



**LAS NUEVAS  
OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIOS ESTÁN EN  
LA BASE DE LA PIRÁMIDE:  
C. K. PRAHALAD**

---

Dra. Bertha Eugenia Sotres Mora<sup>1</sup>

## “EL FUTURO ESTÁ EN AQUELLAS COMPAÑÍAS QUE VEN A LOS POBRES COMO SUS CLIENTES”,

C. K. PRAHALAD.

**W** Si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o carga y empezamos a reconocerlos como emprendedores resilientes y creativos y como consumidores conscientes de valor, se abrirá ante nuestros ojos todo un nuevo mundo de oportunidades”. Esta era una de las grandes aspiraciones, de C. K. Prahalad,<sup>2</sup> uno de los grandes gurús contemporáneos de la realidad global y considerado una de las mentes revolucionarias de las teorías de administración de Occidente.

Desde muy joven, Prahalad destacó por sus inquietudes sobre el mundo de los negocios, lo que lo llevaría, con tan sólo 19 años, a buscar una oportunidad de trabajo temporal en una fábrica local de baterías perteneciente a Union Carbide. Después de esta experiencia se inscribió en el Indian Institute of Management de Ahmedabad, una de las grandes perlas de la India en la formación de directivos.

### UN MUNDO EN EL QUE LOS POBRES PROSPERAN

El verdadero sueño de Prahalad era lograr que los pobres vivieran en un mundo de oportunidades capaz de compartirles una realidad de abundancia y prosperidad. Con esto en mente, estudió en los mejores centros educativos del mundo para crear y desarrollar un modelo de negocios que se tradujera en una oportunidad para las comunidades en extrema pobreza. Cumplir este propósito lo llevó a doctorarse en Management por la Universidad de Harvard.

A principios de los noventa, su intervención como asesor de la empresa electrónica de Jean Philips Timmer le trajo reconocimiento por sus propuestas estratégicas en el mundo de los negocios. Con el tiempo, fue cofundador y CEO de la empresa tecnológica Praja Inc., misma que permitía a la gente acceder a la información sin restricción alguna y que aplicaba su filosofía de la balanza de pagos. Sin embargo, con la llegada del boom del ‘.com’ la empresa se vino abajo, lo que no impidió que continuase con la misión que se había fijado y la filosofía que había construido: desarrollar un modelo que se tradujera en oportunidad de negocios en la base de la pirámide.

### LA FORTUNA SE ENCUENTRA EN LA POBREZA

Al terminar el ciclo de su empresa, regresó a las actividades que más le apasionaban: ser maestro y consultor. Inmerso en sus investigaciones, logró demostrar que su estrategia sobre la oportunidad de negocios en medio de la pobreza, o como él la llamó: “la parte más baja de la pirámide”, realmente podría funcionar.

Su propuesta enfatizaba que “el problema de la pobreza debe obligarnos a innovar, no a exigir derechos para imponer nuestras soluciones”. En su tesis asegura que los pobres no sólo representan un mercado global viable y enorme, sino que la innovación puede llegar a ellos y aumentar la productividad; sin embargo, las empresas no han sabido aprovechar todos los alcances de la globalización.

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO VS. COMPETENCIAS DISTINTIVAS

C. K. Prahalad publicó en *Harvard Business Review* un artículo sobre estrategia llamado “Strategic Intent” (1989), posteriormente, en coautoría con Gary Hamel, publicó “The Core Competence of the Corporation” (1990), éste último confronta sus tesis con las del gran maestro de la estrategia competitiva Michael Porter. Ambos artículos lograron ser considerados los más célebres de la revista por las ventas reportadas.

Prahalad y Hamel reivindicaron las habilidades y competencias distintivas en un intento por constatar que las ventajas competitivas no dependían del entorno o industria, sino que la propia empresa podía conseguir esas ventajas dentro de sí misma. *Competiendo por el futuro* (1996) fue el libro que encumbró esas tesis y a sus autores. Sus propuestas alumbraron el campo de la estrategia con una de las batallas conceptuales más acuciantes del momento: el posicionamiento estratégico vs. las competencias distintivas, sólo comparable al mítico debate de las décadas de los sesenta y setenta entre estrategia vs. estructura.

El concepto de competencias distintivas fue la primera gran aportación de C. K. Prahalad, considerado, en sus últimos días por *The Economist*, a la altura de Peter Drucker por su vasto legado intelectual.

En su libro *Co-creation*, Prahalad debate que la innovación no tiene por qué surgir desde dentro de la empresa, sino de los clientes, proveedores y agentes externos a la organización. En este sentido, se entiende el concepto de co-creación como el anticipo de lo que luego habría de denominarse innovación abierta, el cual circunda por los discursos de los gurús del momento. Es de esta idea de donde se derivaría la estrategia de hacer negocios a partir de los menos favorecidos económicamente.

Una de las más grandes aportaciones del doctor Prahalad se encuentra en su libro *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide* de 2005 y que actualizó en 2010 con nuevos avances en la edición *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Más allá



LA PRINCIPAL BARRERA CON QUE SE ENCUENTRAN LAS GRANDES EMPRESAS A LA HORA DE APOSTAR POR LA BASE DE LA PIRÁMIDE ES MENTAL, “NO CREEN QUE PUEDA HABER MERCADO AHÍ”.

de la teoría que preconizó en esa obra, este profundo investigador señaló con agudeza la ceguera estratégica en la que pueden incurrir las grandes empresas si no atienden el mercado más poblado del mundo: el de los pobres. Este mercado está integrado por cerca de 4000 millones de personas para quienes se pueden crear productos y servicios que las integren en la dinámica de la economía capitalista del mundo global.

### EL LEGADO DE C. K. PRAHALAD

Con respecto a su propuesta calificada de revolucionaria, Prahalad empezó a cosechar frutos. Las Naciones Unidas y Bill Gates fueron de los primeros en apoyar su iniciativa para sacar de la pobreza a los más pobres.

Cinco años después de la publicación del libro *The Wharton Knowledge*, se entrevistó a Prahalad para preguntarle: ¿cómo han influido sus ideas sobre las empresas y los consumidores pobres? Al respecto, respondió: “La influencia ha sido interesante y profunda en varios aspectos

y mucho más de lo que se podría esperar. Por ejemplo, varias de las instituciones multilaterales —Banco Mundial, Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas, Corporación Financiera Internacional y la USAid— han aceptado, la idea de que la participación del sector privado es fundamental para el desarrollo. Le pedí a diez directivos de empresas tan diversas como Microsoft, Bharti Airtel, ING, DSM, GSK, Unilever, Philips Electronics, Royal DSM, Glaxo SmithKline University Of Maastricht, Acumen Fund y Thomson Reuters que reflexionaran sobre si el libro había influido sobre la forma en que entienden las oportunidades. De manera unánime, comentaron: el libro no sólo ha tenido cierto impacto, sino que ha cambiado la forma de enfocar la innovación y los nuevos mercados”.

### UN CONCEPTO CLAVE: OPORTUNIDAD

Prahalad, en una de sus últimas entrevistas para *The Economist*, realizó un balance de lo que denomina ‘oportunidad’. “Creo que cuando salió el libro



## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

**1999.**

Fue el primero en recibir el “Lal Bahadur Shastri”, premio por sus contribuciones a la Gestión y Administración Pública del presidente de la India.

**1994.**

Recibió el Premio de Holanda Maurice de parte del Instituto de Investigación Industrial por su artículo “El papel de las competencias básicas en la Corporación” publicado en *La gestión de la investigación tecnológica*.

**2009.**

Fue galardonado con Pravasi Bharatiya Sammaan, nombrado ‘Padman Bhushan’ (tercero en la jerarquía de los premios civiles) por el gobierno de la India. Fue catalogado como ‘el pensador de negocios más influyente del mundo’ en la lista Thinkers50.com. Recibió el Premio Herbert Simon por el László Rajk Colegio de Estudios Avanzados por parte de la Universidad Corvinus de Budapest.

**2010.**

Se le concedió de manera póstuma el Premio Internacional de Viipuri en Gestión Estratégica (Tecnología) y Economía de la Empresa por la Universidad Tecnológica de Lappeenranta.

**2018.**

Fue nombrado ‘pensador de negocios más influyente del mundo’ en la lista Thinkers50.com.

## PRAHALAD EXPLICÓ QUE LA INNOVACIÓN PARA LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE PONE EN DUDA NUESTROS MODOS DE PENSAR ESTABLECIDOS: ESTOS MERCADOS PUEDEN CONVERTIRSE EN FUENTE DE INNOVACIÓN PARA LOS MERCADOS DESARROLLADOS.

hubo bastante escepticismo, sin embargo, en tan sólo cinco años un ejemplo que logró disipar muchas dudas de esta idea se dio en la industria de telefonía móvil. Por primera vez en la historia de la humanidad, cuatro mil millones de personas estaban conectadas. Ahora, por supuesto, cuando se habla de cuatro mil millones de un total de seis mil millones de personas, es un número grande. Tal vez dos mil millones y medio de individuos son consumidores de la base de la pirámide”.

Cuando le preguntaron si la gente pobre y analfabeta puede adoptar las nuevas tecnologías y si necesitan de ellas, contestó de manera contundente: “Los teléfonos móviles han demostrado una vez más que la tasa de adopción de esta tecnología ha sido espectacular”.

En múltiples ocasiones, Prahalad señaló que la principal barrera con que se encuentran las grandes empresas a la hora de apostar por la base de la pirámide es mental. “No creen que pueda haber mercado ahí —solía decir el gurú—, creo que es bastante sencillo una vez que la alta dirección reconoce que hay una oportunidad para innovar y hay un mercado al que prestar servicios. Las dificultades de acercarse a estos mercados no son interculturales. El problema consiste en la capacidad de identificar y sumergirse en la experiencia de los consumidores en estos mercados”.

Prahalad explicó que la innovación para los mercados de la base de la pirámide pone en duda nuestros modos

de pensar establecidos: estos mercados pueden convertirse en fuente de innovación para los mercados desarrollados. “La innovación en estos mercados puede invertir el flujo de conceptos, ideas y métodos. Por consiguiente, para una corporación multinacional que busque permanecer a la vanguardia, es crucial experimentar en estos mercados. Ya no es simplemente una opción”.

### UN MUNDO CON UNA AMPLIA CLASE MEDIA

Preocupado por hacer trascender su propuesta, especialmente en su país, durante sus últimos años Prahalad se involucró en el proyecto “India a los 75 años de su independencia” para el 2022. En esta iniciativa colaboró con un plan estratégico para convertir a su país de origen en una potencia a nivel global.

Entre sus pensamientos significativos destacan: “La transformación social no será verdadera si no se traduce en la reducción de la pobreza. La ‘pirámide’ debe convertirse en un ‘diamante’, en un rombo con una base pequeña de población pobre y un vértice también reducido de población rica, permitiendo que la mayoría de la población quede integrada en la clase media”.

C. K. Prahalad falleció a los 68 años dejando un gran legado para el desarrollo de las empresas. Él dejó sentadas las bases y una confirmación de por qué su modelo funciona en el libro que salía a la luz el mismo año de su fallecimiento el 16 de abril del 2010.<sup>4</sup> [Ho](#)

<sup>1</sup> Consultora en Comunicación, Mercadotecnia y Responsabilidad Social.

<sup>2</sup> Colimbatore, India, 8 de agosto de 1941- San Diego, EE. UU., 16 de abril del 2010

<sup>3</sup> Prahalad, C. K., *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2010, p. 66.

<sup>4</sup> (29 de junio del 2020). “Conoce la historia de C. K. Prahalad”, *Alto Nivel*, en <<https://www.altonivel.com.mx/actualidad/conoce-la-historia-de-ck-prahalad/>>.



# LOS 12 PRINCIPIOS PARA LOS MERCADOS DE LA BASE PIRAMIDAL

Basado en su investigación, C. K. Prahalad identificó 12 principios que para él constituyen los componentes esenciales de una filosofía de la innovación para los mercados en la base de la pirámide.<sup>3</sup>

01

El centro de atención debe estar en el desempeño de los precios de productos y servicios. No basta ofrecer precios más bajos, sino que se debe crear una nueva envoltura del desempeño de los precios. Se requieren saltos cuánticos en el desempeño de los precios.

02

La innovación exige soluciones híbridas. Para ello son necesarias tecnologías avanzadas y emergentes que se combinen de manera creativa con las infraestructuras existentes y en rápida evolución.

03

Teniendo en cuenta la magnitud de los mercados de los pobres, las soluciones que se desarrollen deben poder incrementar su escala y transportarse entre países, culturas e idiomas. Deben poder adaptarse con facilidad a mercados similares. Esto es fundamental para que adquieran escala.

04

Los mercados desarrollados están acostumbrados al desperdicio de recursos. Todas las innovaciones deben concentrarse en la conservación de recursos: eliminar, reducir y reciclar. La reducción de la intensidad de los recursos debe ser un principio esencial en el desarrollo de productos.

05

El desarrollo de productos debe comenzar por una profunda comprensión de la funcionalidad y no sólo de la forma. Ello exige repensar la funcionalidad.

06

Las innovaciones en los procesos son tan cruciales como las innovaciones de producto en los mercados de la base de la pirámide.

07

La capacitación es un asunto crítico. La mayoría de los mercados de los pobres son deficientes en cuanto a habilidades. En el diseño de productos y servicios deben considerarse los niveles de habilidades, la infraestructura deficiente y la dificultad de acceso para el servicio en áreas remotas.

08

La educación de los clientes en el uso de los productos es esencial.

09

Los productos deben funcionar en ambientes hostiles. Deben acostumbrarse o ser adaptables a la baja calidad de la infraestructura como en el caso de la electricidad (fluctuaciones de voltaje y apagones) y el agua (partículas, bacterias y polución viral).

10

La investigación sobre las interfaces (las conexiones) es fundamental dada la naturaleza de la población consumidora.

11

Las innovaciones deben llegar al consumidor. Es crucial el diseño de métodos para llegarles a los pobres con bajos costos.

12

Paradójicamente, la evolución de las características y las funciones en estos mercados puede ser rápida. Quienes desarrollan los productos deben concentrarse en la amplia arquitectura del sistema —la plataforma— de manera que las nuevas características puedan incorporarse con facilidad.