiopía	1996	27.5			30,372561	136,607498			875.8	86,099998
Etiopía	2005	52.4	95.00	85.8	49,850879	51,023491	145.0	37.22	963.2	83,900002
Geórgia	1985	137.9							8,952.8	37.6
Geórgia	1996	93.9					800.5	20.00	9,947.8	23.66
Geórgia	2005	98.3					547.0	38.10	7,897.0	16.4
India	1985	15.8			52,457008	17,900511	228.0	38.85	1,662.1	75,699997
India	1996	28.9			44,113319	26,815861			2,271.0	73,400002
India	2005	44.3	98.60	92.7	60,096729	15,31172	315.0	36.50	3,363.3	71,300003

Country	Adolescent fertility rate (births per 1,000 women ages 15-19)	Agriculture land (% of land area)	Agriculture, CO2 emissions value added (% of GDP)	CO2 emissions (metric tons per capita)	Electric power consumption (kWh per capita)	Energy use (kg of oil equivalent per capita)	Exports of goods and services (% of GDP)	External debt stocks, total (DOD, current US\$)
Bangladesh		74,8	32,77	0,1	29,5262157	97,32679585	5,6	6.658.110.000,00
Bangladesh	116,27	67,6	25,68	0,2	73,80731626	123,2214676	11,1	15.340.540.000,00
Bangladesh	80,718	69,2	20,14	0,3	135,7022159	157,9589728	16,6	18.919.395.000,00
Bolivia		106,8	53,33	0,8	283,373707	534,0987343	24,6	11.462.676.000,00
Bolivia	86,9	33,7	16,38	1,1	376,3262788	574,1656325	22,6	5.192.706.000,00
Bolivia	80,68	34,8	14,04	1,0	460,0297429	578,0866182	35,5	6.907.853.000,00
Botswana		152,7	59,72	1,8	888,2452229	1289,762163	90,9	11.808.340.000,00
Botswana	73,26	45,8	4,01	1,9	982,6694543	909,0472349	54,2	62.652.900,00
Botswana	55,7756	45,8	1,96	2,5	1405,820894	1032,714612	48,7	472.639.000,00
Brazil		180,0	71,26	3,1	2163,05061	2239,843408	103,1	115.418324.000,00
Brazil	89,7	30,6	5,51	1,7	1715,630514	1032,843293	6,6	181.288.519.000,00
Brazil	79,76	31,2	5,71	1,7	2016,362961	1163,802987	15,1	187.430.732.000,00
Cameroon		199,7	92,83	3,7	2377,316189	2668,659875	136,6	118.565.756.000,00
Cameroon	143,82	19,7	23,59	0,3	160,4983133	394,7953324	23,4	10.912.404.000,00
Cameroon	131,0896	19,7	19,53	0,2	196,1208642	391,6797774	20,5	7.356.747.000,00
Colombia		240,6	110,28	5,3	3129,102675	3379,897286	150,4	132.814.009.000,00
Colombia	91,7	40,5	13,82	1,6	958,599247	802,4356148	15,2	28.895.541.000,00
Colombia	82,86	38,4	9,58	1,4	953,899135	666,9542307	17,3	37.720.175.000,00
Congo Rep.		271,5	117,73	5,8	3238,709372	3754,544513	207,2	135.811.154.000,00
Congo Rep.	126,45	30,8	8,99	0,6	131,1992066	276,5058548	68,7	5.124.851.000,00
Congo Rep.	119,15	30,9	4,58	0,6	177,6591932	356,4891265	84,8	5.830.664.000,00
Costa Rica		328,7	144,27	6,5	3381,804087	4116,719998	254,0	145.470.188.000,00
Costa Rica	136,666	61,7	24,60	0,5	153,3167557	376,7581373	41,1	19.523.631.000,00
Costa Rica	132,1622	63,8	22,82	0,5	164,459446	407,7970717	51,1	11.954.872.000,00
Egypt		387,3		8,6				181.727.586.000,00
Egypt	53,34	3,3	17,26	1,6	785,2396339	581,3385634	20,7	31.514.912.000,00
Egypt	42,8046	3,5	14,86	2,2	1235,276133	794,173668	30,3	29.505.165.000,00
Ethiopia				8,6				186.933.209.000,00
Ethiopia	111,516	30,5	56,71	0,1	24,58075881	288,5130867	9,3	10.077.879.000,00
Ethiopia	105,3426	33,9	46,69	0,1	34,28836199	289,7232649	15,1	6.260.086.000,00
Guatemala				17,7				188.139.370.000,00
Guatemala	130,107	20,0	7,09	3,2	847,1795644	1346,52244	62,7	4.310.413.000,00
Guatemala	96,7684	20,0	4,89	1,1	967,6978796	1316,799454	64,7	3.846.016.000,00
India				18,3				229.090.845.000,00
India	96,418	60,7	27,37	1,0	365,6208908	422,0008053	10,5	95.466.122.000,00
India	72,6318	60,6	19,06	1,3	475,6377543	481,605479	19,9	123.144.861.000,00

Country	Fertility rate, total (births per woman)	Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$)	GDP (current US\$)	GDP growth (annual %)	High-technology exports (% of manufactured exports)	Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	Imports of goods and services (% of GDP)	Grade de apertura
Bengladesh	5.3	-5532693983	21613230769	3.2	0.06	1.0	13,232,81323	18,783,01041
Bengladesh	3.6	1352983154	40666015641	4.6	0.28	69.0	18,693,2121	29,777,54081
Bengladesh	2.5	813320000	60277560976	6.0	0.28	88.0	23,045,7747	39,627,08084
Bolivia	10.4	18446730.6	26990508177	1.5	38.20	22.0	36,075,65383	60,675,78181
Bolivia	4.5	474100000	7396952018	4.4	8.89	61.0	27,274,41989	49,856,28997
Bolivia	3.7	-238620000	9549125267	9.4	8.89	81.0	31,040,86199	66,589,00484
Botswana	15.9	72058518.19	28106057868	8.7		107.0	87,307,41318	178,19859
Botswana	3.9	71182310.71	4800126339	5.6	0.41	89.0	37,827,42908	92,018,84622
Botswana	3.0	278590000	10512506868	4.7	0.41	90.0	31,489,26218	80,169,88015
Brazil	19.3	1513058518	251048E+11	16.6	6.12	177.0	94,402,72774	197,541,8642
Brazil	2.5	1120000000	839683E+11	2.2	12.97	80.0	8,366,098971	14,982,83557
Brazil	2.0	15066290000	8,821,85E+11	3.2		99.0	11,520,00313	26,648,36099
Cameroon	25.5	1828287568	2,591,96E+11	24.7		216.0	12,597,85451	262,566,4526
Cameroon	5.3	101315910	9732338099	5.0	1.75	39.0	18,391,5083	41,772,95279
Cameroon	4.6	244360000	16587863738	2.3	2.17	68.0	21,470,6958	41,92,534,516
Colombia	28.9	2852287568	2,940,9E+11	27.8	7.75	267.0	198,504,0116	288,906179
Colombia	2.8	3111676590	97147399041	2.1	4.92	99.0	20,844,64548	36,044,10719
Colombia	2.4	10251970000	1,445,81E+11	5.7	12.70	89.0	21,033,00403	38,304,73309
Congo Rep.	34.6	2864977241	2,962,51E+11	26.6		334.0	194,509,668	401,699,7513
Congo Rep.	5.0	72579070.69	2540699675	4.3		42.0	59,952,29668	128,675,8483
Congo Rep.	4.6	1809970000	6087004330	7.7		56.0	49,182,42128	133,958,3268
Costa de Marfil	41.5	2894136110	3,032,29E+11	31.1		365.0	22,690,69687	480,872265
Costa de Marfil	5.6	269180619.3	12139291892	7.7	1.60	65.0	32,418,28092	73,519,27601
Costa de Marfil	4.8	311920000	16363441576	1.3	33.79	84.0	48,587,25987	94,639,30576
Egipto	53.3		3,382,6E+11			466.0		0
Egipto	3.7	636000000	67629717780	5.0	0.49	92.0	26,198,77942	46,948,56146
Egipto	3.0	5375600000	89685724889	4.5	0.37	98.0	32,609,09947	62,952,64648
Etiopia	60.3		3,476,68E+11			478.0		0
Etiopia	6.7	21990000	848283273	12.4	0.32	54.0	16,278,49801	25,542,61953
Etiopia	5.6	265110000	12304798734	11.8	1.45	59.0	35,479,48396	50,579,11504
Ge-bón	65.5		3,510,08E+11			536.0		0
Ge-bón	4.7	-489085742.1	5694067051	3.6	27.07	57.0	33,007,65586	95,670,90085
Ge-bón	3.5	242340000	8665738964	3.0	10.81	55.0	27,700,54057	92,438,79761
India	69.7		5,809,49E+11			537.0		0
India	3.6	2426057022	3,883,44E+11	7.6	5.14	66.0	11,679,96623	22,187,16293
India	2.7	6676520000	8,101,51E+11	9.4	4.86	64.0	22,679,79613	42,533,10086

Country	Improved sanitation facilities, urban (% of urban population with access)	Improved water source (% of population with access)	Income share held by lowest 20%	Industry, value added (% of GDP)	Inflation, GDP deflator (annual %)	Internet users (per 100 people)	Life expectancy at birth, total (years)
Bangladesh				21,445,99769	11,149,65706		51,30
Bangladesh	54,0	78,00	9,3	24,871,86158	4,234,503616	0,0	58,00
Bangladesh	48,0	80,00	9,4	27,223,79502	5,074,714915	0,2	64,76
Bolivia				56,292,88319	123,49,81132		107,24
Bolivia	49,0	78,00	2,2	32,27,631714	11,580,2096	0,2	61,22
Bolivia	54,0	86,00	1,8	31,53,962,681	1,091,42,9486	5,2	64,85
Botswana				117,49,79169	123,72,70498		169,89
Botswana	60,0	94,00	3,1	53,190,68919	14,23,40901	0,2	56,57
Botswana	60,0	96,00		53,82,966,847	11,27,65,7088	3,3	48,97
Brazil				162,81,05,207	1260,4,42848		234,49
Brazil	83,0	86,00	2,5	25,98,401,259	17,08,53,7466	0,5	68,50
Brazil	84,0	91,00	2,9	29,27,480,645	7,210,83,3093	20,6	71,75
Cameroon				198,761,8331	12615,61561		288,70
Cameroon	50,0	56,00	5,7	30,851,9096	2,692,37,9224	0,0	53,04
Cameroon	58,0	70,00		30,363,28794	2,631,21,1787	1,4	50,17
Colombia				234,30,42,743	12640,52194		356,22
Colombia	82,0	90,00	2,9	30,764,18536	16,86,83,7879	0,3	69,64
Colombia	85,0	93,00	2,3	34,04,405,354	6,126,59,8061	11,0	72,35
Congo Rep.				288,21,85,718	12643,02048		416,32
Congo Rep.				51,842,73,294	17,9811,5606	0,0	55,79
Congo Rep.	19,0	71,00	5,0	68,569,8334	29,93,72,9444	1,5	53,43
Costa de Marfil				307,96,46,472	12643,36414		473,17
Costa de Marfil	38,0	71,00	7,1	20,418,35,235	4,983,08,4575	0,0	56,80
Costa de Marfil	38,0	81,00		25,865,48,999	4,227,04,0625	1,0	56,52
Egipto							582,93
Egipto	73,0	96,00	9,5	31,615,65,936	7,107,66,7446	0,1	66,01
Egipto	85,0	98,00	9,0	36,305,41,154	6,206,07,3982	11,7	69,59
Etiopia							627,84
Etiopia	21,0	20,00	7,2	10,515,25,697	0,238,99,3447	0,0	48,39
Etiopia	27,0	42,00	9,3	12,963,58,175	9,875,27,6068	0,2	53,98
Ge'bon							686,59
Ge'bon	37,0	83,00		55,365,97,089	13,562,67,674	0,0	61,01
Ge'bon	37,0	87,00	6,1	61,355,53,173	17,002,102,41	4,9	59,85
India							744,44
India	46,0	77,00		27,01,882,273	7,546,42,4522	0,0	61,21
India	52,0	89,00	8,1	28,758,17,432	4,146,07,2457	3,8	64,02

Country	Merchandise trade (% of GDP)	Military expenditure (% of GDP)	Mobile cellular subscriptions (per 100 people)	Mortality (per 1,000)	Net barter terms of trade (2000 = 100)	Net migration	Official development assistance end official aid (current US\$)	Population growth (annual %)	Population, total
Bengladesh	16,4		0	176,6	162,26	-380.000,0	11.26530000	2,509430344	102.998.219,0
Bengladesh	27,7	1,387412485	0,005062544	121,5	110,98	-500.000,0	12.28060000	1,951516046	130.610.358,0
Bengladesh	38,5	1,160080608	5,877664678	68,0	78,45	-700.000,0	13.35920000	1,576897301	153.122.089,0
Bolivia	40,8		0	323,6	346,68	-480.000,0	13.22910000	4,666836011	108.957.480,0
Bolivia	37,5	2,068977126	0,436737238	105,0	100,00	-100.000,0	82.7500000	2,193512063	7.647.619,0
Bolivia	53,7	1,833199195	26,37113967	65,0	111,84	-100.000,0	64.5970000	1,901760679	9.182.015,0
Botsuana	158,2		0	382,9	429,49	-486.970,0	14.18530000	7,840104741	110.131.233,0
Botsuana	86,9	2,926868514	0	70,3	93,75	14.164,0	7.4450000	2,307203885	1.602.777,0
Botsuana	72,2	2,853520198	30,70811759	48,6	90,14	20.000,0	48090000	1,141661275	1.835.938,0
Brazil	176,1		0	456,6	491,56	-502.970,0	15.40910000	9,969284878	246.280.642,0
Brazil	12,4	1,676016117	1,521811879	42,1	108,33	-184.000,0	27.0080000	1,51273405	164.156.558,0
Brazil	22,2	1,516831615	46,3310523	24,2	99,18	-229.000,0	19.5740000	1,195408629	186.074.654,0
Cameroon	199,1		0	608,6	568,77	-552.545,0	16.99390000	12,96146626	256.795.650,0
Cameroon	30,8	1,224837883	0,02427589	151,0	82,26	-5.289,0	41.0200000	2,522917913	14.417.597,0
Cameroon	33,7	1,344861479	12,65798898	149,0	126,10	-12.121,0	41.9070000	2,191370651	17.795.149,0
Colombia	221,1		0	646,5	672,71	-822.545,0	17.54470000	14,81995652	286.882.650,0
Colombia	25,0	2,954978607	1,40560514	31,1	89,81	-250.000,0	18.6860000	1,913453502	37.198.000,0
Colombia	29,3	3,307733954	50,94544522	21,8	110,94	-120.000,0	62.5610000	1,368646283	42.889.000,0
Congo Rep.	299,1		0	744,7	784,48	-821.445,0	18.23480000	17,84494753	288.999.289,0
Congo Rep.	114,0		0,035268604	109,7	64,17	-14.353,0	42.9290000	1,886423865	2.835.385,0
Congo Rep.	99,4	1,306698244	16,3373874	122,6	156,50	3.527,0	14.44630000	2,237598214	3.416.654,0
Costa de Marfil	370,0		0	908,9	1.086,56	-391.445,0	19.40850000	21,93080568	299.474.868,0
Costa de Marfil	60,5	0,8454304	0,087649313	143,4	118,52	375.000,0	96.4170000	3,136616824	15.458.193,0
Costa de Marfil	79,1	1,529336887	12,20813385	129,2	128,32	-338.732,0	11.0550000	2,129209763	19.244.866,0
Egipto	475,8		0	1.216,7		-801.444,0	37.81420000	29,38101147	350.532.352,0
Egipto	24,5	3,494333043	0,011323739	71,7	111,11	-497.980,0	21.89500000	1,889369881	65.075.676,0
Egipto	39,4	2,853853307	17,66535727	99,9	122,96	-291.405,0	99.5280000	1,878805822	77.154.409,0
Etiopia	489,9		0	1.423,1		-208.044,0	44.99830000	32,61696584	391.581.828,0
Etiopia	21,4	1,498210916	0	178,5	114,81	768.260,0	81.5980000	2,976425614	58.704.453,0
Etiopia	40,9	2,784748781	0,548998363	127,0	104,19	-340.460,0	19.16290000	2,597952678	74.660.901,0
Ge'bon	573,9		0	1.525,1		-189.044,0	45.60580000	35,69551298	392.373.676,0
Ge'bon	72,7		0,609510682	91,0	147,37	20.000,0	12.6310000	2,820207518	1.115.466,0
Ge'bon	75,4	1,312651775	53,80327177	91,0	155,08	9.566,0	5.2700000	1,956455084	1.569.229,0
India	584,8		0	1.661,9		-521.343,0	61.47590000	37,33807318	1.157.520.676,0
India	18,3	2,546029826	0,034568004	104,1	99,04	-960.154,0	18.92310000	1,762873069	948.758.852,9
India	29,9	2,8159252	8,235099577	76,9	105,20	-1.540.000,0	17.28890000	1,367061477	1.094.583.000,0

Country	Primary completion rate, total (% of relevant age group)	Roads paved (% of total roads)	Services, etc., value added (% of GDP)	Surface area (sq. km)	Total debt service (% of exports of goods, services and income)	Workers' remittances and compensation of employees received (current US\$)	Freedom of speech	Political stability
Bangladesh			45,786,291.17	144,000	18.7	502,000,000.00		
Bangladesh		8.4	49,452,12,659	144,000	11.0	1,345,000,000.00	42	20
Bangladesh	59.81		52,634,17,209	144,000	5.4	4,314,000,000.00	31	7
Bolivia			90,375,116.7	1,242,580	68.2	508,000,000.00		
Bolivia		5.5	51,346,252.3	1,098,580	30.7	14,000,000.00	59	39
Bolivia	100.88	7.0	54,416,29,998	1,098,580	14.3	345,720,000.00	40	16
Botswana			122,783,912.9	1,824,310	73.6	539,000,000.00		
Botswana	90.62	52.0	42,804,10,296	581,730	5.2	50,000,000.00	72	75
Botswana	94.61	32.6	44,212,99,055	581,730	0.9	125,000,000.00	70	82
Brazil			165,980,040.88	1,033,9190	112.7	579,000,000.00		
Brazil		9.3	68,502,30,176	851,4880	42.2	2,527,000,000.00	55	30
Brazil	106.11		65,016,802.8	851,4880	44.7	3,540,200,000.00	68	44
Cameroon			208,408,622.2	1,081,4630	142.7	591,000,000.00		
Cameroon		12.5	45,560,888.4	475,440	19.9	11,000,000.00	13	10
Cameroon	52.10	8.4	50,101,788.2	475,440	20.2	77,248,000.00	16	32
Colombia			255,414,564.8	1,195,6380	184.5	701,000,000.00		
Colombia	83.75	11.9	55,415,249.7	1,141,750	36.9	753,000,000.00	34	13
Colombia	99.77		56,374,465.2	1,141,750	35.6	3,345,610,000.00	39	5
Congo Rep.			294,052,831.2	1,229,8380	218.8			
Congo Rep.		9.7	39,170,577.83	342,000	19.2	8,000,000.00	33	10
Congo Rep.	67.10	5.0	26,845,309.18	342,000	2.1	11,375,000.00	19	8
Costa de Marfil			347,769,174.8	1,262,0840	253.6			
Costa de Marfil	36.97	9.7	54,979,033.06	322,460	26.5	147,000,000.00	26	40
Costa de Marfil	42.84	8.1	51,318,426.8	322,460	3.5	163,200,000.00	8	1
Egipto			13,645,480					
Egipto		78.1	51,124,495.18	1,001,450	12.2	3,107,000,000.00	20	17
Egipto	97.99	81.0	48,829,916.22	1,001,450	6.3	5,017,300,000.00	23	20
Etiopía			147,48,790					
Etiopía	13.69	15.3	32,777,305.34	1,104,900	41.1	16,000,000.00	25	16
Etiopía	41.33	13.4	40,345,534.65	1,104,900	4.2	173,520,000.00	14	8
Galón			150,17,460					
Galón	70.33	9.9	37,541,197.47	267,670	10.6	6,000,000.00	35	27
Galón		10.2	35,757,028.16	267,670	1.9	11,050,000.00	24	52
India			183,04,720					
India	74.26	54.7	45,614,058.74	3,287,260	23.6	8,766,000,000.00	53	16
India	84.85		52,181,447.33	3,287,260	13.2	21,293,200,000.00	63	24

Country	Government effectiveness	Regulation quality	Rule of law	Corruption
Bengla d'esh				
Bengla d'esh	26,0	35,00	24,0	33
Bengla d'esh	21,0	18,00	24,0	6
Bolivia				
Bolivia	54,0	80,00	45,0	19
Bolivia	23,0	27,00	20,0	25
Botsuana				
Botsuana	66,0	77,00	70,0	66
Botsuana	75,0	68,00	68,0	83
Brazil				
Brazil	49,0	58,00	50,0	50
Brazil	55,0	56,00	41,0	52
Cameroon				
Cameroon	9,0	21,00	5,0	7
Cameroon	16,0	23,00	14,0	11
Colombia				
Colombia	68,0	66,00	25,0	34
Colombia	54,0	55,00	30,0	54
Congo Rep.				
Congo Rep.	3,0	18,00	6,0	26
Congo Rep.	6,0	11,00	5,0	14
Costa de Marfil				
Costa de Marfil	62,0	39,00	26,0	69
Costa de Marfil	5,0	17,00	4,0	7
Egipto				
Egipto	59,0	56,00	57,0	61
Egipto	39,0	37,00	54,0	41
Etiopia				
Etiopia	14,0	5,00	18,0	9
Etiopia	17,0	16,00	25,0	24
Gabon				
Gabon	18,0	46,00	16,0	3
Gabon	28,0	42,00	38,0	33
India				
India	57,0	40,00	62,0	38
India	52,0	47,00	58,0	46

Country	Year	Openness BdP	Población BdP	% ingreso BdP	Domestic credit provided by bankings	External debt stocks of gni	Gasto per capita % alimentos	% gasto por hogar alimentos	Real GDP per capita	Rural population of total population
Indonesia	1985	48,9			16,16806	44,35461			2.515,3	73,900002
Indonesia	1996	58,9			51,815331	65,407761	998,1	28,22	4.461,8	64,400002
Indonesia	2005	62,9	97,80	92,2	46,204922	48,828972	612,0	43,57	4.884,0	51,900002
Irán	1985	59,5					957,0	27,80	5.915,5	46,6
Irán	1996	54,5					55,2	18,20	7.080,0	39
Irán	2005	60,7					658,0	12,40	9.498,3	33,1
Kenia	1985	38,7					180,0	21,80	1.734,2	83
Kenia	1996	55,9					166,1	27,70	1.961,2	80,86
Kenia	2005	64,6					223,0	23,30	2.017,4	79,3
Madagascar	1985	61,4					188,0	32,80	925,9	79,1
Madagascar	1996	59,4					252,7	54,70	959,4	73,94
Madagascar	2005	73,8					207,0	34,00	862,8	71,5
Malawi	1985	63,7					166,0	30,90	1.035,2	89,8
Malawi	1996	59,2					188,0	44,60	1.049,9	86,32
Malawi	2005	71,7	98,00				56,0	23,30	1.179,6	82,7
Mali	1985	62,1			21,546829	113,073302	102,0	33,40	808,8	79
Mali	1996	54,2			11,119866	122,295998	175,9	39,89	1.039,8	74,5
Mali	2005	57,9	100,00	100,0	17,48542	63,308048	178,0	29,16	1.254,1	69,5
Malurita nis	1985	136,2					518,0	9,90	1.809,2	65
Malurita nis	1996	77,3					972,9	14,80	2.108,5	60,16
Malurita nis	2005	117,3					350,0	37,10	2.040,9	59,6
México	1985	15,2			49,905949	55,202419			8.786,9	31
México	1996	38,9			49,351331	60,487709	1.138,4	17,26	8.688,5	26,6
México	2005	61,6	75,00	39,8	32,11536	20,15258	1.646,0	24,61	10.546,0	23,700001
Nepal	1985	31,2			27,08625	22,515999			1.329,3	92,599998
Nepal	1996	58,4			33,962952	54,689861	353,6	42,51	1.650,2	89,099998
Nepal	2005	45,3	95,00	74,2	42,806789	38,981022	296,0	50,54	1.883,8	84,199997
Nigeria	1985	57,8			44,115822	68,079117	252,0	31,39	1.447,8	68,199997
Nigeria	1996	49,0			23,98506	131,690994	163,4	41,68	1.226,3	61,099998
Nigeria	2005	54,4	100,00	100,0	8,600411	22,30748	291,0	58,07	1.810,2	53,799999
Pakistán	1985	37,0			52,05674	39,988361	315,0	30,51	2.058,2	70,699997
Pakistán	1996	34,6			51,023232	48,480301	459,4	34,57	2.652,6	68,199997
Pakistán	2005	38,6	100,00		43,900591	29,66707	532,0	51,01	3.269,4	65,099998
Perú	1985	25,2			20,62097	72,975792			4.878,5	33,099998
Perú	1996	34,9			12,27146	60,291359	652,2	18,69	4.792,5	29,700001
Perú	2005	44,2	80,00	54,1	17,608709	39,023842	856,0	30,70	5.734,0	28,9

Country	Adolescent fertility rate (births per 1,000 women ages 15-19)	Agriculture land (% of land area)	Agriculture, value added (% of GDP)	CO2 emissions (metric tons per capita)	Electric power consumption (kWh per capita)	Energy use (kg of oil equivalent per capita)	Exports of goods and services (% of GDP)	External debt stocks, total (DOD, current US\$)
Indonesia			19.1					265,806,068,000,00
Indonesia	52,32.6	23.3	16.67	1.4	304,52,2013	700,491,1869	25.8	128,985,313,000,00
Indonesia	42,8694	26.4	13.13	1.9	509,317,2771	797,926,1691	34.1	132,794,210,000,00
Irán			22.4					271,863,080,000,00
Irán	45,45	39.6	15.61	4.9	1323,743,97	1601,1865,46	20.8	16,701,521,000,00
Irán	20,6862	29.2	10.19	6.5	2116,5465,41	2288,112652	33.1	21,259,543,000,00
Kenia			22.5					276,043,661,000,00
Kenia	105.7	46.5	30.74	0.3	133,42,8154	459,502,9744	25.2	6,813,620,000,00
Kenia	108,8064	47.5	27.21	0.3	136,402,9507	483,497,3794	28.5	6,428,291,000,00
Madagascar			22.7					278,563,537,000,00
Madagascar	155,119	62.9	27.20	0.1			20.5	4,127,376,000,00
Madagascar	139,453	70.2	28.29	0.2			26.9	3,466,369,000,00
Malawi			22.7					279,584,280,000,00
Malawi	162,808	41.3	34.69	0.1			22.8	2,310,882,000,00
Malawi	144,6966	48.8	32.92	0.1			19.6	3,183,173,000,00
Meili			22.8					281,040,418,000,00
Meili	168,863	30.0	51.85	0.1			20.0	3,006,548,000,00
Meili	165,6564	32.4	36.58	0.0			25.6	3,227,870,000,00
Meurita nia			23.2					282,494,318,000,00
Meurita nia	99,304	38.6	36.24	1.3			35.1	2,456,541,000,00
Meurita nia	91,7894	38.6	23.67	0.6			35.9	2,315,685,000,00
México			27.1					379,361,624,000,00
México		6.26		4.0	1567,654876	1462,600196	32.1	156,254,935,000,00
México	66,88	55.3	3.73	4.1	1967,598281	1713,43958	27.2	167,941,620,000,00
Nepal			27.1					379,951,497,000,00
Nepal	127,374	29.1	41.51	0.1	48,4543832	311,4925024	22.8	2,398,114,000,00
Nepal	107,0444	29.5	36.35	0.1	79,46509692	339,3414311	14.6	3,197,484,000,00
Nigeria			27.9					398,594,753,000,00
Nigeria	139,168	78.1		0.3	84,82374915	745,2137878	48.1	31,406,607,000,00
Nigeria	128,1378	81.2	32.76	0.8	126,5951887	745,0879563	46.5	22,178,282,000,00
Pakistán			28.4					412,059,646,000,00
Pakistán	57,238	34.6	25.48	0.8	360,9844002	453,146219	16.9	29,828,674,000,00
Pakistán	46,7274	35.1	21.47	0.9	455,2872146	489,3626582	15.7	33,158,107,000,00
Perú			29.4					424,943,596,000,00
Perú	70.5	16.7	9.21	1.0	590,5067655	479,9072984	13.3	28,958,509,000,00
Perú	57,42	16.6	7.21	1.3	830,5094348	497,5584251	25.1	28,932,696,000,00

Country	Fertility rate, total (births per woman)	Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$)	GDP (current US\$)	GDP growth (annual %)	High-technology exports (% of manufactured exports)	Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	Imports of goods and services (% of GDP)	Grado de apertura
Indonesia	73,4		6.682.88E+11			563,0		0
Indonesia	2,7	619.400.0000	2.2757E+11	7,6	8,80	79,0	26.4401913	52.26474368
Indonesia	2,3	8336260000	2.85869E+11	5,7	16,36	78,0	29.9206676	63.98793448
Irán	79,5		8.38961E+11			625,0		0
Irán	3,3	26000000	1.10573E+11	7,1	0,09	99,0	14.9629922	35.79911078
Irán	2,1	91788000	1.92015E+11	4,6	2,54	94,0	24.6582347	57.71484379
Kenia	86,2		8.45096E+11			688,0		0
Kenia	5,2	12746243,53	12045836992	4,1	4,01	81,0	32.11150875	57.31211071
Kenia	5,0	21210000	18769012891	5,8	2,86	69,0	35.91025292	64.37205872
Madagascar	92,5		8.47954E+11			694,0		0
Madagascar	5,9	10161891,8	3994890763	2,1	2,21	46,0	26.00428652	46.49672005
Madagascar	5,0	85440000	5088577100	4,6	0,77	70,0	41.08851529	67.99515226
Malawi	99,7		8.49085E+11			743,0		0
Malawi	6,6	15797661,13	2281034089	7,3	0,84	90,0	31.8766702	54.70242304
Malawi	5,8	26500000	2855031506	2,6	7,40	82,0	44.08764517	63.66338697
Malí	107,2		8.50899E+11			762,0		0
Malí	7,3	44795062,54	2619098953	3,2	2,54	57,0	35.75160418	55.78541451
Malí	6,6	223800000	5305318991	6,1	5,13	68,0	37.30721926	62.92913134
Marritania	113,3		8.51082E+11			803,0		0
Marritania	5,4	4160000	1442598430	5,8		66,0	44.59760772	79.69172924
Marritania	4,6	814100000	1836589501	5,4		61,0	95.70504589	131.601118
México	117,3		1.03555E+12			867,0		0
México	2,9	9185600000	3.32909E+11	5,1	15,72	93,0	30.01892695	62.0954266
México	2,2	20945200000	8.4699E+11	3,2	19,55	96,0	28.61906928	55.78314226
Nepal	122,7		1.03817E+12			901,0		0
Nepal	4,6	19160171,09	4521580381	5,3		65,0	35.64019356	58.45776868
Nepal	3,1	2450000	8130258976	3,1		74,0	29.47920979	44.06289658
Nigeria	129,5		1.06638E+12			918,0		0
Nigeria	6,4	1593459222	35299150000	4,3	1,14	38,0	27.44481808	75.5898159
Nigeria	5,5	2013370000	1.12249E+11	5,4	7,78	62,0	31.04668206	77.58412138
Pakistán	136,1		1.09773E+12			956,0		0
Pakistán	5,3	921976182,5	68320170084	4,8	0,05	50,0	21.42702506	38.33012683
Pakistán	4,1	2201000000	1.09502E+11	7,7	1,39	78,0	19.5637946	35.25329003
Perú	140,5		1.11657E+12			1.009,0		0
Perú	3,3	3471149000	55876101187	2,5	3,64	87,0	18.15352181	31.45224403
Perú	2,7	2578720000	79385073422	6,8	2,61	80,0	19.16685927	44.25618495

Country	Improved sanitation facilities, urban (% of urban population with access)	Improved water source (% of population with access)	Income share held by lowest 20%	Industry, value added (% of GDP)	Inflation, GDP deflator (annual %)	Internet users (per 100 people)	Life expectancy at birth, total (years)
Indonesia							805,05
Indonesia	71,0	74,00		43,45561675	8,853591291	0,1	64,71
Indonesia	67,0	80,00	7,1	46,54105787	14,33178213	3,6	69,79
Irán							864,85
Irán	86,0	93,00	6,4	36,89004672	24,71654495	0,0	67,20
Irán				44,70737365	17,00672551	17,8	70,35
Kenia							924,03
Kenia	18,0	46,00	6,0	18,32782953	41,98877391	0,0	56,39
Kenia	19,0	57,00	4,7	19,08982425	5,208204608	3,1	52,82
Madagascar							973,41
Madagascar	16,0	42,00		11,36383441	17,8390845	0,0	54,24
Madagascar	18,0	47,00	6,2	15,77283658	18,30316743	0,6	59,14
Malawi							1.020,09
Malawi	51,0	52,00		19,33805989	52,34560851	0,0	48,28
Malawi	51,0	76,00	7,0	20,50453001	15,30424808	0,4	46,97
Malí							1.065,51
Malí	55,0	42,00		17,89337369	5,446419963	0,0	49,25
Malí	59,0	60,00	6,5	24,15960316	2,448452996	0,5	53,26
Meurite nis							1.120,69
Meurite nis	34,0	40,00	6,4	25,40163622	1,857063705	0,0	59,59
Meurite nis	44,0	60,00		29,27851332	17,97256103	0,7	63,36
México							1.189,68
México	81,0	90,00	4,3	28,36223059	30,74288417	0,2	72,78
México	91,0	95,00	4,5	34,04962457	4,356195877	18,9	74,45
Nepal							1.241,03
Nepal	39,0	78,00	7,6	22,91609554	7,823055561	0,0	57,91
Nepal	45,0	89,00	6,1	17,69583489	6,485868207	0,8	62,74
Nigeria							1.287,50
Nigeria	34,0	50,00	5,1		36,89955054	0,0	47,46
Nigeria	35,0	47,00	5,1	43,50782905	19,76066128	3,5	46,73
Pakistán							1.344,95
Pakistán	80,0	87,00	10,0	24,16297086	8,373609998	0,0	61,46
Pakistán	90,0	90,00	9,1	27,10112815	7,026466696	6,7	64,73
Perú							1.408,20
Perú	76,0	79,00	4,4	30,2442038	10,57319026	0,2	68,26
Perú	85,0	84,00	3,7	34,32449785	2,955293187	16,5	72,52

Country	Merchandise trade (% of GDP)	Military expenditure (% of GDP)	Mobile cellular subscriptions (per 100 people)	Mortality (per 1,000)	Net barter terms of trade (2000 = 100)	Net migration	Official development assistance (current US\$)	Population growth (annual %)	Population, total
Indonesia	617.8		0,00124451	1,770.9		-594.443,0	6744460000	39,5706413	1,320,556,676,0
Indonesia	40,8	1,577263396	0,287795583	66,0	97,32	-725,000,0	1070570000	1,394708104	195,457,134,3
Indonesia	56,9	1,249260547	21,26876921	36,0	58,57	-1,000,000,0	2511040000	1,355964039	2,20,598,000,0
Irén	632,9		0,00124451	1,865,9		867,059,0	6755890000	43,50814719	1,367,656,676,0
Irén	35,0	1,917471076	0,100146388	55,0		-1,163,815,0	164090000	1,557412545	59,879,344,0
Irén	50,1	3,756360228	12,31853217	36,0	139,11	-992,501,0	104070000	1,484652955	69,087,070,5
Kenia	672,0		0,00124451	1,965,9		870,864,0	7182550000	47,22160255	1,387,330,358,0
Kenia	41,6	1,418027378	0,010039083	111,0	108,25	221,569,0	594680000	2,773780426	28,149,981,0
Kenia	49,4	1,687923197	12,95335329	120,0	88,97	25,144,0	767240000	2,630579831	35,598,952,0
Madegascar	695,6		0,00124451	2,138,9		862,864,0	7567190000	49,85400451	1,397,108,822,0
Madegascar	28,5	1,238843027	0,0169979	156,0	81,55	-7,000,0	354690000	3,074720832	13,531,083,0
Madegascar	50,8	1,070112064	2,896908363	119,0	74,99	-5,000,0	916920000	2,780066599	17,614,261,0
Malawi	742,8		0,00124451	2,379,8		852,864,0	7479650000	54,18714576	1,404,373,380,0
Malawi	48,4	0,884899719	0,035861046	201,8	112,38	-920,000,0	491540000	2,217116194	10,317,602,0
Malawi	58,6	1,191285195	3,184334661	126,8	81,72	-30,000,0	580740000	2,543985277	13,226,091,0
Malí	774,9		0,00124451	2,651,4		614,800,0	7853840000	56,50519171	1,411,167,504,0
Malí	46,0	2,022689913	0,013233027	234,2	110,74	-260,238,0	489650000	2,645082773	8,969,981,0
Malí	49,8	2,258444691	6,562570784	201,6	107,95	-134,204,0	710620000	3,028460297	11,611,090,0
Maritánia	865,9		0,00124451	2,784,9		598,700,0	8058870000	59,08412646	1,412,882,332,0
Maritánia	65,2	2,62684516	0	125,6	93,75	-14,700,0	271650000	2,796916653	2,288,623,0
Maritánia	111,8	3,588022524	25,16329998	119,5	158,25	30,000,0	200480000	2,768867101	2,963,105,0
México	888,8		0,00124451	2,840,9		-1,658,290,0	8208020000	61,16550432	1,488,347,332,0
México	57,0	0,565593572	1,103912389	44,6	96,12	-1,364,296,0	284830000	1,552159364	92,570,752,0
México	52,7	0,368770524	45,71650069	35,7	103,60	-2,702,060,0	189310000	1,013546344	108,089,132,6
Nepál	912,2		0,00124451	3,011,6		-1,759,487,0	8433640000	63,47002536	1,505,350,323,0
Nepál	39,4	0,900716315	0	117,4		-101,002,0	388420000	2,478828745	22,215,623,0
Nepál	38,7	1,892224794	0,839000835	62,2	84,26	-100,000,0	423420000	2,012353987	27,093,656,0
Nigeria	987,6		0,00124451	3,243,6		-2,431,078,0	8465350000	66,27353334	1,586,948,453,0
Nigeria	64,0	0,54356833	0,012491138	230,0	86,90	-95,768,0	183750000	2,776791248	112,079,460,0
Nigeria	63,4	0,000600598	13,14906271	194,0	145,51	-170,000,0	6414130000	2,402056354	141,356,083,0
Pakisztán	1,015,3		0,00124451	3,388,5		-231,078,0	9232840000	68,95719874	1,681,742,886,8
Pakisztán	34,0	5,848579338	0,054252516	118,9	120,00	-2,610,744,0	881910000	2,449474716	125,409,851,4
Pakisztán	37,8	4,046289552	8,198651234	94,6	75,19	-1,239,422,0	1624830000	2,410991373	155,772,000,0
Perú	1,040,5		0,00124451	3,489,3		-311,078,0	9545130000	71,25934894	1,701,268,313,8
Perú	24,8	1,769758645	0,824764234	65,1	119,44	-300,000,0	327720000	1,75507208	24,367,206,0
Perú	37,6	1,459947736	20,05809255	24,2	119,43	-525,000,0	456160000	1,259842417	27,835,927,0

Country	Primary completion rate, total (% of relevant age group)	Roads, paved (% of total roads)	Services, etc., value added (% of GDP)	Surface area (sq. km)	Total debt service (% of exports of goods, services and income)	Workers' remittances and compensation of employees received (current US\$)	Freedom of speech	Political stability
Indonesia			202.09290					
Indonesia	95.96	46.3	39,871,90333	190,4570	36.6	796,000,000.00	14	19
Indonesia	99.43	55.4	40,332,32377	190,4570	15.3	5,419,600,000.00	44	12
Irán			219,54440					
Irán	99.22	52.1	47,498,45787	174,5150	27.5	658,000,000.00	11	25
Irán	96.13	72.8	45,109,54552	174,5150		1,032,000,000.00	12	16
Kenia			225,34810					
Kenia		12.1	50,932,99227	580,370	21.9	288,420,000.00	25	20
Kenia	92.62	14.1	53,704,09575	580,370	9.2	805,000,000.00	42	14
Madagascar			231,21850					
Madagascar	28.17	11.6	61,437,13444	587,040	10.2	11,000,000.00	59	44
Madagascar	57.62		55,933,8366	587,040	5.7	11,000,000.00	45	45
Malawi			232,40330					
Malawi	47.62	20.0	45,971,85788	118,480	15.9	1,000,000.00	49	37
Malawi	56.17		46,571,81359	118,480		1,000,000.00	32	51
Mali			244,80320					
Mali	15.57	12.1	30,257,64813	1,240,190	17.7	111,000,000.00	67	57
Mali	44.11	18.0	39,262,97282	1,240,190	6.3	177,170,000.00	61	49
Marritania			255,11220					
Marritania	35.20	11.3	38,361,73471	1,080,700	22.5	4,000,000.00	21	63
Marritania	46.01	30.3	47,049,6684	1,080,700		2,000,000.00	22	31
México			27,475,600					
México	95.67	31.8	65,375,86534	1,964,380	35.2	4,949,000,000.00	44	19
México	102.83	37.0	62,219,06175	1,964,380	17.6	23,062,400,000.00	56	39
Nepal			27,622,780					
Nepal	74.69	41.5	35,578,86711	1,47,180	6.4	44,000,000.00	46	42
Nepal		56.9	45,955,31327	1,47,180	4.7	1,211,800,000.00	13	2
Nigeria			285,46550					
Nigeria		18.8	923,770	923,770	14.0	947,000,000.00	4	7
Nigeria	72.37	15.0	23,736,74921	923,770	15.8	3,328,700,000.00	25	3
Pakistán			293,42650					
Pakistán		44.0	50,354,19099	796,100	27.4	1,284,000,000.00	27	9
Pakistán	61.50	64.7	51,433,46713	796,100	10.1	4,280,000,000.00	16	5
Perú			306,27870					
Perú	90.25	11.6	60,550,33029	1,285,220	34.5	597,000,000.00	40	13
Perú	99.89	14.4	58,468,72327	1,285,220	26.5	1,440,070,000.00	50	19

Country	Government effectiveness	Regulation quality	Rule of law	Corruption
Indonesia				
Indonesia	63,0	60,00	44,0	33
Indonesia	37,0	36,00	23,0	20
Irán				
Irán	21,0	7,00	15,0	20
Irán	26,0	7,00	28,0	38
Kenia				
Kenia	37,0	31,00	16,0	10
Kenia	22,0	45,00	18,0	16
Madagascar				
Madagascar	11,0	25,00	17,0	69
Madagascar	47,0	42,00	46,0	56
Malawi				
Malawi	29,0	35,00	29,0	33
Malawi	27,0	32,00	46,0	23
Malí				
Malí	18,0	39,00	31,0	42
Malí	33,0	39,00	50,0	46
Maldivas				
Maldivas	67,0	19,00	20,0	53
Maldivas	48,0	50,00	39,0	53
México				
México	60,0	73,00	37,0	44
México	58,0	62,00	40,0	44
Nepal				
Nepal	49,0	23,00	50,0	64
Nepal	19,0	26,00	21,0	27
Nigeria				
Nigeria	4,0	12,00	5,0	5
Nigeria	18,0	18,00	7,0	8
Pakistán				
Pakistán	32,0	29,00	35,0	15
Pakistán	34,0	28,00	20,0	17
Perú				
Perú	43,0	69,00	33,0	55
Perú	31,0	57,00	27,0	45

Country	Year	Openness	Población Bdp	% ingreso Bdp	Domestic credit provided by bankings	External debt stocks of gni	Gasto per capita alimentos	% gasto por hogar alimentos	Real GDP per capita	Rural population of total population
Rusia	1985								13.208,0	28
Rusia	1996	42,1			25,458241	30,957239	740,7	17,54	7.607,5	26,6
Rusia	2005	56,6	60,00	33,4	20,627439	30,838091	1.299,0	29,00	11.599,5	27,1
Ruanda	1985	99,1			9,534421	21,2799	120,0	20,18	1.064,3	94,900002
Ruanda	1996	40,2			12,97875	79,224167			927,3	91,699997
Ruanda	2005	37,4	96,50		8,7269	64,567734	156,0	44,97	1.115,7	82,5
Senegal	1985	61,0			41,643539	90,273537	356,0	29,20	1.894,7	62,5
Senegal	1996	63,0			22,09762	82,892151	334,7	39,01	1.693,4	60,200001
Senegal	2005	69,6	95,00	72,6	21,865471	45,304859	326,0	30,31	1.869,0	58,400002
Sierra Leona	1985	21,1			59,16861	85,443611	292,0	33,02	2.818,4	68,400002
Sierra Leona	1996	86,4			64,808571	149,003098	204,7	58,71	1.618,0	65,800003
Sierra Leona	2005	55,1	98,80		24,999449	134,128405	129,0	44,60	1.699,7	63,200001
Sri Lanka	1985	56,4			41,73806	59,46225	386,0	31,76	2.822,3	82
Sri Lanka	1996	66,9			40,913471	65,282578	819,1	40,08	3.923,5	83,599998
Sri Lanka	2005	74,5	90,00	67,3	43,682381	46,74226	568,0	39,97	5.328,6	84,900002
Tejikistán	1985									66,800003
Tejikistán	1996	114,9			53,55698	171,6	39,63	1,673,7	71,099998	
Tejikistán	2005	143,0	99,70		16,421329	47,613239	347,0	57,42	2.627,6	73,599998
Tanzania	1985	15,2					107,0	32,58	622,4	83,199997
Tanzania	1996	54,8			22,972349	144,647797	179,9	61,10	633,4	79,5
Tanzania	2005	52,1	100,00	100,0	11,56475	55,67979	285,0	42,31	859,4	75,800003
Tailandia	1985	60,2			84,509521	45,771099	540,0	28,05	3.735,0	71,900002
Tailandia	1996	110,2			141,324905	60,57053	660,6	12,54	7.791,5	69,699997
Tailandia	2005	149,5	75,00	46,7	125,255699	30,62619	436,0	17,73	8.666,4	67,699997
Túnez	1985	104,3					714,0	25,40	5.028,6	46,2
Túnez	1996	105,5					658,8	19,30	6.526,1	38,12
Túnez	2005	99,7					697,0	20,10	9.288,3	34,7
Ucrania	1985									35,299999
Ucrania	1996	5,222,2			15,51788	17,76914	568,9	29,58	5.222,2	33
Ucrania	2005	102,1	60,00	41,5	33,243118	39,10099	953,0	39,19	8.562,6	32,200001
Zambia	1985	21,9			60	226	118,0	15,15	1.452,9	60
Zambia	1996	20,2			59	230	189,4	40,82	1.019,4	63
Zambia	2005	58,8	100,00	100,0	23	80	60,0	8,85	1.791,7	65
Zimbabwe	1985	58,9					318,0	23,50	2.685,1	74,6
Zimbabwe	1996	91,1					261,3	14,80	3.121,0	67,8
Zimbabwe	2005	149,0					102,0	31,50	2.146,4	64,1

Country	Adolescent fertility rate (births per 1,000 women ages 15-19)	Agricultural land (% of land area)	Agriculture, value added (% of GDP)	CO2 emissions (metric tons per capita)	Electric power consumption (kWh per capita)	Energy use (kg of oil equivalent per capita)	Exports of goods and services (% of GDP)	External debt stocks, total (DOD, current US\$)
Rusia								
Rusia	35,664	13,2	7,17	10,1	4995,512356	4215,366288	26,1	126374,025,000,00
Rusia	26,2098	13,2	5,55	10,5	5784,966818	4585,574572	35,2	229,910,909,000,00
Ruanda								
Ruanda	56,096	62,6	47,19	0,1			6,0	1,043,646,000,00
Ruanda	39,5006	78,6	38,86	0,1			10,3	1,518,248,000,00
Senegal								
Senegal	113,733	41,2	19,92	0,4	110,2469295	233,979722	27,0	3,786,104,000,00
Senegal	104,953	42,8	16,68	0,4	157,5173633	269,5612277	26,9	3,865,253,000,00
Sierra Leona								
Sierra Leona	145,501	38,3	47,47	0,1			17,8	1,211,712,000,00
Sierra Leona	129,7704	40,2	45,81	0,2			24,1	1,563,739,000,00
Sri Lanka								
Sri Lanka	27,993	36,0	22,43	0,4	205,9857055	368,5367255	35,0	8,298,458,000,00
Sri Lanka	29,7362	36,5	11,82	0,6	377,7709986	462,0703681	32,3	11,268,060,000,00
Tejikistán								
Tejikistán	35,779	31,6	38,98	1,0	2214,606159	590,7778569	76,6	699,361,000,00
Tejikistán	29,6174	30,4	23,98	0,8	2251,38313	524,0578511	26,0	1,065,476,000,00
Tanzania								
Tanzania	133,285	38,4	48,03	0,1	61,86897378	364,0439196	19,9	7,387,039,000,00
Tanzania	131,0586	38,8	46,13	0,1	65,05900969	492,3686323	21,0	7,796,201,000,00
Tailandia								
Tailandia	49,449	40,8	9,50	3,3	1328,259488	1177,205437	39,3	112,837,597,000,00
Tailandia	40,0836	36,4	10,87	4,1	1889,427066	1526,225943	77,2	51,411,051,000,00
Túnez								
Túnez	8,434	60,0	13,71	1,9	785,0989625	695,8751696	42,1	11,378,087,000,00
Túnez	7,026	62,9	11,21	2,2	1204,606641	842,6562967	49,7	17,860,482,000,00
Ucrania								
Ucrania	42,998	72,2	13,83	7,8	3169,13256	2947,400807	45,7	9,538,076,000,00
Ucrania	28,7894	71,3	10,40	6,9	3246,055731	3041,281049	51,5	33,297,237,000,00
Zambia								
Zambia	143,096	32,6	17,57	0,2	683,1756968	619,5847683	31,3	7,060,060,000,00
Zambia	149,202	34,6	22,08	0,2	699,8379341	606,5546063	34,7	5,386,293,000,00
Zimbabue								
Zimbabue	106,296	36,3	21,77				22,0	
Zimbabue	68,8396	40,4	19,13				36,0	
Zimbabue							57,0	

Country	Fertility rate, total (births per woman)	Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$)	GDP (current US\$)	GDP growth (annual %)	High-technology exports (% of manufactured exports)	Immunization, measles (% of children ages 12-23 months)	Imports of goods and services (% of GDP)	Grado de apertura
Rusia	142,5							0
Rusia	1,3	2579000000	3,91721E+11	-3,6	9,34	88,0	21,84978584	47,92309991
Rusia	1,3	12885810000	7,64531E+11	6,4	8,09	99,0	21,49463131	56,67224652
Ruanda	150,3							0
Ruanda	6,0	221824113	1382334846	12,7	3,40	76,0	26,19869579	32,23006582
Ruanda	5,6	8080000	2379096512	7,1	25,36	89,0	26,80538608	37,096705
Senegal	157,4							0
Senegal	6,1	872246858	5065832119	2,0	1,34	70,0	32,76459233	59,74860813
Senegal	5,2	44590000	8687645225	5,6	11,35	74,0	42,5171031	69,45206557
Sierra Leona	163,0							0
Sierra Leona	5,5	6639279052	941753014	5,0			35,48382591	53,30378481
Sierra Leona	5,3	83180000	1214786527	7,2		67,0	37,23259051	61,28427877
Sri Lanka	170,0							0
Sri Lanka	2,3	119874349,7	13897738375	3,8		89,0	43,90062594	78,87396371
Sri Lanka	1,9	272400000	24405791045	6,2	2,29	99,0	41,26709997	73,60397296
Tejikistán	175,5							0
Tejikistán	4,5	18000000	1043893063	-16,7		79,0	80,04651338	15,66348181
Tejikistán	3,6	54480000	2310662793	6,7		86,0	52,84200753	78,86704402
Tanzania	181,9							0
Tanzania	5,9	150066382	6496158707	4,5	0,65	78,0	31,94550737	51,88067231
Tanzania	5,6	494050000	14141921494	7,4	0,83	91,0	27,44440191	48,40361244
Tailandia	184,5							0
Tailandia	1,9	2335876992	1,81689E+11	5,9	29,03	92,0	45,5262464	84,77790103
Tailandia	1,8	8055350000	1,67799E+11	4,6	2,66	96,0	78,59904662	155,7752776
Túnez	188,8							0
Túnez	2,5	238337799,3	19587322786	7,1	1,64	92,0	43,61097853	85,72035476
Túnez	2,0	785170000	28967848882	4,0	4,38	96,0	50,12629331	99,84482837
Ucrania	190,9							0
Ucrania	1,3	521000000	4455807827	-10,0	3,82	92,0	48,20471207	93,85664327
Ucrania	1,2	7808000000	86142018069	2,7	3,70	96,0	50,64089977	102,1191432
Zambia	197,6							0
Zambia	6,2	117100000	3270809737	6,9	2,01	86,0	38,87560649	70,20141993
Zambia	6,0	356990000	7156845308	5,2	0,54	85,0	36,76624782	71,45080734
Zimbabue							22	44
Zimbabue							36	72
Zimbabue							73	130

Country	Improved sanitation facilities, urban (% of urban population with access)	Improved water source (% of population with access)	Income share held by lowest 20%	Industry, value added (% of GDP)	Inflation, GDP deflator (annual %)	Internet users (per 100 people)	Life expectancy at birth, total (years)
Rusia	93,0	95,00	4,4	38,70950147	45,8018959	0,3	1,476,05
Rusia	93,0	97,00	6,4	39,12093367	19,21929165	15,2	66,19
Ruanda	32,0	64,00		18,08581335	10,92141577	0,0	65,47
Ruanda	34,0	65,00		13,95987852	8,895612506	0,6	1,521,00
Senegal	53,0	69,00	6,5	24,34144832	4,316613285	0,0	48,27
Senegal	54,0	77,00	6,2	23,80460139	2,2681276	4,8	1,571,21
Sierra Leona	21,0	57,00		38,11303712	25,57448816	0,0	53,24
Sierra Leona	20,0	53,00		24,68774768	12,91737906	0,2	55,05
Sri Lanka	86,0	71,00	8,0	26,44733552	10,81742079	0,1	1,613,15
Sri Lanka	89,0	82,00		30,18808846	10,41872675	1,8	38,94
Tejikistán	88,0	56,00		31,56200847	430,5528207		46,31
Tejikistán	95,0	67,00	7,7	31,28934851	9,432517379	0,3	1,742,28
Tanzania	30,0	50,00		14,21800467	19,31365584	0,0	70,80
Tanzania	31,0	55,00		16,86927471	20,24950888	1,0	71,81
Tailandia	93,0	96,00	5,9	40,81939366	4,010292021	0,1	1,805,48
Tailandia	95,0	98,00	6,1	46,24947343	-0,580671968	15,0	62,69
Túnez	95,0	86,00	5,6	28,48848492	4,356595726	0,0	65,86
Túnez	96,0	94,00		28,87469957	3,137403007	9,5	1,856,47
Ucraina	98,0	97,00	7,2	38,20000277	66,14566297	0,1	50,09
Ucraina	97,0	97,00	9,0	32,34512648	24,55229268	17,0	54,00
Zambia	51,0	53,00	4,2	34,75261854	22,91276204	0,0	1,925,24
Zambia	55,0	58,00	3,6	29,92046865	17,16565319	2,9	68,41
Zimbabue							68,57
Zimbabue							1,990,41
Zimbabue							71,55
Zimbabue							73,50
Zimbabue							2,060,46
Zimbabue							67,31
Zimbabue							67,96
Zimbabue							2,112,32
Zimbabue							46,12
Zimbabue							45,68

Country	Merchandise trade (% of GDP)	Military expenditure (% of GDP)	Mobile cellular subscriptions (per 100 people)	Mortality rate, under-5 (per 1,000)	Net barter terms of trade (2000 = 100)	Net migration	Official development assistance and official aid (current US\$)	Population growth (annual %)	Population, total
Rusia			0,00124451	3,519,1		795,922,0		72,03608697	1,845,126,313,8
Rusia	40,2	4,106974998	0,150948217	27,0		2,219,718,0	12,81310000	-0,27173195	147,739,000,0
Rusia	48,3	3,72709869	83,82815229	16,9		964,424,0	1321590000	-0,487509848	143,150,000,0
Ruanda			0,00124451	3,706,9		686,052,0		75,81190999	1,851,237,674,8
Ruanda	23,0	5,328580206	0	192,5	92,31	-1,680,878,0	485310000	3,958708974	5,660,132,0
Ruanda	23,3	1,89133117	2,479698957	182,9	123,05	5,931,0	57,8490000	1,956436718	8,992,140,0
Senegal			0,00124451	3,877,8		646,052,0		78,73611859	1,857,751,402,8
Senegal	47,8	1,574762916	0,015868365	148,1	165,66	-100,000,0	573890000	2,714592776	8,898,207,0
Senegal	55,0	1,431962065	15,39605713	118,7	97,52	-100,000,0	687410000	2,621022943	11,281,296,0
Sierra Leona			0,00124451	4,173,9		646,052,0		81,16010806	1,861,382,532,8
Sierra Leona	27,4	1,974345844	0	283,3		-450,000,0	182520000	0,042738412	3,990,238,0
Sierra Leona	41,4	1,938787574		265,3		336,000,0	350590000	3,609617881	5,106,977,0
Sri Lanka			0,00124451	4,289,0		451,552,0		85,09586994	1,908,702,918,8
Sri Lanka	68,6	4,960110815	0,389535641	26,0	100,00	-255,780,0	486260000	0,847928759	18,234,275,0
Sri Lanka	62,2	2,507356952	17,09261237	21,0	81,81	-441,764,0	1189520000	1,052910315	19,668,000,0
Tejikistán			0,00124451	4,410,6		394,333,0		88,14031026	1,913,269,704,8
Tejikistán	137,9	1,289264707	0,001741096	113,9		-296,191,0	103140000	1,425365453	5,858,378,0
Tejikistán	96,9	2,172785056	4,054754176	74,1		-345,000,0	251250000	1,266521118	6,535,538,0
Tanzania			0,00124451	4,571,1		451,513,0		91,23483595	1,935,080,944,8
Tanzania	33,4	1,553349473	0,029322065	153,7	93,28	591,288,0	870180000	2,801081001	30,823,204,0
Tanzania	35,1	0,985382958	8,690121779	124,1	97,41	-345,000,0	1490710000	2,760008339	39,007,359,0
Tailandia			0,00124451	4,613,1		1,104,513,0		95,13942582	1,987,625,588,8
Tailandia	70,5	2,173478768	3,042900291	19,7	114,41	-38,500,0	825020000	0,79606275	60,620,685,0
Tailandia	136,5	1,178254937	47,21549307	8,3	96,86	1,411,431,0	-164630000	1,016619014	65,945,675,0
Túnez			0,00124451	4,683,1		1,080,513,0		96,18534857	1,994,885,949,8
Túnez	67,5	2,029759314	0,071512658	40,0	99,17	-43,248,0	125860000	1,460672733	9,089,300,0
Túnez	81,7	1,618256488	56,64299531	24,0	92,98	-80,599,0	364830000	0,967875541	10,029,000,0
Ukraina			0,00124451	4,710,5		1,105,976,0		96,50598892	2,045,802,949,8
Ukraina	71,8	3,287577065	0,058757641	22,7		100,453,0	397620000	-0,887422999	51,057,189,0
Ukraina	81,7	2,792602595	63,71596312	24,2		-172,829,0	410540000	-0,752790732	47,105,150,0
Zambia			0,00124451	4,861,7		1,154,079,0		99,68571972	2,052,587,893,8
Zambia	57,2	1,156908459	0,029032083	178,4	152,25	-11,201,0	608060000	2,863217305	9,372,406,0
Zambia	61,0	1,959642651	8,08951721	173,8	125,21	-81,713,0	1164580000	2,293472852	11,758,452,0
Zimbabwe									
Zimbabwe									
Zimbabwe									

Country	Primary completion rate, total (% of relevant age group)	Roads paved (% of total roads)	Services, etc., value added (% of GDP)	Surface area (sq. km)	Total debt service (% of exports of goods, services and income)	Workers' remuneration and compensation of employees, received (current US\$)	Freedom of speech	Political stability
Rusia			47726110					
Rusia	90,09		54.11803207	17098240	6,8	2.771.000.000,00	35	15
Rusia		84,4	55.33283333	17098240	14,6	3.011.690.000,00	28	19
Ruanda			47752450					
Ruanda	35,50	9,1	34.72489637	26340	19,8	5.000.000,00	12	5
Ruanda		19,0	47.1847399	26340	8,1	20.900.000,00	12	29
Senegal			47949170					
Senegal	38,40	29,3	55.74156136	196720	19,1	150.000.000,00	45	28
Senegal	51,48		59.51261591	196720	6,4	788.805.000,00	53	42
Sierra Leona			48020910					
Sierra Leona		8,0	14.4219513	71740	48,0	25.000.000,00	22	2
Sierra Leona			29.50639503	71740	5,7	2.400.000,00	29	33
Sri Lanka			48305610					
Sri Lanka		40,0	51.12122701	65610	8,0	852.000.000,00	41	6
Sri Lanka	107,55		57.99243471	65610	4,5	1.990.700.000,00	41	12
Tejikistán			49448160					
Tejikistán	99,28	82,7	29.45432336	142550			5	1
Tejikistán	101,72		44.73545181	142550	4,1	466.700.000,00	15	11
Tanzania			50395460					
Tanzania	56,46	4,2	37.75167926	947300	18,9	19.000.000,00	29	36
Tanzania			37.00271248	947300	4,3	18.460.000,00	39	34
Tailandia			50908580					
Tailandia		97,5	48.67908539	513120	12,6	1.806.000.000,00	58	48
Tailandia			42.885374	513120	13,6	1.187.100.000,00	50	28
Túnez			51072190					
Túnez	90,50	78,9	57.7983143	168610	16,4	736.000.000,00	24	52
Túnez	99,17	65,8	59.9164788	168610	12,7	1.392.700.000,00	21	51
Ucrania			51675750					
Ucrania		95,0	47.97125775	608550	6,1	6.000.000,00	39	38
Ucrania	116,81	97,4	57.25505813	608550	13,0	595.000.000,00	35	35
Zambia			52428360					
Zambia			47.67580794	752610	19,4		32	27
Zambia	82,72		48.0012084	752610	10,9	52.900.000,00	34	42
Zimbabue								
Zimbabue							29	24
Zimbabue							6	6

Country	Government effectiveness	Regulation quality	Rule of law	Corruption
Rusia				
Rusia	35,0	28,00	29,0	23
Rusia	42,0	43,00	22,0	28
Ruanda				
Ruanda	6,0	5,00	4,0	19
Ruanda	14,0	21,00	20,0	37
Senegal				
Senegal	51,0	31,00	37,0	35
Senegal	52,0	46,00	48,0	51
Sierra Leona				
Sierra Leona	23,0	17,00	8,0	2
Sierra Leona	9,0	15,00	10,0	15
Sri Lanka				
Sri Lanka	41,0	64,00	52,0	45
Sri Lanka	41,0	48,00	54,0	49
Tajikistán				
Tajikistán	7,0	2,00	11,0	4
Tajikistán	14,0	15,00	19,0	13
Tanzania				
Tanzania	12,0	38,00	39,0	10
Tanzania	37,0	40,00	44,0	29
Tailandia				
Tailandia	63,0	62,00	70,0	43
Tailandia	66,0	64,00	56,0	54
Túnez				
Túnez	70,0	69,00	51,0	53
Túnez	67,0	51,00	58,0	58
Ucrania				
Ucrania	25,0	27,00	36,0	25
Ucrania	43,0	45,00	34,0	38
Zambia				
Zambia	24,0	59,00	31,0	11
Zambia	18,0	25,00	37,0	27
Zimbabue				
Zimbabue	45,0	21,00	28,0	50
Zimbabue	7,0	0,00	2,0	5

FUENTE: Penn World Table 6.3 y World Development Indicators (2009) | Nota: los valores monetarios son en US\$.

Anexo 3 - Resultados del modelo del círculo virtuoso

V97 = año 1985

V98 = año 1996

V99 = año 2005

Ecuación 1:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,845 ^a	0,714	0,556	188,965

^a Variables predictoras: (Constante), V99, Zimbabue, inversión extranjera directa (balanza de pagos, en US\$ corrientes)-1, Nigeria, Congo Rep., Pakistán, Costa de Marfil, Egipto, Camerún, Ucrania, Tailandia, India, Túnez, Rusia, Tanzania, Sri Lanka, Zambia, Mali, Irán, Etiopía, Nepal, Perú, Tajikistán, Malawi, Kenia, Madagascar, Senegal, Colombia, Mauritania, Ruanda, Sierra Leona, Indonesia, Gabón, Bolivia, México, Botsuana, Bangladesh.

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	420,823	132,049		3,187	0,002
inversión extranjera directa-1	3,60E-08	0	0,192	2,415	0,018
Bangladesh	-154,331	166,692	-0,09	-0,926	0,358
Bolivia	10,975	165,805	0,006	0,066	0,947
Botsuana	-226,244	166,448	-0,132	-1,359	0,178
Camerún	-239,791	163,324	-0,14	-1,468	0,147
Colombia	-79,146	157,891	-0,046	-0,501	0,618
Congo Rep.	-319,607	161,752	-0,186	-1,976	0,052
Costa de Marfil	-263,656	161,419	-0,154	-1,633	0,107
Egipto	267,386	163,253	0,156	1,638	0,106
Etiopía	-310,341	164,275	-0,181	-1,889	0,063
Gabón	71,29	165,164	0,042	0,432	0,667
India	-231,855	160,567	-0,135	-1,444	0,153
Indonesia	78,646	156,422	0,046	0,503	0,617
Irán	31,239	164,269	0,018	0,19	0,85
Kenia	-335,635	164,291	-0,195	-2,043	0,045
Madagascar	-309,404	164,296	-0,18	-1,883	0,064
Malawi	-388,705	164,286	-0,226	-2,366	0,021
Mali	-373,743	164,236	-0,218	-2,276	0,026
Mauritania	88,401	164,306	0,051	0,538	0,592
México	434,183	154,672	0,253	2,807	0,006
Nepal	-167,428	164,28	-0,097	-1,019	0,312
Nigeria	-308,823	161,761	-0,18	-1,909	0,06
Pakistán	-100,779	162,794	-0,059	-0,619	0,538
Perú	77,341	159,208	0,045	0,486	0,629
Rusia	265,223	160,358	0,154	1,654	0,103
Ruanda	-291,772	164,309	-0,17	-1,776	0,08
Senegal	-186,377	164,298	-0,109	-1,134	0,261
Sierra Leona	-316,637	164,312	-0,184	-1,927	0,058
Sri Lanka	64,399	164,109	0,037	0,392	0,696
Tajikistán	-211,104	164,282	-0,123	-1,285	0,203
Tanzania	-336,353	164,058	-0,196	-2,05	0,044
Tailandia	-7,678	160,692	-0,004	-0,048	0,962
Túnez	161,891	163,909	0,094	0,988	0,327
Ucraina	117,317	163,441	0,068	0,718	0,475
Zambia	-404,108	164,114	-0,235	-2,462	0,016
Zimbabue	-314,14	162,147	-0,183	-1,937	0,057
V99	107,52	44,543	0,18	2,414	0,018

Ecuación 2, con variable retardada:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,752 ^a	,565	,326	9,281066423

^a Variables predictoras: (Constante), V99, Zimbabue, Zambia, Ucrania, Túnez, Tailandia, Tanzania, Tajikistán, Sri Lanka, Sierra Leona, Senegal, Ruanda, Pakistán, Irán, Indonesia, India, Gabón, Egipto, Costa de Marfil, Congo Rep., Colombia, Camerún, Brasil, Botsuana, Bolivia, Bangladesh, Nigeria, Nepal, Mauritania, Mali, Malawi, Madagascar, Kenia, Rusia, Perú, gasto per cápita alimentos -1.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	23,351	6,793		3,437	0,001
gasto per cápita alimentos-1	-0,004	0,006	-0,063	-0,578	0,565
Bangladesh	22,662	7,754	0,331	2,923	0,005
Bolivia	6,922	7,635	0,101	0,907	0,368
Botsuana	-2,451	7,887	-0,036	-0,311	0,757
Brasil	-4,031	7,603	-0,059	-0,53	0,598
Camerún	2,258	7,852	0,033	0,288	0,775
Colombia	4,695	7,726	0,069	0,608	0,545
Congo Rep.	-2,726	7,875	-0,04	-0,346	0,73
Costa de Marfil	6,038	7,826	0,088	0,772	0,443
Egipto	6,441	7,578	0,094	0,85	0,398
Etiopía	6,432	7,884	0,094	0,816	0,417
Gabón	5,011	7,609	0,073	0,659	0,512
India	10,017	7,804	0,146	1,284	0,204
Indonesia	9,808	7,583	0,143	1,293	0,2
Irán	-5,547	7,655	-0,081	-0,725	0,471
Kenia	-1,535	7,963	-0,022	-0,193	0,848
Madagascar	14,81	7,906	0,216	1,873	0,065
Malawi	7,141	7,958	0,104	0,897	0,373
Mali	8,269	8,007	0,121	1,033	0,305
Mauritania	-3,847	7,579	-0,056	-0,508	0,613
Nepal	16,131	7,746	0,236	2,082	0,041
Nigeria	17,994	7,921	0,263	2,272	0,026
Pakistán	13,403	7,739	0,196	1,732	0,088
Perú	1,932	7,643	0,028	0,253	0,801
Rusia	1,088	7,622	0,016	0,143	0,887
Ruanda	6,557	7,86	0,096	0,834	0,407
Senegal	7,445	7,775	0,109	0,957	0,342
Sierra Leona	19,82	7,874	0,29	2,517	0,014
Sri Lanka	12,486	7,609	0,182	1,641	0,105
Tajikistán	17,251	7,832	0,252	2,203	0,031
Tanzania	19,459	8,001	0,284	2,432	0,018
Tailandia	-5,35	7,61	-0,078	-0,703	0,484
Túnez	-2,987	7,586	-0,044	-0,394	0,695
Ucrania	8,296	7,667	0,121	1,082	0,283
Zambia	-4,242	7,988	-0,062	-0,531	0,597
Zimbabue	-2,259	7,83	-0,033	-0,289	0,774
V99	6,173	2,216	0,259	2,786	0,007

Ecuación 2, sin variable retardada:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,757 ^a	,572	,398	8,769407241

^a Variables predictoras: (Constante), V99, Zimbabue, Zambia, Ucrania, Túnez, Tailandia, Tanzania, Tajikistán, Sri Lanka, Sierra Leona, Senegal, Pakistán, Irán, Indonesia, India, Gabón, Egipto, Congo Rep., Camerún, Brasil, Botsuana, Bangladesh, Nigeria, Nepal, México, Mauritania, Mali, Madagascar, Kenia, gasto per cápita alimentos.

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	29,992	2,65		11,317	0
gasto per cápita alimentos	-0,008	0,004	-0,21	-1,88	0,064
Bangladesh	17,032	5,378	0,249	3,167	0,002
Botsuana	-8,353	5,404	-0,122	-1,546	0,126
Brasil	-7,689	5,476	-0,112	-1,404	0,164
Camerún	-3,654	5,4	-0,053	-0,677	0,501
Congo Rep.	-9,154	5,44	-0,134	-1,683	0,097
Egipto	3,625	5,63	0,053	0,644	0,522
Gabón	0,804	5,423	0,012	0,148	0,882
India	4,245	5,388	0,062	0,788	0,433
Indonesia	6,099	5,491	0,089	1,111	0,27
Iran	-9,811	5,404	-0,143	-1,815	0,073
Kenia	-8,08	5,467	-0,118	-1,478	0,144
Madagascar	8,372	5,446	0,122	1,537	0,128
Mali	1,489	5,501	0,022	0,271	0,787
Mauritania	-8,202	5,439	-0,12	-1,508	0,136
México	-0,601	6,098	-0,009	-0,099	0,922
Nepal	10,508	5,377	0,153	1,954	0,054
Nigeria	11,75	5,433	0,172	2,163	0,034
Pakistán	8,406	5,371	0,123	1,565	0,122
Senegal	1,74	5,382	0,025	0,323	0,747
Sierra Leona	13,254	5,452	0,194	2,431	0,017
Sri Lanka	8,281	5,424	0,121	1,527	0,131
Tajikistán	11,478	5,391	0,168	2,129	0,036
Tanzania	12,992	5,466	0,19	2,377	0,02
Tailandia	-9,931	5,399	-0,145	-1,839	0,07
Túnez	-6,564	5,503	-0,096	-1,193	0,237
Ucrania	4,849	5,466	0,071	0,887	0,378
Zambia	-11,304	5,531	-0,165	-2,044	0,044
Zimbabue	-8,768	5,438	-0,128	-1,612	0,111
V99	6,857	2,12	0,287	3,234	0,002

Ecuación 3:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,802 ^a	,643	,446	2,483062255944E9

^a Variables predictoras: (Constante), V99, Zimbabue, Zambia, Ucrania, Túnez, Tailandia, Tanzania, Tajikistán, Sri Lanka, Sierra Leona, Senegal, Ruanda, Gabón, Etiopía, Egipto, Costa de Marfil, Congo Rep., Colombia, Camerún, Brasil, Botsuana, Bolivia, Bangladesh, Mauritania, Mali, Malawi, Madagascar, Kenia, Irán, Indonesia, India, Rusia, Perú, Pakistán, Nigeria, % gasto por hogar alimentos-1, México.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,54E+09	1,95E+09		2,325	0,023
% gasto por hogar alimentos-1	-1,17E+08	3,77E+07	-0,3	-3,091	0,003
Bangladesh	3,60E+08	2,04E+09	0,018	0,176	0,861
Bolivia	-1,02E+09	2,03E+09	-0,05	-0,5	0,618
Botsuana	-1,30E+09	2,04E+09	-0,064	-0,635	0,527
Brasil	7,41E+09	2,06E+09	0,367	3,597	0,001
Camerún	-1,28E+09	2,07E+09	-0,063	-0,617	0,54
Colombia	4,18E+09	2,03E+09	0,207	2,056	0,044
Congo Rep.	-2,28E+08	2,06E+09	-0,011	-0,111	0,912
Costa de Marfil	-4,15E+08	2,05E+09	-0,021	-0,203	0,84
Egipto	1,62E+09	2,03E+09	0,08	0,797	0,428
Etiopía	-4,87E+08	2,04E+09	-0,024	-0,239	0,812
Gabón	-9,65E+08	2,05E+09	-0,048	-0,471	0,639
India	2,89E+09	2,03E+09	0,143	1,422	0,159
Indonesia	4,28E+09	2,04E+09	0,212	2,103	0,039
Iran	-7,09E+08	2,05E+09	-0,035	-0,345	0,731
Kenia	-8,76E+08	2,05E+09	-0,043	-0,428	0,67
Madagascar	6,22E+08	2,04E+09	0,031	0,305	0,761
Malawi	1,37E+08	2,03E+09	0,007	0,068	0,946
Mali	1,27E+08	2,03E+09	0,006	0,063	0,95
Mauritania	-1,58E+09	2,11E+09	-0,078	-0,747	0,457
México	9,06E+09	2,05E+09	0,448	4,412	0
Nigeria	1,23E+09	2,03E+09	0,061	0,607	0,546
Pakistán	7,59E+08	2,03E+09	0,038	0,374	0,709
Perú	1,08E+09	2,05E+09	0,054	0,529	0,599
Rusia	4,18E+09	2,05E+09	0,207	2,036	0,046
Ruanda	-8,72E+08	2,05E+09	-0,043	-0,426	0,671
Senegal	-1,42E+08	2,03E+09	-0,007	-0,07	0,944
Sierra Leona	7,82E+08	2,04E+09	0,039	0,383	0,703
Sri Lanka	1,12E+08	2,03E+09	0,006	0,055	0,956
Tajikistán	-9,50E+07	2,03E+09	-0,005	-0,047	0,963
Tanzania	1,05E+09	2,05E+09	0,052	0,511	0,611
Tailandia	2,23E+09	2,07E+09	0,11	1,079	0,284
Túnez	-7,33E+08	2,06E+09	-0,036	-0,356	0,723
Ucrania	2,27E+09	2,03E+09	0,112	1,114	0,269
Zambia	-4,78E+08	2,04E+09	-0,024	-0,235	0,815
Zimbabue	1,10E+08	2,07E+09	0,005	0,053	0,958
V99	1,37E+09	5,91E+08	0,194	2,312	0,024

Anexo 4 - Accionistas de Hindustan

(I)(b) Statement showing Shareholding of persons belonging to the category "Promoter and Promoter Group"

Sl No.	Name of the shareholder	Total Shares Held	
		No. of Shares	Shares as a percentage of total no. of shares i.e., Grand Total (A)+(B)+(C) indicated in Statement at para (I)(a) above
1	Unilever Overseas Holdings BV	18865000	0.86
2	Unilever Overseas Holdings AG	28639280	1.31
3	Brooke Bond Assam Estates Ltd	32820480	1.50
4	Unilever Overseas Holdings AG	40145040	1.84
5	Unilever PLC	51030000	2.34
6	Brooke Bond South India Estates Ltd	52747200	2.42
7	Unilever UK & CN Holdings Limited	60086250	2.75
8	Brooke Bond Group Ltd	106739460	4.89
9	Unilever PLC	743776750	34.09
TOTAL		1134849460	52.01

(I)(c) Statement showing Shareholding of persons belonging to the category "Public" and holding more than 1% of the total number of shares

Sl No.	Name of the shareholder	No. of Shares	Shares as a percentage of total no. of shares i.e., Grand Total (A)+(B)+(C) indicated in Statement at para (I)(a) above
1	Life Insurance Corpn. Of India	112363045	5.15
2	Oppenheimer Developing Markets Fund	45288272	2.08
3	The New India Assurance Company Limited	25754038	1.18
4	Aberdeen Asset Managers Limited A/c Aberdeeninternational India	24000000	1.10
5	LIC of India - Market Plus	21879496	1.00
TOTAL		229284851	10.51

(I)(d) Statement showing details of locked-in shares

Sl No.	Name of the shareholder	No. of locked-in shares	Locked-In shares as a percentage of total no. of shares i.e., Grand Total (A)+(B)+(C) indicated in Statement at para (I)(a) above
1	452 Shareholders (As per Annexure)	258348	0.01
TOTAL		258348	0.01

(II)(a) Statement showing details of Depository Receipts (DRs)

Sl No.	Type of outstanding DR (ADRs, GDRs, SDRs, etc.)	No. of outstanding DRs	No. of shares underlying outstanding DRs	Shares underlying outstanding DRs as a percentage of total no. of shares i.e., Grand Total (A)+(B)+(C) indicated in Statement at para (I)(a) above
- N A -				
TOTAL				

(II)(b) Statement showing Holding of Depository Receipts (DRs), where underlying shares held by promoter/ promoter group are in excess of 1% of the total number of shares

Sl No.	Name of the DR Holder	Type of outstanding DR (ADRs, GDRs, SDRs, etc.)	No. of shares underlying outstanding DRs	Shares underlying outstanding DRs as a percentage of total no. of shares i.e., Grand Total (A)+(B)+(C) indicated in Statement at para (I)(a) above
- N A -				
TOTAL				

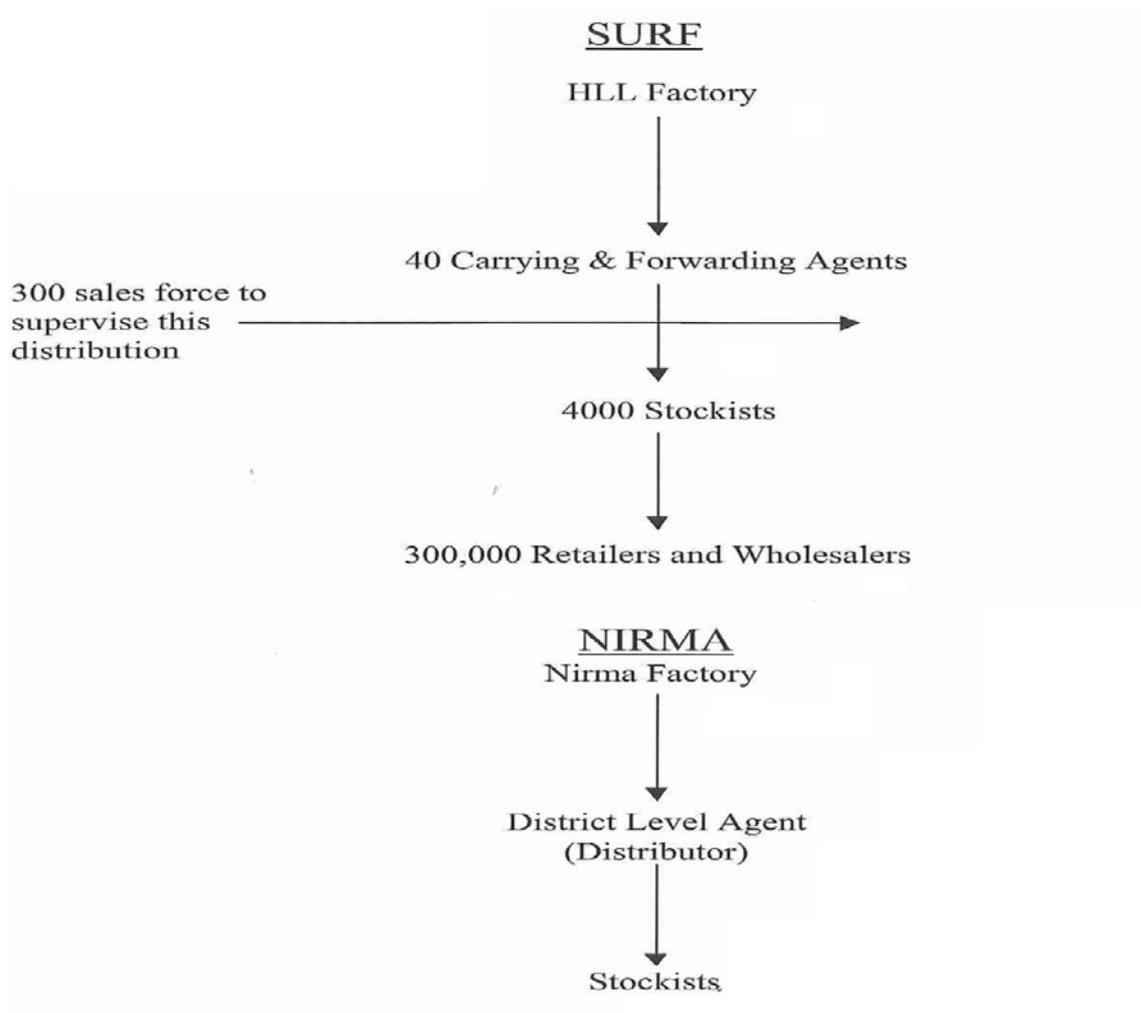
FUENTE: Hindustan Unilever Limited (2010).

Anexo 5 - Indicadores financieros de Hindustan

	2009-10 ¹	2008-09 ²	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Cuenta de resultados										
Ingresos	18.220,2	21.649,5	14.715,1	13.035,1	11.975,5	10.888,3	11.096,0	10.951,6	11.781,3	11.392,1
Otros ingresos	349,6	589,7	431,5	354,5	304,8	318,8	459,8	384,5	381,8	345,1
Intereses	-0,1	-0,3	-0,3	-0,1	-0,2	-1,3	-0,7	-0,1	-0,1	-13,2
Beneficio antes de impuestos	2.707,1	3.025,1	2.146,3	1.861,7	1.604,5	1.505,3	2.244,9	2.197,1	1.943,4	1.665,1
Beneficio después de impuestos	2.102,7	2.500,7	1.743,1	1.539,6	1.354,5	1.199,3	1.804,3	1.731,3	1.541,0	1.310,1
Balance										
Activo fijo	2.436,1	2.078,8	1.708,1	1.511,0	1.483,5	1.517,5	1.369,4	1.322,3	1.320,1	1.203,5
Inversiones	1.264,1	332,6	1.440,8	2.413,9	2.014,2	2.229,6	2.574,9	2.364,7	1.635,9	1.769,7
Impuestos diferidos	248,8	254,8	212,4	224,6	220,1	226,0	267,4	269,9	246,5	-
Activo corriente	-1.365,5	-182,8	-1.833,6	-1.353,4	-1.356,0	-409,3	-368,8	-239,8	-78,0	-373,4
Total Activo	2.583,5	2.483,5	1.527,8	2.796,1	2.361,9	3.563,8	3.843,0	3.717,1	3.124,4	2.599,8
Capital social	218,2	218,0	217,7	220,7	220,1	220,1	220,1	220,1	220,1	220,1
Reservas	2.365,4	1.843,5	1.221,5	2.502,8	2.085,5	1.872,6	1.918,6	3.438,8	2.823,6	2.268,2
Deudas	-	421,9	88,5	72,6	56,9	1.471,1	1.704,3	58,3	83,7	111,6
Total Pasivo	2.583,5	2.483,5	1.527,8	2.796,1	2.362,6	3.563,8	3.843,0	3.717,2	3.127,4	2.599,8
Ventas por segmento (%)										
Jabones, detergentes	48	49	47	47	45	45	44	45	40	40
Cuidado personal	30	29	29	29	28	26	24	22	21	17
Alimentación	20	20	22	22	25	27	29	30	33	37
Productos químicos	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4

FUENTE: Hindustan Unilever Limited (2010) | Los valores monetarios son en Rupías crores | 1 12 meses 2 15 meses.

Anexo 6 - Proceso de distribución tradicional de Hindustan (Surf) y Nirma



FUENTE: Hindustan Unilever Limited (2010).

Anexo 7 - Indicadores financieros de Nike

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Ingresos	19.014,0	19.176,1	18.627,0	16.325,9	14.954,9	13.739,7	12.253,1	10.697,0	9.893,0	9.488,8
Margen bruto	8.800,4	8.604,4	8.387,4	7.160,5	6.587,0	6.115,4	5.251,7	4.383,4	3.888,3	3.703,9
Margen bruto (%)	46,3%	44,9%	45,0%	43,9%	44,0%	44,5%	42,9%	41,0%	39,3%	39,0%
Gastos de reestructuración	-	195,0	-	-	-	-	-	-	-	0,1
Beneficio neto	1.906,7	1.486,7	1.883,4	1.491,5	1.392,0	1.211,6	945,6	474,0	663,3	589,7
Flujo de caja por operaciones	3.164,2	1.736,1	1.936,3	1.878,7	1.667,9	1.570,7	1.518,5	922,0	1.082,2	656,5
Margen de precios de la acción ordinaria:										
Alto	78,55	70,28	70,60	57,12	45,77	46,22	39,28	28,93	32,00	29,72
Bajo	50,16	38,24	51,50	37,76	38,27	34,31	24,80	19,27	20,41	17,59
Caja y equivalentes	3.079,1	2.291,1	2.133,9	1.856,7	954,2	1.388,1	828,0	634,0	575,5	304,0
Inversiones c/p	2.066,8	1.164,0	642,2	990,3	1.348,8	436,6	400,8	-	-	-
Existencias	2.040,8	2.357,0	2.438,4	2.121,9	2.076,7	1.811,1	1.650,2	1.514,9	1.373,8	1.424,1
Capital circulante	7.595,0	6.457,0	5.517,8	5.492,5	4.733,6	4.339,7	3.498,1	2.766,5	2.321,5	1.838,6
Total activo	14.419,3	13.249,6	12.442,7	10.688,3	9.869,6	8.793,6	7.908,7	6.821,1	6.440,0	5.819,6
Deuda a largo plazo	445,8	437,2	441,1	409,9	410,7	687,3	682,4	551,6	625,9	435,9
Patrimonio neto	9.753,7	8.693,1	7.825,3	7.025,4	6.285,2	5.644,2	4.781,7	3.990,7	3.839,0	3.494,5
Precio de la acción al final del ejercicio	72,38	57,05	68,37	56,75	40,16	41,10	35,58	28,00	26,88	20,55
Capitalización bursátil	35.031,9	27.697,8	33.576,5	28.472,3	20.564,5	21.462,3	18.725,1	14.758,8	14.302,5	11.039,5
Rentabilidad sobre los RR.PP.	20,7%	18,0%	25,4%	22,4%	23,3%	23,2%	21,6%	18,9%	18,2%	17,8%
Rentabilidad sobre los activos	13,8%	11,6%	16,3%	14,5%	14,9%	14,5%	12,8%	11,2%	10,9%	10,1%
Rotación del inventario	4,6	4,4	4,5	4,4	4,3	4,4	4,4	4,4	4,3	4,0

FUENTE: Nike (2010) | Los valores monetarios son en millones de \$.

Anexo 8 - Clasificación de mercados de Nike

<i>Nivel</i>	<i>Características</i>	<i>Población (millones)</i>	<i>PIB per cápita (PPA) (miles de dólares)</i>	<i>Ejemplos de países</i>
1	Mercados grandes desarrollados	>50	>20	Estados Unidos, Japón, Francia
2	Mercados pequeños desarrollados – Miembros de la Unión Europea	15	>20	Austria Hong Kong, Australia
3	Mercados en desarrollo con un gran potencial – Población muy extensa y economía en desarrollo – Países pendientes de entrar en la Unión Europea	~1.000	2	India, China
4	Potencial limitado – Potencial de crecimiento limitado – Posibles riesgos monetarios, económicos o políticos – Geográficamente aislado		<5	Israel, Turquía, Países Bálticos Brasil, Rusia
5	Mucho riesgo y poca rentabilidad – Mercado muy limitado – Elevados riesgos monetarios, económicos o políticos – Geográficamente remoto		<3	Armenia, Bielorrusia

FUENTE: Hart *et al.* (2002).

Anexo 9 - Ingresos de Nike clasificados por regiones

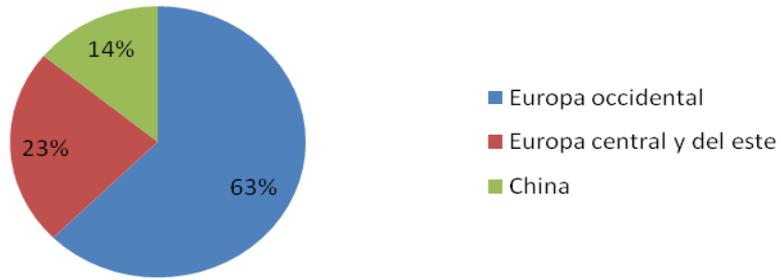
	2009	2008	% Cambio	% Cambios excluyendo las diferencias en los tipos de cambio
Norteamérica				
Calzado	4.693,9	4.476,6	5%	5%
Ropa	1.740,3	1.822,1	-4%	-4%
Equipo y otros	344,1	361,8	-5%	-5%
Total	6.778,3	6.660,5	2%	2%
Europa occidental				
Calzado	2.384,7	2.410,6	-1%	1%
Ropa	1.462,7	1.584,7	-8%	-7%
Equipo y otros	291,7	324,7	-10%	-9%
Total	4.139,1	4.320,0	-4%	-2%
Europa central y del este				
Calzado	752,0	702,1	7%	13%
Ropa	507,6	498,6	2%	5%
Equipo y otros	113,6	108,5	5%	8%
Total	1.373,2	1.309,2	5%	9%
China				
Calzado	939,9	738,1	27%	20%
Ropa	699,6	541,4	29%	21%
Equipo y otros	103,8	74,1	40%	32%
Total	1.743,3	1.353,6	29%	21%
Japón				
Calzado	430,1	373,5	15%	3%
Ropa	396,8	351,4	13%	1%
Equipo y otros	99,0	97,5	2%	-10%
Total	925,9	822,4	13%	1%
Mercados emergentes				
Calzado	1.106,1	1.030,7	7%	20%
Ropa	437,7	435,8	0%	14%
Equipo y otros	158,2	163,8	-3%	8%
Total	1.702,0	1.630,3	4%	17%
Marcas sin regiones	95,3	117,9	-19%	-9%
Total marca Nike	16.757,1	16.213,9	3%	4%
Otras marcas	2.419,0	2.413,1	0%	2%
Total NIKE, Inc.	19.176,1	18.627,0	3%	4%

FUENTE: Nike (2010) | Nota: los valores monetarios son en millones de \$.

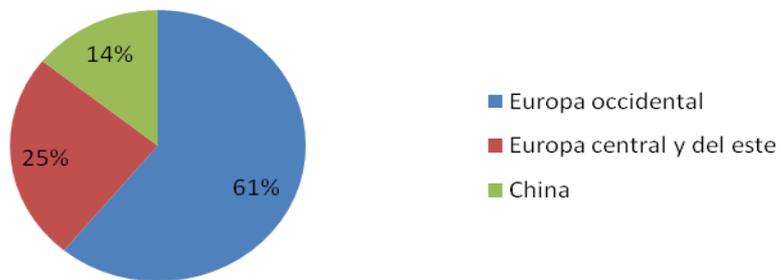
	2000	1999	% Cambio	% Cambios excluyendo las diferencias en los tipos de cambio
Norteamérica				
Calzado	3.351,2	3.244,6	3,3%	5%
Ropa	1.154,4	1.293,4	-10,7%	-4%
Equipo y otros	226,5	212,7	6,5%	-5%
Total	4.732,1	4.750,7	-0,4%	2%
Europa				
Calzado	1.268,6	1.182,7	7,3%	1%
Ropa	1.021,0	1.005,1	1,6%	-7%
Equipo y otros	61,3	68,0	-9,9%	-9%
Total	2.350,9	2.255,8	4,2%	-2%
Asia-Pacífico				
Calzado	557,0	455,3	22,3%	13%
Ropa	371,2	366,0	1,4%	5%
Equipo y otros	26,9	23,2	15,9%	8%
Total	955,1	844,5	13,1%	9%
Latinoamérica				
Calzado	384,7	335,8	14,6%	20%
Ropa	152,0	158,4	-4,0%	21%
Equipo y otros	13,5	12,9	4,7%	32%
Total	550,2	507,1	8,5%	21%
Total marca Nike	8.588,3	8.358,1	2,8%	4%
Otras marcas	406,8	418,8	-2,9%	2%
Total NIKE, Inc.	8.995,1	8.776,9	2,5%	4%

FUENTE: Nike (2010) | Nota: los valores monetarios son en millones de \$.

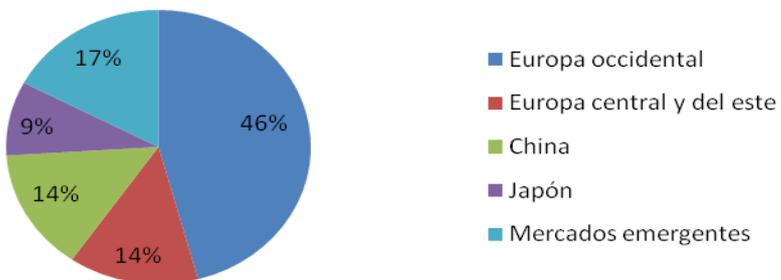
Ingresos por regiones - 1999



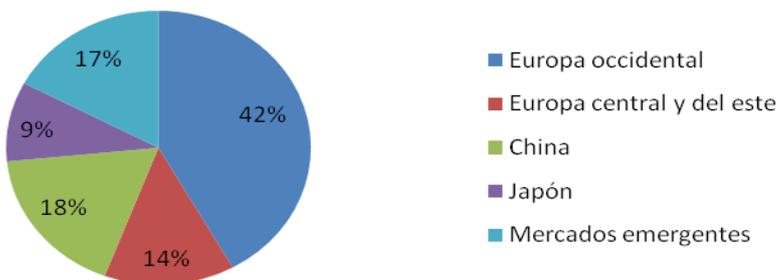
Ingresos por regiones - 2000



Ingresos por regiones - 2008



Ingresos por regiones - 2009



FUENTE: Nike (2010).

Anexo 10 - Mercado de Nike en China

Tamaño del mercado (en unidades)	Porcentaje del mercado	Dólares	Renmbis (RMB)	Ventas de Nike 1999	Cuota de mercado de Nike
1.000.000	1,0	≥78	≥650	269.000	26,9
2.500.000	2,5	54-78	450-650	215.000	8,0
6.000.000	5,9	42-54	350-450	48.000	0,8
12.000.000	11,8	30-42	250-350	6.000	0,1
18.000.000	17,7	18-30	150-250	0	0,0
12.000.000	11,8	6-18	50-150	0	0,0
50.000.000	49,3	1-6	10-50	0	0,0

FUENTE: Hart *et al.* (2002).

Copyright © 2010, Tomás Tomeo Foncuberta. “Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por medio de imprenta, fotocopia, microfilm u otros, sin permiso previo expreso del autor”.