

JUAN LUIS MARTÍNEZ  
MARÍA CARBONELL  
MANUEL BUENO

# **PERLAS EN EL BARRO**

## **INCORPORACIÓN DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE DE INGRESOS AL SISTEMA DE LIBRE MERCADO**

FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO

Marcial Pons

MADRID | BARCELONA | BUENOS AIRES

2009

# ÍNDICE

	Pág.
<b>PRESENTACIÓN</b> , Amadeo Petitbò.....	11
<b>PRÓLOGO</b> , Robert Katz .....	15
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>CAPÍTULO I. NEGOCIOS CON (Y NO DE) LOS POBRES</b> .....	21
<b>CAPÍTULO II. ESTÁN POBRES, NO SON POBRES</b> .....	39
1. MEDICIÓN DE LA POBREZA .....	39
2. EL MERCADO DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE .....	55
<b>CAPÍTULO III. EL CAPITALISMO COMO RESPUESTA</b> .....	79
1. LO RACIONAL FRENTE A LO RAZONABLE: UNA VISIÓN INCLUSIVA DE LA BDP AL LIBRE MERCADO DESDE LA ESCUELA AUSTRIACA .....	80
2. LA ÉTICA DEL MERCADO .....	90
3. EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN .....	100
4. FIJACIÓN DE PRECIOS .....	106
5. PROBLEMAS DE EXPANSIÓN DEL CRÉDITO CUANDO SE SUBVENCIONAN LOS TIPOS DE INTERÉS .....	114
6. CARTAS DE NAVEGACIÓN PARA EL NUEVO <i>OCÉANO</i> <i>AZUL</i> .....	120
A) C. K. PRAHALAD .....	129
B) Stuart HART.....	133
<b>CAPÍTULO IV. EL DINERO DE LOS POBRES</b> .....	139
1. LAS MICROFINANZAS: DEL MICROCRÉDITO AL MICRO- AHORRO .....	143
2. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES TIPOLOGÍAS.....	152

	Pág.
3. ADOPEM: DE LA PENETRACIÓN DE MERCADO EN LA BDP Y LA COLOCACIÓN DE MICROCRÉDITOS, A LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y LA CAPTACIÓN DEL MICROAHORRO .....	168
4. LA ONG ADOPEM: SU ORIGEN Y SU TRANSFORMACIÓN. ....	169
5. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y CREACIÓN DEL BANCO ADOPEM .....	171
6. LA METODOLOGÍA DE TRABAJO CON LA COMUNIDAD: PROCESO Y ESTRUCTURA DE LA CONCESIÓN DE UN CRÉDITO.....	175
A) Primer contacto con el cliente .....	175
B) Evaluación y fijación de condiciones: el Comité de Crédito. ....	181
C) Otorgamiento del crédito y capacitación del cliente.....	188
D) Seguimiento: evitando la mora.....	189
E) Renovación y ampliación: evaluación del historial crediticio ...	191
7. RESULTADOS DE ADOPEM.....	194
8. LOS RETOS DE FUTURO: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y CONSOLIDACIÓN DE LA CAPTACIÓN DEL MICROAHORRO .....	198
<b>CAPÍTULO V. NEGOCIOS INCLUSIVOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE Y OFERTAS PARA LAS MAYORÍAS.....</b>	<b>217</b>
1. LA BDP COMO PROVEEDORA DE PRODUCTOS: REINVENTANDO UNA CATEGORÍA (DEL CONSUMO BASADO EN EL «COMERCIO JUSTO» AL COMERCIO BASADO EN EL «CONSUMO NOSTÁLGICO»).....	220
2. DANDO UN PASO EN LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	229
3. EL POBRE COMO CLIENTE: CERRANDO LA INCORPORACIÓN DE LA BDP AL MERCADO.....	243
4. CODENSA, ESTRECHANDO LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA BDP.....	264
<b>CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES PARA HACER NEGOCIOS CON LA BDP (BALIZAS EN EL MAR).....</b>	<b>277</b>
UN MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS CON LA BDP .....	279
Primera etapa .....	280
Segunda etapa .....	280
Tercera etapa .....	281
Cuarta etapa .....	281
1. <i>INBOUND ACTIVITIES</i> .....	283
A) Proveedores de materia prima .....	283
B) Infraestructuras.....	289
C) El proceso de fabricación .....	294

	Pág.
2. <i>OUTBOUND ACTIVITIES</i> .....	297
A) Productos .....	299
B) Distribución .....	307
C) Comportamiento de uso y consumo.....	310
D) Vendedores .....	315
E) Consumidores .....	320
3. FUNCIONES DE APOYO .....	327
A) Finanzas .....	327
B) Recursos Humanos.....	329
C) Innovación .....	334
4. ASOCIACIONES EN LA BDP .....	339
A) ¿Por qué se deben desarrollar asociaciones? .....	339
B) ¿Cómo escoger un socio comercial?.....	340
C) Tipos de asociaciones .....	341
D) Etapas en una relación .....	343
E) Tres aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta en una asociación .....	345
F) Desarrollo de la asociación.....	347
5. CAMBIOS EXTERNOS A LA EMPRESA.....	348
A) Vista de pájaro de una empresa operando en la BdP.....	348
B) La empresa y su relación con otros agentes del mercado de la BdP .....	350
<b>EPÍLOGO</b> .....	355
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	359

## PRESENTACIÓN

El libro que el lector tiene en sus manos es un gran libro. Y lo es por muchas razones: por el tema elegido, por el análisis efectuado, por su enfoque, por la consideración de experiencias concretas y por las conclusiones y recomendaciones que se alcanzan y proponen. Sus autores —Juan Luis MARTÍNEZ, María CARBONELL y Manuel BUENO— tienen amplios conocimientos teóricos en relación con la cuestión analizada y su descripción de la realidad estudiada está ampliamente contrastada tal como se pone de manifiesto a lo largo de cada una de las páginas de la obra. Además, está muy bien escrita.

El gran tema sobre el que se desarrolla el argumento de esta publicación es la pobreza y los pobres, considerados como problema, como dato y como oportunidad. En efecto, los autores sostienen que la pobreza no es una fatalidad y quienes ahora son pobres pueden dejar de serlo pues, además de que se pueden poner en marcha negocios con ellos, son portadores de las condiciones necesarias para contribuir a iniciar un proceso de crecimiento en espacios geográficos específicos: tienen activos, son consumidores y pueden llevar a cabo iniciativas innovadoras. La colaboración exterior, bien encauzada, puede acelerar y reforzar el proceso. Limitada a la benevolencia, dicha colaboración puede contribuir a sostener la inercia de un proceso incapaz de romper con la tradición y, por tanto, inútil para contribuir al fomento de un proceso de crecimiento económico.

El análisis efectuado es riguroso y se aleja de las definiciones huecas y de los planteamientos característicos de los buscadores de rentas. Se parte del hecho de que la pobreza se ha reducido, pero la reducción se ha estancado. La desigualdad no es el problema porque el hecho rele-

vante es que cuando la marea sube todo lo que flota también sube. El problema real reside en la falta de instituciones capitalistas, en la corrupción, la falta de democracia, la ausencia de respeto a los derechos de propiedad y las políticas económicas miopes, con demasiada frecuencia fruto de planteamientos económicos erróneos cuando no de la ignorancia o voracidad de los dirigentes políticos y sus burocracias.

En las empresas reside el germen del crecimiento económico y, en consecuencia, de la reducción de la pobreza. Por ello el libro aborda una cuestión de sumo interés: es necesario buscar procesos empresariales sostenibles en el tiempo que garanticen resultados positivos —económica y socialmente— a pesar de las dificultades que imponen los ciclos económicos. Los autores parten de la consideración de la Base de la Pirámide como un nuevo mercado y una oportunidad de negocio subrayando que «esta nueva sistemática contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de bajos recursos a la cadena de valor de las empresas sin renunciar al lícito lucro del emprendedor empresarial».

El enfoque analítico aplicado se apoya en los principios de la escuela austríaca, algo poco frecuente a pesar de la potencia de dicha aproximación metodológica. Los autores son contundentes al respecto: «El liberalismo económico es el mejor enfoque para abordar los retos que supone el desarrollo de las comunidades más desfavorecidas». Dicho enfoque conduce a sostener que no se trata de actuar sobre los pobres con la benevolencia como punto de referencia, sino de «invertir en los pobres» convirtiéndoles en seres libres, dueños de su presente y de su futuro y actores capaces de convertir la pobreza en fuente de riqueza. En este marco conceptual cabe destacar el análisis que se efectúa sobre la fijación de los precios de los bienes objeto de comercio. Su interés reside en la introducción de los elementos propios de las sociedades pobres: escasos ingresos, ausencia de liquidez, escasez de medios de producción, costes, ausencia de economías de escala, poca tradición emprendedora, falta de información, problemas logísticos, entre otros. También debe subrayarse la reflexión que hacen los autores sobre el sistema financiero en las comunidades pobres y su propuesta de un modelo de gestión de la acción social empresarial, distinta de la convencional, más apoyada en la filantropía que en la eficiencia y la responsabilidad personal.

Completa el trabajo un conjunto de referencias a experiencias concretas. El sistema de microcréditos es analizado exhaustivamente y de forma rigurosa desde la perspectiva de su contribución a la incorporación de los mecanismos de mercado en economías subdesarrolladas. La proliferación de las organizaciones dedicadas a la concesión de microcréditos hace suponer que el sistema se perfeccionará, que la compe-

tencia aumentará y que, en consecuencia, los costes de los microcréditos se reducirán, favoreciendo a los demandantes de las pequeñas ayudas financieras destinadas a impulsar pequeños negocios que, con el paso del tiempo, aspiran a ser más grandes y a insertarse en el sistema de comercio internacional. También se analiza críticamente el sistema del denominado comercio justo frente al sistema del comercio competitivo, mucho más potente pues incluye la oportunidad de crecer a partir del propio esfuerzo apoyado en la eficacia, sin necesidad de subsidios. La consideración de un conjunto de experiencias empresariales pone de manifiesto que el potencial de crecimiento de las zonas pobres es elevado: basta con que se deje funcionar a las instituciones del capitalismo; la imaginación y el esfuerzo harán el resto. El enfoque es original y potente: «Las iniciativas de integración del pobre en la cadena de suministro como un proveedor más, es garantía de sostenibilidad. No se completaría el círculo virtuoso del libre mercado si no se contemplara su dimensión de cliente».

Las referencias concretas analizadas constituyen un buen complemento a los tratados y estudios sobre el subdesarrollo que, por regla general, no toman en consideración el potencial de crecimiento del que son portadores los pobres con iniciativa empresarial. Es justamente en la capacidad de emprender donde se encuentra la semilla del crecimiento, sin necesidad de ayudas que, con excesiva frecuencia, sólo alimentan burocracias y grupos corruptos sin que su impacto real alcance los resultados esperados o prometidos como pone de manifiesto lo que realmente ha ocurrido con las ayudas al subdesarrollo aplicadas en los últimos sesenta años.

Lógicamente, el abundante caudal de análisis e información que discurre a lo largo de la obra tiene como corolario un conjunto de recomendaciones para hacer negocios en la Base de la Pirámide a las que se añade un modelo estratégico de inequívoca utilidad.

En definitiva, el lector está ante un libro que constituirá una referencia obligada para todos aquellos que quieran adentrarse en el estudio de la economía de los pobres, el análisis de la Base de la Pirámide y el conocimiento de sus problemas y posibles soluciones basadas en la eficiencia empresarial guiada por la actividad creativa de los que menos tienen.

Amadeo PETITBÒ  
Director de la Fundación Rafael del Pino

## PRÓLOGO

Escribiendo estas líneas en los primeros meses de 2009, me he dado cuenta que han pasado más de diez años desde que el término «Base de la Pirámide» entró a formar parte del léxico empresarial. Alguno de los observadores más avezados en la estrategia de negocios de la «Base de la Pirámide» podría argumentar que está más cerca de cinco que de diez los años transcurridos desde que este término viera la luz. Lo curioso del asunto es que ambas apreciaciones son correctas.

Si se es de la opinión de que han pasado más de diez años desde que «la Base de la Pirámide» se empezara a utilizar, se estará en lo cierto: proto-estrategas como C. K. PRAHALAD y Stuart HART acuñaron el término en un documento de trabajo, escrito por ambos en 1998 mientras que desarrollaban sus labores docentes en la Universidad de Michigan. Pero también es cierto que no fue hasta su publicación en el 2002, el momento en que el término empieza a cobrar relevancia, y a conseguir su aceptación y difusión durante los años 2004 (con la publicación del libro de PRAHALAD *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*) y 2005 (con el libro de HART *Capitalism at the Crossroads*)<sup>1</sup>.

Pero, ¿qué tiene esto que ver con *Perlas en el Barro*? Primero y ante todo, la aparente contradicción del título debe servir como recordatorio: en los negocios, como en la vida, no suele haber una respuesta única. En segundo lugar, nos hace caer en la cuenta que incluso las ideas más

---

<sup>1</sup> Estos libros se han traducido al español como *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, editado por Granica en el 2005 y *El capitalismo en la encrucijada: cómo obtener beneficios empresariales y generar mejoras sociales a un mismo tiempo*, publicado por Deusto, S.A. Ediciones en el año 2007. Nota de los autores del libro.

importantes —y habría que buscar mucho para no encontrar hoy un ejecutivo del mundo de los negocios que no haya escuchado ya el término BdP— toman a veces meses, incluso años, para ser reconocidas. Este periodo de espera no es muy distinto del que se requiere para transformar un grano de arena en una perla.

Yo también he tenido que esperar pacientemente a que Juan Luis MARTÍNEZ, María CARBONELL y Manuel BUENO hubieran terminado de trabajar con oficio y dedicación *Perlas en el Barro* para tener acceso a esta interesante aportación. Iniciado como una humilde idea, el libro es ahora una gema completamente formada; como ningún otro acercamiento a la literatura sobre la BdP, tenemos aquí un esmerado tratado analítico enriquecido con la consideración de casos de estudio. Los autores ponen en el mismo plano la estrategia de negocios y la filosofía, dando como resultado un trabajo lleno de ideas y reflexiones, haciéndolo un libro único sobre la BdP.

Como suele ser habitual, la narración de casos ilumina la teoría, y los presentados aquí —Adopem, Banagrario, Codensa— son de los mejores ejemplos que he tenido oportunidad de conocer. Uno de los atractivos fundamentales es el acierto de los autores por haber incluido la transcripción detallada de las entrevistas realizadas a los actuales directivos, clientes y miembros de la comunidad que son atendidos por las compañías en cuestión. Como lector y analista, éstas son la clase de observaciones, vividas en primera persona, que integran la opinión de todos los protagonistas de arriba a abajo, y que sirven de puente para superar el *gap* entre teoría y práctica.

En un momento en el que definir qué se entiende por el valor de los negocios nunca había tenido tanta dificultad, *Perlas en el Barro* nos recuerda que debemos ser pacientes y que solemos necesitar echar una mirada a lugares poco comunes en busca del valor real. Es muy de agradecer a MARTÍNEZ, CARBONELL y BUENO nos ofrezcan en su libro un mapa para guiar nuestros pasos y orientar nuestra búsqueda.

Robert KATZ

Associate, Acumen Fund and Editor, NextBillion.net

Nueva York, 2009.

## INTRODUCCIÓN

Eran las dos de la tarde cuando llegamos al pequeño aeropuerto de «El Edén», localizado a las afueras de la población de Armenia, capital del Departamento de El Quindío, una de las 32 regiones en las que se divide administrativa y políticamente Colombia. Volvíamos de pasar tres días visitando algunos proyectos de desarrollo ejecutados en esta zona cafetalera. Nuestro vuelo de regreso a Bogotá salía tres horas más tarde. Nos habíamos adelantado intencionadamente: queríamos disponer de tiempo para ordenar algunas ideas y transcribir, de forma algo más estructurada, las anotaciones que habíamos ido tomando durante los días de trabajo. El aeropuerto estaba casi desierto. Sólo algún personal de servicio rondaba por la puerta de acceso. Justo cuando bajamos del taxi, se nos aproximó un hombre de mediana edad, de rasgos duros, delgado, ágil... dispuesto a ganarse unos pesos por ayudarnos con el equipaje. Sólo teníamos un par de mochilas no muy cargadas. Viendo que no tenía muchas alternativas, y deseoso de no desaprovechar la ocasión que le brindaban un par de turistas con aire despistado, nos ofreció el limpiarnos los zapatos. «*Si tienen tiempo —era evidente que lo teníamos— les doy un arreglito en los zapatos para que se vayan aseaditos de aquí*». Uno de nosotros llevaba en la mano un sombrero de cuero de ala ancha, compañero constante en los paseos por los cafetales. El coste que había tenido que pagar por aliviar el castigo de las inclemencias del tiempo (a veces sol, a veces viento y lluvia) fue adquirir un tono beige desvaído y un cierto acartonamiento. «*Los zapatos no, pero si recupera el sombrero llegamos a un trato con los pesos*», le propuso. «*Está hecho. Se lo limpio, le doy crema, le saco lustre y dependiendo de cómo quede, así me paga*». Nos pareció justo el trato, ya que como él mismo reconoció, era la primera vez que iba a limpiar un sombrero.

Mientras que trabajaba afanosamente en las labores de recuperación del maltrecho sombrero, comenzó de manera espontánea una conversación que nos entretuvo durante los siguientes minutos y que se prolongó hasta la última llamada para coger nuestro vuelo. Los primeros diálogos fueron muy convencionales, propios de lo que un mínimo de formalidad y amabilidad recomienda en estos casos. Pero cuando vio que sacábamos un manido bloc de notas y nuestra pequeña grabadora, nuestro amigo empezó a deslizarse por el plano inclinado de la curiosidad.

— *¿Son naturalistas? ¿Han venido a ver la Palma de Cera? ¿Estuvieron en el Valle de Cocora?...*

— *No, no somos naturalistas, pero sí, si vimos la Palma de Cera...* y es que el paseo que dimos a caballo por el Valle que acoge a este solitario y majestuoso árbol nacional (es una palmera, pero allí lo llaman árbol) fue uno de los mejores momento de nuestro viaje...

— *¿Qué les trajo al Quindío?*

— *Estamos documentándonos para escribir un libro y hemos venido a visitar proyectos de desarrollo.*

— *¿Han sacado algo en claro?*

Esa pregunta fue la que nos llevó a narrar nuestras experiencias cercanas. Tradicionalmente, el departamento del Quindío había basado su riqueza en la explotación de productos agrarios, entre los que destacaba el café. Pero de un tiempo a esta parte, y a consecuencia de la bajada de los precios en el mercado internacional por la fuerte competencia de los nuevos productores asiáticos, se hizo necesaria la diversificación de actividades. La habilidad y el saber hacer de los colombianos los llevó a poner en marcha toda una red de turismo rural en la zona. La proliferación de casas rurales, rutas turísticas, parques de ocio, perfectamente integrados en un paisaje exuberante dentro de las explotaciones agrícolas que seguían manteniendo unos buenos niveles de producción mejorando los estándares de calidad, habían paliado los efectos negativos de la crisis y habían abierto la posibilidad de acariciar el milagro de la recuperación económica. El conjunto de estas nuevas actividades había llevado a que surgiera una pléyade de microempresas que se constituían en proveedoras de productos y servicios para los visitantes de poblaciones como la La Tebaida o Salento.

Conocer de primera mano a estos microempresarios, sus anhelos y esperanzas, es lo que nos había llevado a pasar unos días en Armenia y lo que ahora estaba siendo el argumento central de nuestra conversación con Raúl Felipe, que seguía frotando el dichoso sombrero.

— *¿Estuvieron en la iglesia de La Tebaida?*

— *Sí.*

— *¿Pasaron por la tiendita que hace esquina justo en frente de uno de los laterales de la iglesia?*

— *Sí, un pequeño colmado que vendía de todo, papa, yuca, hasta baterías y un patacón frito que estaba delicioso*

— *Sí esa, esa tiendita la regenta mi hermana, y es una de esas micro-empresarias que ustedes han venido a ver.*

Entonces nos narró la historia de María Elena. Un ama de casa que había quedado viuda en un mal afortunado accidente, con bocas aún por alimentar y sin ningún tipo de protección social y económica, supo aprovechar la oportunidad que le brindó la vida cuando empezaron a aparecer turistas. Sólo requirió un mínimo de capacitación en gestión comercial y financiera y el impulso de un capital semilla que le permitiera poner en marcha su pequeño negocio. Las ideas, los ánimos, el trabajo los ponía ella; la oportunidad necesitaba que se la brindaran de fuera. Según su hermano, los comienzos fueron duros y distaban mucho de lo que ahora era. Al principio se conformaba con ir tirando, prácticamente era un medio de subsistencia, pero conforme fue escuchando al turista, conociendo sus necesidades, fue ampliando y adaptando el surtido. Negociaba con proveedores locales, establecía acuerdos comerciales con otras tiendas de la zona para comprar conjuntamente a mejor precio y se alternaban en ir a recoger las mercancías. Todo esto le llevó a incrementar sus ingresos, reducir sus costes y a considerar seriamente la posibilidad de ayudar a su hijo mayor, que ya estaba pensando en casarse, en poner una pequeña bodega. La historia de María Elena no difería mucho de otras que habíamos ido conociendo a lo largo de nuestro trabajo de investigación sobre la gestión de la acción social, pero quizás fuera la cara de orgullo de nuestro nuevo amigo y su sorprendente capacidad de contar «cuentos», lo que en esta ocasión nos llamó la atención. Era un magnífico broche de oro de nuestros días en Armenia.

Hay dos formas de aproximarse a la pobreza: como problema o como dato. Si es como problema, el riesgo que asumimos es el de crear lazos permanentes de dependencia o, en el mejor de los casos, proponer soluciones postizas que la enquistan. Si nos acercamos como dato, y dejamos que sean los pobres los que busquen la solución y nosotros tan sólo colaboramos con su idea, facilitándoles el acceso a los medios, entonces la salida de la pobreza estará más cerca.

En estos años en los que hemos trabajado de forma continua sobre los modelos y metodologías de trabajo con la comunidad, siempre hemos encontrado a un infatigable compañero de camino: la **Fundación Rafael del Pino**. Detrás de las instituciones siempre hay personas. Gracias Amadeo, gracias Vicente, gracias María. En esta última etapa de nues-

tro viaje, además de su generosidad, le debemos también su comprensión y paciencia.

— *Bueno, pues ya está el sombrero.*

— *Y aunque no esté, nos lo tiene que dar porque nos llaman. ¿Cuánto le doy?*

— *El sombrero ha sido trabajoso, más que un par de zapatos, déme seis mil pesos, me cita en su libro y estamos en paz.*

Raúl Felipe, por fin hemos terminado de pagar nuestra deuda.

Los autores

Madrid, abril de 2008.