



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

ESTUDIO DE LA *NEOINNOVACIÓN*
REALIZADA POR EMPRESAS MULTINACIONALES
EN LA INDIA

Autora: Micaela M. Domecq Ballarín

Directora: María José Martín Rodrigo

Madrid

Marzo de 2015

Micaela M.
Domecq
Ballarín

**ESTUDIO DE LA NEOINNOVACIÓN REALIZADA POR EMPRESAS MULTINACIONALES
EN LA INDIA**



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE. ABSTRACT AND KEY WORDS.....	I
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	I
ABSTRACT AND KEY WORDS	II
ACRÓNIMOS.....	III
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA	2
1.2.1. <i>Ventajas que ofrece la neoinnovación.....</i>	<i>2</i>
1.2.2. <i>Otras razones por las que la neoinnovación es importante.....</i>	<i>6</i>
1.2.3. <i>Delimitación del tema inicial.....</i>	<i>6</i>
1.3. HIPÓTESIS DE TRABAJO	7
1.4. METODOLOGÍA	7
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. CONCEPTO DE NEOINNOVACIÓN.....	10
2.1.1. <i>La neoinnovación.....</i>	<i>10</i>
2.1.2. <i>Relación con técnicas alternativas de expansión geográfica.....</i>	<i>12</i>
2.2. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NEOINNOVACIÓN: ESTRATEGIA CORPORATIVA Y EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	19
2.2.1. <i>Estrategia corporativa.....</i>	<i>20</i>
2.2.2. <i>Ejecución estratégica.....</i>	<i>24</i>
2.3. SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO.....	30
3. TRABAJO DE CAMPO	33
3.1. ESTUDIO PRELIMINAR PARA LA NEOINNOVACIÓN EN LA INDIA.....	33
3.1.1. <i>Geografía, política, demografía y cultura.....</i>	<i>33</i>
3.1.2. <i>Infraestructura y economía</i>	<i>38</i>
3.2. IMPACTO EN LA NEOINNOVACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE	41

3.2.1. <i>Definición y delimitación del concepto</i>	41
3.2.2. <i>¿Dónde se encuentra la BOP?</i>	42
3.2.3. <i>¿Cómo vive la BOP?</i>	44
4. CONCLUSIÓN: OPORTUNIDADES Y DIFICULTADES DE SERVIR A LA BOP EN LA INDIA	57
BIBLIOGRAFÍA	60

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Modelo de innovación disruptiva.....	5
Gráfico 2: Estrategias de expansión geográfica.....	13
Gráfico 3: Precio unitario de suplementos dietéticos en China y en el Reino Unido (2011)	15
Gráfico 4: Sobres de cosméticos de Hindustan Unilever.....	28
Gráfico 5: Proceso de neoinnovación por las multinacionales.....	31
Gráfico 6: Mapa de la India.....	33
Tabla 1: Datos generales de la India.....	34
Gráfico 7: Composición religiosa de la India, 2001.....	34
Gráfico 8: Datos demográficos de la India.....	35
Tabla 2: Principales datos económicos de la India (2013).....	39
Gráfico 9: Composición del PIB y de la fuerza laboral por sectores, India.....	40
Gráfico 10: Proporción de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza.....	43
Gráfico 11: Países con mayor número de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza.....	43
Gráfico 12: Modelo de microfinanciación de Grameen Bank.....	46
Tabla 3: Datos de Grameen Bank, 2007.....	46
Tabla 4: Malnutrición en la India.....	47
Gráfico 13: Principales consecuencias de los problemas higiénicos de la India.....	48
Gráfico 14: Comparación entre la MAC 400 y una máquina tradicional de electrocardiogramas.....	49
Gráfico 15: Pobreza rural y urbana en la India.....	51
Tabla 11: Modelo de emigración rural-urbana de Todaro.....	52
Gráfico 16: Pirámides de población de una región desarrollada, un país en vía de desarrollo y un país subdesarrollado.....	54
Gráfico 17: Correlación entre el desarrollo y la igualdad de género.....	55
Gráfico 18: Consumo relativo de la BOP por sectores.....	56

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE. *ABSTRACT AND KEY WORDS*

Resumen y palabras clave

El presente trabajo tiene por objeto explorar las características que deben tener los proyectos de I+D dirigidos a la base de la pirámide, en particular aquéllos orientados a la India. En este estudio se propone la necesidad de desarrollar los productos desde su concepción para servir a la base de la pirámide, proceso que será llamado neoinnovación, en lugar de meramente adaptar la oferta existente en el mundo desarrollado. Con \$4000 de renta per cápita y un 68% de la población viviendo en zonas rurales, la población india tiene unas necesidades y restricciones muy diferentes a las de los países desarrollados.

Con este objetivo en mente, será desarrollado el modelo de neoinnovación. Tras ello, se elaborará un estudio sobre la India y sobre las características de la base de la pirámide. Para concluir, se explorará la manera en que todas ellas justifican la necesidad de la neoinnovación.

Palabras clave: neoinnovación, I+D, base de la pirámide, India

Abstract and key words

This paper explores the requisites of R&D projects oriented toward the base of the pyramid, especially those focused on India. This study proposes that products must be developed from the start to serve the needs of the base of the pyramid, process called reverse innovation, instead of merely adapting the existing supply in the developed world. With \$4000 per capita income and 68% of the population living in rural areas, the needs and restrictions of Indian population are very different from those of the developed world.

With this goal in mind, a reverse innovation model will be developed. Following this, a study of India and of the base of the pyramid will be conducted. Finally, the way in which they both justify the need of reverse innovation will be explored.

Key words: *reverse innovation, R&D, base of the pyramid, India*

ACRÓNIMOS

BOP	Base de la pirámide
BM	Banco Mundial
CFI	Corporación Financiera Internacional
CIA	Agencia Central de Inteligencia
ECL	Equipo de crecimiento local
EMN	Empresa multinacional
FDI	Inversión extranjera directa
FMI	Fondo monetario internacional
HDI	Índice de Desarrollo Humano
I+D	Investigación y desarrollo
IDG	Índice de desigualdad de género
IRM	Instituto de Recursos Mundiales
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto Interior Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPA	Paridad de poder adquisitivo

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos de la investigación

El presente trabajo de fin de grado tiene por objeto el estudio de un modelo de investigación y desarrollo (I+D) adaptado para servir a las necesidades de la base de la pirámide (BOP,¹ en adelante) y centrado geográficamente en los países emergentes en general y en la India en particular, tanto en su proyección teórica como en su implantación práctica por parte de empresas multinacionales (en adelante, EMN).

El estudio se basa en el modelo propuesto por Vijay Govindarajan y Chris Trimble en su libro *Reverse Innovation* (2012), con matices y modificaciones en relación con otros autores. Se aplicará, por tanto, al presente estudio el concepto de “*reverse innovation*”, innovación inversa o neoinnovación, acuñado por los autores.

Ellos utilizan el término *reverse innovation* para hablar específicamente de “*la manera de innovar específicamente para países emergentes*”. Difiere del modelo tradicional en tanto el primero se centra en un mercado caracterizado por tener unos recursos enormemente inferiores, un número de consumidores potenciales inmensamente superior y unas necesidades diametralmente distintas, lo que conlleva una metodología diferente. Se ha decidido traducir el término como *neoinnovación* para hacer énfasis en el hecho de que este modelo rompe con el anterior y dado que la traducción más literal, *innovación inversa*, puede llevar a confusión.

El término *reverse innovation* resalta la contraposición frente al modelo tradicional, que en primer lugar desarrolla los productos y servicios en países desarrollados y con vistas a servir a un mercado cuya primera consideración muchas veces no es el precio. Es sólo en un segundo momento que las EMN exportan a economías emergentes la tecnología y productos desarrollados, adaptándolos a las necesidades de estos mercados.

¹Se ha optado por usar las siglas “BOP” pues son las utilizadas en la mayor parte de la literatura, en referencia al concepto inglés *base of the pyramid*.

El proceso propuesto se desarrolla inversamente en tanto la creación se sitúa en países menos desarrollados y la llegada del producto al primer mundo es posterior. La tesis que justificaría esta inversión del proceso creativo es que las diferencias entre el mercado de las clases medias y altas y el que encontramos en la BOP de países menos desarrollados son muy grandes. Éstas provocan que las modificaciones que requerirían los productos exportados para servir a las necesidades de los colectivos más desfavorecidos serían de tal calado, que resulta más eficiente desarrollar los productos desde el inicio adaptados a los requerimientos de la BOP.

Por tanto, los objetivos de este trabajo son:

1. Resaltar las ventajas que presenta este modelo y explicar por qué es necesario llevar a cabo un proceso de I+D específicamente adaptado para los países emergentes.
2. Detallar el modelo propuesto.
3. Exponer las características de la población de la BOP en la India, subrayando cómo afectan a la metodología de los proyectos de I+D por parte de las multinacionales.

1.2. Justificación y relevancia del tema

1.2.1. Ventajas que ofrece la neoinnovación

La neoinnovación ofrece oportunidades económicas evidentes. La BOP, según cómo se defina, está compuesta por entre 1,6 y 4 miles de millones de personas.² Para el objeto de este estudio, se define la BOP como el segmento de la población que tiene unos ingresos anuales de hasta \$3000 (\$8,22 al día) en dólares internacionales en paridad de poder adquisitivo (PPA) del año 2005, en línea con la definición de la Corporación Financiera Internacional (CFI). Este segmento tiene un tamaño global de 4 miles de millones de personas y \$5 billones. En la India, el 95,2% del gasto registrado es llevado a

²Esta información se desarrolla en el epígrafe 3.2., “Características de la base de la pirámide”.

cabo por la BOP y el consumo anual por este segmento se estima en \$1.204.639,4 millones (Hamond, Katz, Tran, y Walker, 2007, págs. 3, 128).

Como puede observarse, este importe no es en absoluto desdeñable. Hay que tener en cuenta, además, que llevar a cabo un proyecto de I+D en la India no limita su comercialización a este país. Si bien las preferencias y la cultura de los distintos países difieren considerablemente y, por tanto, cualquier exportación requiere, en buena ciencia, cierto grado de personalización, no es menos cierto que muchas de los requisitos de los productos orientados a la BOP en un país son compartidas por el resto de este segmento económico a escala mundial. Es más, probablemente, los más importantes sean la necesidad de una mejora del ratio de productividad/coste y la comercialización a precios extremadamente reducidos. En este hecho se basa la afirmación de que innovar para la BOP conlleva muchas oportunidades más allá del mercado doméstico.

Además de la potencial expansión a otros países en vías de desarrollo, por iguales motivos, la misma solución puede servir para los colectivos marginados de los países desarrollados, cuya capacidad agregada de compra es inferior al mínimo que haría rentable una inversión de I+D dirigida a satisfacer sus necesidades, pero superior a la inversión que se requeriría para exportar y adaptar estos productos una vez desarrollada la tecnología adecuada.

Por último, la innovación también tendría el potencial de alcanzar a los sectores tradicionales del mercado. Esta aseveración requiere de ciertas matizaciones: el grueso del mercado suele requerir de sus productos consideraciones más allá del precio, salvo quizá de los más fungibles. Es evidente que por mucho que se elaboren estrategias para disminuir el coste con rebajas mínimas en el resto de propiedades, la calidad de un producto a precio extremadamente reducido siempre va a ser menor, o va a satisfacer necesidades distintas, que la correspondiente a un producto con un precio superior, pues en caso contrario, éste desaparecería del mercado en la medida en que la información sobre el mismo vaya estando más disponible. Además, desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, un precio extremadamente bajo puede disuadir a muchos consumidores de la decisión de compra, en la medida en que levanta sospechas sobre la calidad del producto (Monroe, 1973, págs. 70-80). Todo esto puede poner en

duda la probabilidad de que un producto diseñado para servir a un colectivo de ingresos muy bajos pueda ser comercializado en el mundo desarrollado.

No obstante, también se ha de tener en cuenta que uno de los objetivos principales de la neoinnovación es mejorar el ratio de productividad/coste con énfasis en la reducción de coste. Teniendo en cuenta la velocidad a la que la tecnología avanza hoy en día, resulta razonable prever que con el tiempo puedan mejorarse las características técnicas del producto hasta llegar al nivel exigido por el mercado tradicional manteniendo el bajo coste, lo que sería clave para el éxito de los productos desarrollados para la BOP.

Podemos poner esto en relación con la Teoría de la Innovación Disruptiva (Christensen, 1997, págs. 7-19). Este autor explica que las tecnologías disruptivas son aquellas que generan productos con valores que difieren de aquellos primariamente considerados por la corriente principal del mercado, siendo en una etapa inicial inferiores a las tecnologías principales en esas escalas de valores. Llamemos “A” al atributo aportado por la tecnología principal y “B” al aportado por la disruptiva. Las tecnologías disruptivas, en un primer momento, tan sólo pueden acceder a un nicho de mercado que aprecia B más que A. No obstante, con el paso del tiempo, se producen nuevos avances técnicos que permiten que ambos productos mejoren en A. Al haberse centrado la tecnología principal en el atributo A, ésta ofrece ahora un exceso de ese valor respecto de lo que le exige el mercado, mientras que la tecnología disruptiva, que ofrecía A y B, pasa a encontrarse en una mejor posición, pues ahora es suficientemente buena en el atributo A y sigue ofreciendo, además, el atributo B. Esto causa que el atributo B se popularice, provocando que la segunda tecnología irrumpa y canibalice rápidamente el mercado de la primera. En el gráfico 1 se ofrece una ilustración de esta teoría.

Un ejemplo de este modelo de innovación disruptiva, lo encontramos en la cadena Starbucks. El atributo principal es el café en sí y el atributo secundario es lo que la propia marca denomina la “experiencia Starbucks” o el “tercer espacio”. Starbucks canibalizó gran parte del colectivo de consumidores de café gracias a este añadido: si bien al principio era una empresa pequeña que era muy apreciada por un pequeño colectivo que disfrutaba del café que importaban, tras la llegada de Howard Schultz, las ventas empezaron a crecer espectacularmente. Esto se debió a que Schultz incorporó una idea disruptiva al negocio: crear para el consumidor un tercer espacio alternativo a la casa y el

trabajo en los que las personas que consumen café puedan hacerlo recreándose en dicho espacio. Schultz sabía que había muchas empresas que hacían buen café. En cambio, su elemento diferenciador fue interrumpir ese mercado con esa innovación disruptiva. Al popularizarse esa idea, Starbucks conquistó el mercado hostelero del consumo de café (Heckler Associates, s.f.).

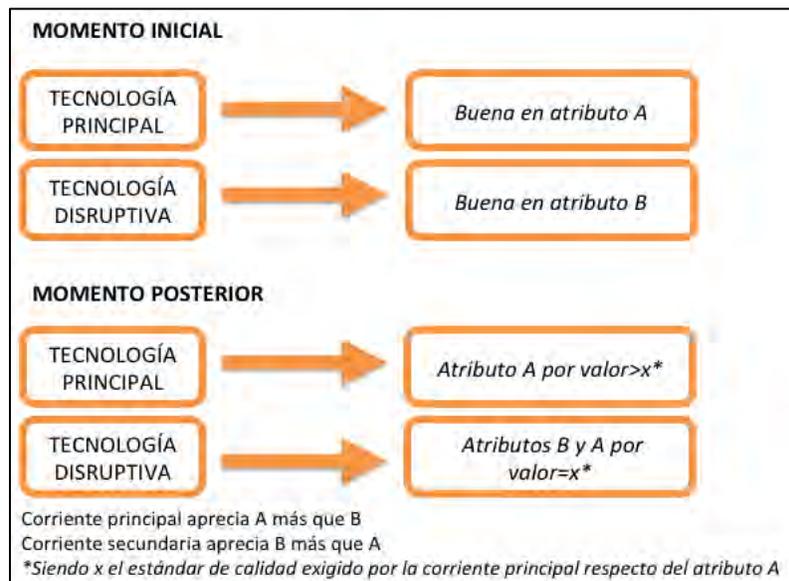


Gráfico 1: Modelo de innovación disruptiva.
 Fuente: elaboración propia a partir de Christensen (1997).

Aplicando este concepto de innovación disruptiva al modelo de neoinnovación encontramos lo siguiente: los mercados tradicionales pueden desdeñar en un principio un producto de menor coste pero inferior calidad técnica. Sin embargo, las mejoras tecnológicas llevarán a que el producto acabe teniendo, además de un precio reducido, una calidad técnica suficiente para llamar la atención de los mercados tradicionales, lo que causará que irrumpa en ellos destronando a otros productos sustitutivos más caros.

Por último, no es menos importante la consideración de la neoinnovación como vehículo de mejora social y lucha contra la pobreza. Las ventajas que suponen para el país receptor de una tecnología asequible que mejore la vida de sus habitantes más humildes son evidentes. Además, toda la sociedad, no sólo la BOP, se beneficia de la reducción de la pobreza. Por último, la empresa neoinnovadora logra un doble objetivo: no sólo obtiene beneficios económicos directos de la venta de sus productos, sino que obtiene, además, una mejor reputación fruto de servir a la BOP.

1.2.2. Otras razones por las que la neoinnovación es importante

La neoinnovación, además de conveniente, es necesaria porque la BOP no es accesible de otro modo. Los modelos de exportación tradicional no bastan: las necesidades de la población de las economías emergentes y las de los países desarrollados son demasiado diferentes como para que sean salvables mediante meras modificaciones sobre el producto comercializado en el mercado tradicional. La neoinnovación se constituye así como el modelo necesario para abordar este mercado de cinco billones de dólares.

A pesar de todo, quizá la cuestión más apremiante es el peligro que corren las multinacionales que no opten por llevar a cabo proyectos de neoinnovación: ser canibalizadas por los gigantes emergentes, empresas con una creciente presencia en sus mercados domésticos que amenazan con expandirse a los países desarrollados. Estas empresas están demostrando estar a la altura de los retos que presentan sus mercados domésticos y no van a limitar su crecimiento a estos mercados (Smith, 2011, págs. 23-25), aunque no faltan opiniones en contra de esta idea (Black y Morrison, 2010, pp. 99-103). Entre ellas destaca el conglomerado Tata, que recoge negocios tan diferentes como el acero, la informática, la industria hotelera, los vehículos a motor, la energía o las telecomunicaciones. A pesar de haber sufrido algún que otro escándalo, la compañía no para de crecer y de llamar la atención con su compromiso social, que va más allá de una mera responsabilidad social corporativa (The Economist, 2011).

1.2.3. Delimitación del tema inicial

El tema de la neoinnovación ha sido acotado a los proyectos de I+D desarrollados por multinacionales en la India. La razón por la que el presente trabajo se centra en las multinacionales es sencillamente que su mayor tamaño y menor número ofrece numerosas ventajas. En primer lugar, el impacto de estos proyectos es mayor que el que pueda tener una pequeña compañía porque una EMN puede divertirse más recursos a la investigación y puede acometer inversiones más arriesgadas. En segundo lugar, facilita el

acceso a la información, dado que al ser menos, los datos y ejemplos están menos dispersos. Por último, permite una mejor y más concisa elaboración del trabajo, evitando dispersiones innecesarias.

En cuanto a los motivos para centrar el tema en la India, ha sido preciso seleccionar un país o industria puesto que hacer un trabajo de neoinnovación genérico conllevaría una exposición mucho más larga. Se estimó que ofrecer una comparación entre sectores era más interesante que una entre países, por lo que el tema ha sido centrado en un país. Finalmente, la India fue elegida debido a su gran tamaño geográfico y demográfico, circunstancia que comparte con China, así como porque se dispone de más información que de China y porque hay más ejemplos de neoinnovación en la India que en cualquier otro país.

1.3.Hipótesis de trabajo

Las características de los países emergentes y, en concreto, de la India, exigen no sólo productos especializados, sino una metodología de I+D a medida para los mismos. El éxito de los proyectos que sirven a la BOP pasa por diseñar productos con un coste muy reducido, asequible para este segmento demográfico, y con unas características técnicas adaptadas a los retos que presentan las economías emergentes y superiores a lo que puede exportarse a este coste utilizando la tecnología actual.

1.4.Metodología

Con objeto de estudiar de los factores clave para el éxito en el desarrollo de proyectos empresariales innovadores por parte de EMN en India, se ha llevado a cabo un proceso de investigación progresivo y continuo. En una primera aproximación, se han estudiado las características generales de los países emergentes y de la población de la BOP económica. Se ha hecho una revisión de la literatura sobre modelos de innovación en general así como sobre modelos aplicados a países emergentes. En concreto, el manual

de referencia que ha inspirado y ha sostenido buena parte de esta investigación ha sido el libro anteriormente citado *Reverse Innovation* (2012) de Govindarajan y Trimble. Asimismo, se han revisado numerosos casos de neoinnovación.

Tras esta primera aproximación, se delimitó el ámbito de estudio a la India y a las EMN por las razones expuestas en el último apartado de la sección 1.2. de este trabajo, “Justificación y relevancia del tema”. Consiguientemente, se pasó a estudiar en profundidad las características geográficas, políticas, demográficas, socioculturales, económicas y de infraestructura de la India, así como las características específicas de la BOP. Se han utilizado datos estadísticos provenientes de diversas bases de datos: el Banco Mundial (BM), la Agencia Central de Inteligencia americana (CIA), la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la CFI, además de fuentes variadas (libros, revistas y otras publicaciones) para poder realizar un análisis cualitativo de la realidad de la BOP en la India.

A la luz de la información recopilada, se ha redactado comprensiva y sistemáticamente el trabajo. Por último y en virtud de estos análisis, se podrá constatar el cumplimiento o no de la hipótesis inicial del trabajo, estableciendo las conclusiones pertinentes al respecto.

1.5. Estructura del trabajo

El trabajo está pertrechado por distintas partes. La primera, el marco teórico, se subdivide a su vez en tres partes. En el apartado 2.1., “Concepto de neoinnovación”, se define este término: qué autores la proponen, desde cuándo se habla de ella y cuál es el estado de la cuestión en estos momentos. Se expresa qué se consigue con ello y qué retos conlleva, tanto desde el punto de vista organizacional como desde el punto de vista de ejecución de un proyecto concreto. En este mismo apartado se compara la neoinnovación con otras técnicas alternativas de expansión geográfica, que incluyen las estrategias de estandarización global, la estrategia local, la internacional, y la transnacional o *glocalization*. El acento se pone en esta última estrategia, detallando el lugar que debe

ocupar en la estrategia global de expansión geográfica de la EMN y controversias doctrinales en la contraposición de las dos teorías.

El apartado 2.2., “La implementación de la neoinnovación: estrategia corporativa y ejecución estratégica”, se divide en dos subapartados, 2.2.1. “Estrategia corporativa” y 2.2.2. “Ejecución estratégica”. El primero de estos subapartados establece cómo deben las EMN incorporar la neoinnovación al marco de negocios de la empresa. Concretamente, se explicará la necesidad de crear productos específicamente adaptados a los mercados emergentes, de situar los recursos para el proceso creativo en el país emergente, y de luchar contra la lógica dominante. Por su parte, en el apartado 2.2.2., “Ejecución estratégica” se habla de las notas que debe presidir el equipo desarrollador, qué características deben reunir el método de investigación, y qué atributos debe poseer el producto o servicio desarrollado. En el apartado 2.3. se hace una síntesis del marco teórico.

El trabajo de campo ocupa la segunda parte que, asimismo, contiene varios subapartados: en el primero se exponen las características de la India desde múltiples enfoques para concretar las necesidades que deben satisfacer los productos y en el segundo, se detallan las particularidades que presenta la BOP. Finalmente, se establece cómo pueden las EMN aprovechar estas características concretas para comercializar más adecuadamente sus productos.

Finalizaremos este estudio con la exposición de las conclusiones más relevantes en torno a la neoinnovación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de neoinnovación

2.1.1. La neoinnovación

Vijay Govindarajan y Chris Trimble describen con simplicidad el concepto de neoinnovación o *reverse innovation* en su libro homónimo como “innovar específicamente para mercados emergentes” (2012, pág. xiii). Su tesis consiste en que es necesario adaptar la manera de desarrollar nuevos productos y servicios dado que los mercados de los países desarrollados están saturados, y que lo que funciona en un país con elevada renta per cápita no tiene por qué funcionar en uno con una renta per cápita baja.

La neoinnovación es, por tanto, una manera diferente de llevar a cabo el proceso de expansión geográfica por parte de las EMN, en atención a las diferencias que presentan las economías emergentes. Es también una vía de lograr un doble objetivo: el objetivo social de contribuir a la disminución de la pobreza y el objetivo empresarial de llevar a cabo proyectos rentables.

A pesar de que el presente trabajo se basa en gran medida en la citada obra de Govindarajan y Trimble, éstos no son los primeros en hablar de este modo de proceder: C. K. Prahalad escribió *Fortune at the Base of the Pyramid* (2004a), libro de temática similar a *Reverse Innovation*. Si bien éste se centra en los beneficios que presenta la BOP para las EMN, el de Prahalad hace un mayor enfoque en la disminución de la pobreza. Este autor es la figura que popularizó la idea de crear negocios dirigidos a la BOP, tratando a su población como consumidores, en contraposición con la idea más tradicional de combatir la pobreza por medio de acciones de cooperación al desarrollo. Siempre han existido empresas que han aprovechado la riqueza de la BOP y no hay un consenso respecto de qué compañías fueron las pioneras en elaborar productos y servicios siguiendo un modelo de neoinnovación. Sí lo hay, en cambio, en lo que atañe a que fue

Prahalad quien llamó la atención del público sobre esta cuestión. Es a partir de sus obras que comenzaron a proliferar los estudios y trabajos sobre la aproximación empresarial a la BOP. Hoy en día, muchos le consideran uno de los más grandes pensadores de la India en el campo de las ciencias empresariales y un gurú de la BOP (The Economist, 2010; Karnani, 2006; Thinkers 50 –citado por Forbes, 2009). Gracias a él, la doctrina mayoritaria considera que la BOP es una fuente de riqueza.

La neoinnovación, a pesar de su atractivo, cuenta con dificultades de implantación en absoluto desdeñables, a nivel organizacional como de ejecución. Tanto Govindarajan y Trimble como Prahalad mencionan, entre ellos, el problema de luchar contra la lógica dominante. Govindarajan y Trimble definen la lógica dominante como las “ortodoxias que gobiernan la manera de pensar de los órganos decisores clave de las empresas” (p.31) y Prahalad lo considera como “el ADN de la organización” (p.172). Las grandes EMN son empresas que tienen una historia de éxitos a través de sus decisiones y maneras de proceder. La lógica dominante es, por tanto, completamente natural. Es lógico que si un procedimiento lleva a resultados satisfactorios, el sujeto que ha procedido de esa manera se vea inclinado a repetir el experimento. Pero, como coincidentemente afirman estos autores, la lógica dominante también ciega al empresario ante las oportunidades que ofrecen los mercados de las economías emergentes y ante la forma de proceder en ellos.

Frente a esta forma de pensar, Prahalad, en su artículo “The Blinders of Dominant Logic” (2004b) propone la creación de valor basada en la experiencia, método que aboga por la co-creación de productos y que se construye sobre cuatro elementos fundamentales que conforman las siglas DART: el *diálogo* con el consumidor, el *acceso* por éste a los beneficios del producto, la valoración de *riesgos* por parte del consumidor ya que forma parte del proceso de creación, y la *transparencia* en la información. Si bien todos estos autores coinciden en la necesidad de alterar la lógica dominante a estos efectos, son Govindarajan y Trimble quienes singularizan un medio que califican de necesario para hacerlo: “sencillamente no hay manera de tener éxito en la neoinnovación sin construir equipos de crecimiento local”³ (p.54). Un equipo de crecimiento local

³ En el apartado 2.2, “La implementación de la neoinnovación: estrategia corporativa y ejecución estratégica” se detallan las características de los equipos de crecimiento local.

(ECL), al asemejarse a un *start-up*, puede conseguir el doble objetivo de evitar la lógica dominante y acercarse al consumidor.

Las dificultades de ejecución, por otra parte, son mucho más evidentes. Por supuesto, no basta con crear un ECL para que el resto del proceso se desarrolle por sí solo; es necesario que el equipo se mantenga en contacto con la EMN para nutrirse de sus recursos y para ello habrá que mejorar la comunicación, combatiendo las resistencias internas que desde luego existirán. Es notorio que la investigación y el desarrollo productivo son tareas que van acompañadas de numerosas incertidumbres. Esto implica, por un lado, que los órganos superiores no siempre van a tener cifras en las que basar sus decisiones, lo que disminuye la facilidad para convencer a los órganos decisores de invertir recursos en el proyecto. Por otro lado, al estar trabajando muchas veces sobre terrenos poco o nada explorados, el proceso lleva tiempo, lo que implica mantener el proyecto con vida y apaciguar las resistencias durante intervalos temporales suficientes para lograr los objetivos del ECL.

Es importante tener en cuenta todas estas dificultades y resistencias a la hora de diseñar la estrategia concreta a implantar en la EMN para la neoinnovación. La manera de abordar estas resistencias será abordada más adelante.⁴

2.1.2. Relación con técnicas alternativas de expansión geográfica

Tradicionalmente se ha hablado de cuatro técnicas diferentes de expansión geográfica en función de dos criterios: la presión existente para reducir el coste y la presión existente para adaptar el producto. Conforme a William Hernández-Requejo y Charles W. L. Hill (2010, págs. 427-432), combinando estos dos criterios, podemos definir cuatro tipos de estrategias: la estandarización global, la adaptación local, la internacional y la transnacional. En el gráfico 2 podemos observar qué posición ocupa cada estrategia en este esquema.

⁴ Ver apartado 2.2., “La implementación de la neoinnovación: estrategia corporativa y ejecución estratégica”.

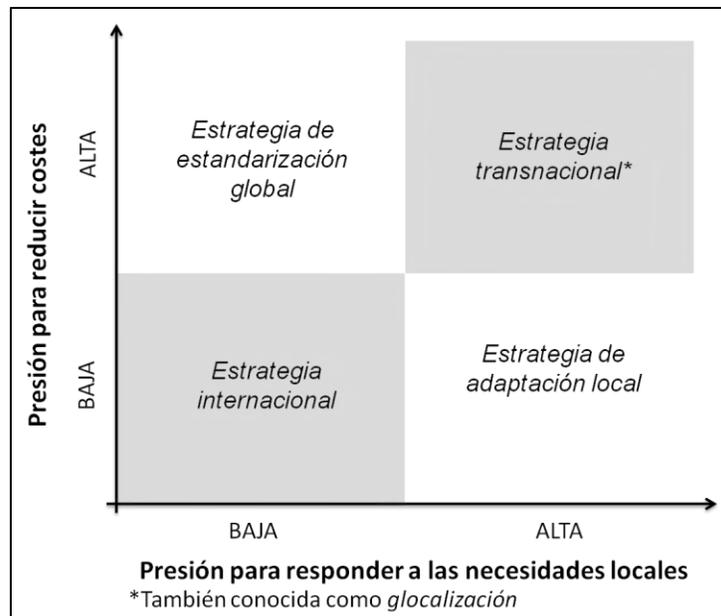


Gráfico 2: Estrategias de expansión geográfica

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández-Requejo y Hill (2010)

Las empresas que siguen estrategias de estandarización global se centran en incrementar la rentabilidad por medio de economías de escala y de aprendizaje. La adaptación del producto a la nueva localización es mínima y se intenta centralizar al máximo las funciones para evitar duplicidades, eligiendo estratégicamente los lugares en que situar las operaciones con el objetivo de lograr un menor coste.

Este enfoque tradicional, defendido por Theodore Levitt en su obra “La globalización de los mercados” (1983), es criticado duramente en la actualidad: se afirma que no responde a la realidad internacional actual, que exige bienes y servicios adaptados a las peculiaridades locales (UK essays, s.f.). En efecto, no suele ser un enfoque adecuado para bienes de consumo puesto que los consumidores exigen que los productos estén adaptados en cuanto a atributos subjetivos, como son sus preferencias y gustos. No obstante, sí podemos afirmar, en líneas generales, que se adecúa a los bienes industriales, pues al ser objetivos los requisitos exigidos, además de altamente técnicos y poco relacionados con la cultura del país demandante, invertir recursos en adaptar el producto a las particularidades del país es innecesario.

La estrategia de adaptación local es inversa a la anterior. Esta técnica es la adecuada cuando la presión para adaptar los recursos al lugar de exportación es alta y la presión para reducir costes es baja. Se trata de casos en que los gustos y preferencias de

los distintos grupos de consumidores varían tanto que exigen que los productos y servicios sean diseñados y/o comercializados de manera diferente en cada mercado. Esto implica necesariamente cierta duplicidad de funciones y, por tanto, un mayor gasto, por lo que para que pueda aplicarse esta técnica, es necesario bien que el mercado esté dispuesto a tolerar un precio superior, bien, que la base de consumidores potenciales sea tan grande que se pueda recuperar la inversión por medio de economías de escala.⁵ Así, bienes dirigidos a los consumidores y de alto valor añadido como casas y automóviles, serían candidatos idóneos para una estrategia de adaptación local.

Además de estas dos teorías, caben otras dos posibilidades: que las presiones para reducir el coste y las correspondientes para responder a las necesidades locales sean bajas o que ambas presiones sean altas.

El primero de los supuestos surge cuando se ofrecen productos que responden a necesidades universales en un contexto de ausencia de competencia significativa, situación poco común. La vagamente denominada “estrategia de internacionalización” es, en cualquier caso, una receta para el fracaso. Para empezar, sólo puede adoptarse cuando la empresa exportadora se encuentra en esta peculiar posición. Sin embargo, lo más grave es que al aplicar esta estrategia se está renunciando a maximizar el valor del negocio, pues si el dinero no se invierte ni se ahorra, necesariamente se está perdiendo en gastos evitables.

Una ilustración de las consecuencias negativas de esta estrategia la encontramos en el caso de Holland y Barret en China. Esta empresa inglesa, que ofrece productos dietéticos y de salud, decidió expandirse a China en 2012, en concreto a Shanghái por ser la ciudad más cosmopolita de China. Sin embargo, su fracaso ya fue anticipado por organismos como Euromonitor International (2012) a causa del modelo que había adoptado: no había ajustado los precios ni los productos a la capacidad adquisitiva y a la cultura de los chinos. En el gráfico 3 se puede observar que las diferencias de precios unitarios varían cuantiosamente entre ambas regiones. Además, Holland y Barret carece de reconocimiento internacional, por lo que tampoco podía justificar los mayores precios por este motivo. Por último, también optó por una expansión vía franquiciado, una

⁵Si mediante economías de escala se lograra que la adaptación local no conllevara una inflación de los precios, estaríamos ya no ante una estrategia de adaptación local sino ante una transnacional.

técnica que implica pérdida de control y, por tanto, menor capacidad de corrección de errores.

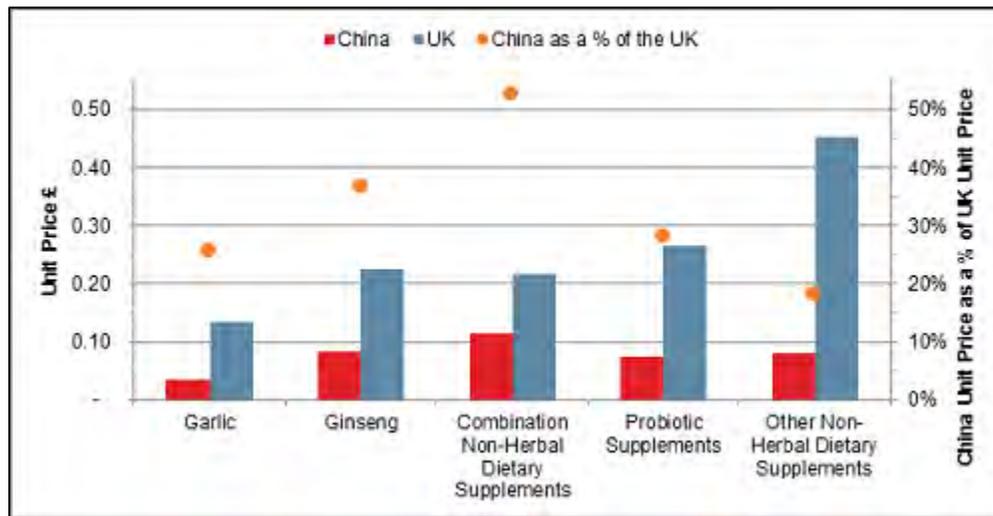


Gráfico 3: Precio unitario de suplementos dietéticos en China y en el Reino Unido (2011)

Fuente: (Euromonitor International, 2012)

La última de las estrategias mencionadas por Hernández-Requejo y Hill es la estrategia transnacional, también llamada *glocalización*. Procede aplicarla cuando tanto la presión para bajar el precio como la presión para adaptar el producto son altas. Como dicen Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal (2003), “el éxito en el clima actual internacional (...) exige grupos altamente especializados, si bien estrechamente vinculados, formados por gestores globales, gestores regionales o de país y gestores funcionales de ámbito multinacional” (pág. 101). Ello exige aprovechar las economías de localización, de escala y de aprendizaje para reducir costes, al tiempo que se presta atención a la adaptación del producto. Hernández-Requejo y Hill afirman que a pesar de parecer atractiva, esta estrategia es difícil de implementar dado que crea obligaciones contradictorias en el interior de la compañía e incluso llegan a afirmar que pocas compañías han logrado perfeccionar esta estrategia. Hay que tener en cuenta que esta postura exige no sólo incorporar los gustos y preferencias locales sino también, en ocasiones, la necesidad de cambiar las normas y prácticas organizacionales y el ambiente laboral. Esta idea viene siendo defendida también por muchos autores (Menon, 2014, pp. 427-432; Hague y Totterdill, 2004, pp. 43-45). Bartlett y Ghoshal mencionan como causa principal de este problema la dificultad de lograr un equipo con la habilidad y

sofisticación necesarias para operar en un ambiente menos jerárquico y más estrechamente vinculado. Afirman que más que directivos con habilidades universales, hay directivos con buenas habilidades de gestión de negocios, directivos sobresalientes en gestión de países y directivos funcionales muy competentes. Son los directivos de primer nivel los que, desde la sede de la empresa, tienen que coordinar las funciones del resto de directivos y lograr unos flujos de información eficientes.

A la luz de lo expuesto anteriormente, es claro que esta estrategia es más difícil de llevar a cabo. A pesar de ello, no es menos cierto que en muchos casos, el mercado exige tanto abaratar costes como adaptar la oferta: siempre que se internacionaliza un producto o servicio que exige un alto grado de personalización en un contexto intensamente competitivo, será necesario alcanzar un compromiso en ambos extremos.

En efecto, son muchas empresas las que lo están intentando. Empresas como RedBull, o McDonald's han creado productos adaptados a diversos países sin que éstos conlleven un incremento en el precio (Mathur, 2013). RedBull ha adaptado el empaquetamiento de sus productos a China, haciendo los envases de sus bebidas más gruesos y menos altos y usando rojo y dorado como colores por sus significaciones culturales (suerte, buena ventura y felicidad). Por su parte, McDonald's ha introducido infinidad de productos exclusivos para ciertas localidades, como el sándwich McMini en Canadá y la hamburguesa de arroz *Rice Fantastic* en Hong Kong. Además, en la India, los McDonald's no sirven carne de ternera ni de cerdo.

Teniendo esta información en cuenta, uno podría plantearse qué aporta la neoinnovación. Como hemos expuesto en la introducción de este trabajo, la neoinnovación surge porque la glocalización no es una medida adecuada para acceder al mercado de la BOP de las economías emergentes dado que los cambios sobre el producto que se realizan llevando a cabo una estrategia transnacional son insuficientes para responder a las necesidades de la BOP. Esto en ningún caso quiere decir que la glocalización o cualquiera de las otras estrategias (exceptuando la internacional) carezcan de utilidad: son perfectamente efectivas, cada una, dentro de su contexto. Lo que se quiere afirmar es que, en el caso de la expansión territorial de las EMN a economías emergentes, las estrategias anteriormente mencionadas son insuficientes para alcanzar el objetivo deseado, excepto si el objetivo es servir al grupo de consumidores de nivel

económico más alto dentro de dicha economía emergente. Muy al contrario, Govindarajan y Trimble afirman que la glocalización y la neoinnovación han de combinarse para funcionar eficientemente.⁶

Dicho esto, es necesario mencionar la falta de consenso doctrinal en relación con la estrategia más adecuada para lograr el objetivo de combinar el éxito comercial y la rentabilidad con la mejora social que supone servir a la BOP. Isaac M. Akkanadalude menciona esta ausencia de consenso en su artículo “New Markets and New Products: Strategies for Reaching the Base of the Pyramid” (2012, págs. 286-288).

En efecto, en la literatura encontramos toda clase de posturas. Govindarajan y Trimble, describen el método de *reverse innovation* como el adecuado para acceder a los mercados emergentes y niegan que la glocalización pueda servir para este fin. En contraste con éste, el estudio de Xia Gao *et al* (2004, págs. 459-464) para determinar si alguna tecnología de acceso inalámbrico existente en ese momento podía adaptarse para servir como bucle local inalámbrico dirigido a la BOP, parece asemejarse más a la estrategia transnacional. No obstante, la controversia es aparente: se trata más bien de una cuestión terminológica que de una opción diferente.

En su estudio, Xia Gao y el resto de coautores analizaron qué requisitos debía cumplir una tecnología inalámbrica dirigida a estos colectivos poniendo énfasis en la reducción de costes. Fruto de este análisis, concluyeron que dos de las tecnologías existentes en la actualidad podían servir de base para el proyecto de innovación. Parecería, pues, que están siguiendo una estrategia transnacional para el desarrollo del producto, dado que toman como base un producto anterior para después adaptarlo disminuyendo el coste así como tratando de que alcance las especificaciones que requiere, más allá del precio, para ser aceptable para la BOP. No obstante, es difícil ver como este ejemplo difiere de un caso de neoinnovación. No se construye nada si no es en base a algo anterior. Que la neoinnovación consista en una creación puramente original es una verdad a medias. Es cierto que no basta con llevar a cabo adaptaciones menores, pero también lo es que no se construye nada si no es en base al conocimiento anterior. Es virtualmente imposible crear algo completamente nuevo. Para ello, sería necesario renunciar al lenguaje, a las herramientas utilizadas, a los materiales descubiertos y a

⁶ Esta idea se desarrolla en el apartado 2.2.1., “Estrategia corporativa”.

todos los elementos que posibilitan un desarrollo creativo. Por tanto, la única manera de crear es, en mayor o menor medida, la adoptada por Xia Gao y sus cotrabajadores. En el fondo, Xia Gao *et al* están neoinnovando. La contraposición que resaltan Govindarajan y Trimble entre la neoinnovación y la glocalización no es más que una forma de evidenciar que para servir a la BOP no basta una pequeña adaptación: hace falta crear algo completamente diferente. No parece, sin embargo, que esta creación deba excluir los descubrimientos científico-tecnológicos anteriores. Quizá estos autores hayan puesto tanto énfasis en esta contraposición para resaltar que las EMN que pretendan realizar proyectos de neoinnovación necesitan deshacerse de la lógica dominante,⁷ idea que sí tiene fundamentos sólidos.

La misma postura parece inferirse del artículo “Strategic Innovation at the Base of the Pyramid”, de Jamie Anderson y Costas Markides (2007, págs. 83-88). El artículo se basa en un estudio realizado entre 2004 y 2005 sobre el servicio a los consumidores de la BOP. Fruto de él, Anderson y Markides afirman que la clave no está en “crear nuevos atributos para los productos, sino en adaptar los productos existentes a consumidores con menos recursos o una cultura diferente”. De nuevo, parecería que estos autores llegan a una conclusión contraria a la alcanzada por Govindarajan y Trimble. No obstante, es interesante señalar que muchos de los ejemplos que Anderson y Markides utilizan para ilustrar sus conclusiones tienen unas características similares a las de los que ejemplifican la tesis de Govindarajan y Trimble. Smart Communications Inc., empresa fundada en Filipinas y mencionada por Anderson y Markides, introdujo servicios de telecomunicación para móviles en este país de un modo muy similar a cómo Deere y Company, EMN norteamericana comentada por Govindarajan y Trimble, desarrolló un tractor para la India, abstracción hecha de las diferencias entre los productos y los mercados de uno y otro. Ambas compañías situaron el coste como primera consideración. Ambas partieron de una postura humilde, desarrollando el producto a partir de lo que indicaban los datos del mercado y no a partir de la tecnología existente. Para facilitar el pago por parte de los clientes, Deere y Co. consiguió acuerdos con los bancos locales. Por su parte, Smart introdujo planes de prepago con recargas mínimas, de hasta 50 céntimos

⁷ En el apartado 3.2. “La implementación de la neoinnovación: estrategia corporativa y ejecución estratégica” se ahodará más en este concepto.

de dólar, y la posibilidad de transmitir entre consumidores unos pocos céntimos de una cuenta a otra. Una similitud adicional radica en que ambas compañías se dieron cuenta de la importancia de desarrollar no sólo un producto adecuado, sino también un modo de llegar a los consumidores. Deere y Co. hizo una cuidadosa selección de *dealers* en localizaciones clave de la India, llevando a cabo sesiones para emocionarles e impresionarlos con el producto, con objeto de que luego emocionasen e impresionasen a los consumidores finales. Además, publicaron los precios de sus tractores para lograr una mayor transparencia, evitando que se aprovecharan de la población haciéndoles pagar mayores precios. Por su parte, para contrarrestar la falta de televisores en la parte rural de Filipinas, Smart situó sus anuncios en carreteras y medios de transporte de la ciudad y llevó a cabo marketing de punto de venta en pequeñas tiendas tradicionales de Filipinas, llamadas *sari-sari*.

Podemos ver a través de estos ejemplos que ambas tesis no difieren sustancialmente. Por tanto, creemos que el marco en que debe entenderse la neoinnovación es en la creación de soluciones innovadoras y adaptadas desde su inicio a las especificaciones del mercado al que van a servir, sin necesidad de que ello implique dejar de basarse en ideas y descubrimientos pasados. Esto, incidentalmente, resuelve parte de la controversia doctrinal existente.

2.2. La implementación de la neoinnovación: estrategia corporativa y ejecución estratégica

Implantar el modelo de neoinnovación a una EMN implica llevar a cabo una estrategia corporativa y ejecutar esta estrategia.

La estrategia corporativa consiste en llevar a cabo tres funciones genéricas:

1. Crear productos específicamente adaptados para la BOP desde su concepción, para después exportarlos a otros mercados similares y, eventualmente, al resto del mercado.

2. Luchar contra la lógica dominante aumentando la visibilidad de los mercados emergentes dentro de la empresa y personalizando los criterios de evaluación del éxito/fracaso para servir a los mismos.
3. Mover los recursos para llevar a cabo la I+D al país en que se quiere comercializar el producto para obtener información de primera mano, aprendiendo tanto de los consumidores potenciales como de los gigantes emergentes.

Por su parte, la ejecución estratégica implica las siguientes actividades:

1. Construir un equipo de crecimiento local (ECL) que cumpla con las características necesarias para desarrollar un producto innovador adaptado a la BOP del país emergente de que se trate.
2. Desarrollar un proceso de I+D adecuado a las incertidumbres que presenta el proyecto y a las constricciones de presupuesto y de tiempo.
3. Llevar a cabo un control y ajuste continuo de la adecuación del producto en desarrollo a las necesidades que presenta el mercado.

Ambos aspectos son sumamente importantes para alcanzar el éxito en la neoinnovación, no obstante, la estrategia corporativa es un *príus* respecto de la ejecución estratégica. Por ello se abordará ésta primero. Este epígrafe se basa en la teoría expuesta por V. Govindarajan y C. Trimble en su libro *Reverse Innovation* (2012).

2.2.1. Estrategia corporativa

Dado que el fin es crear productos específicamente adaptados para la BOP desde su concepción, para después exportarlos a otros mercados similares y, eventualmente, al resto del mercado, la estrategia concreta que se diseñe ha de ser adecuada para alcanzar este objetivo.

Para ello, en primer lugar es necesario vencer las resistencias que puedan existir en el interior de la EMN en relación con la aplicación de este modelo. Conviene en este sentido resaltar las ventajas de la neoinnovación y los motivos por los que ésta, además,

es necesaria para mantener la posición competitiva de la EMN en el mercado. Considérese cubierto este punto en el apartado 1.2., “Justificación y relevancia del tema”.

En parte gracias a Prahalad y su legado, las EMN actualmente son más conscientes de la importancia de introducirse en las economías emergentes en su estrategia de crecimiento local, sin que ello signifique que no vaya a haber oposición a la idea de destinar cuantiosos recursos a un proyecto de I+D que cuente con numerosas incógnitas. Es por ello vital despejar las más imperantes y cuyos datos aporten más valor lo antes posible, para permitir una continuación de la investigación.

Además, es importante que dentro de la EMN se evalúe el proyecto como tal, pues un lanzamiento de producto desarrollado por la empresa siempre va a tener un horizonte de inversión mayor. No puede pretenderse que el proyecto genere beneficios a corto plazo. Sí puede pretenderse, sin embargo, que el proyecto genere resultados positivos, en el sentido genérico y no financiero del término. Lo que la EMN debe valorar es en qué medida:

1. El ECL está resolviendo las incógnitas más importantes y las incógnitas más sencillas de resolver –que no tienen por qué coincidir– con presteza y bajo coste.
2. Las conclusiones a las que el ECL está llegando aumentan las probabilidades de éxito del proyecto de neoinnovación.
3. El proyecto se está adaptando con la suficiente presteza a las conclusiones que está alcanzando.
4. El proyecto presenta una curva de aprendizaje positiva.
5. El proyecto está alcanzando los objetivos parciales que se hayan establecido.

En relación con las resistencias encontradas en la consecución de la neoinnovación, es necesario resaltar la ya mencionada lógica dominante. Ésta es, a la vez, el mayor activo y el mayor riesgo de la empresa. Para poder llevar a cabo una innovación inversa, la EMN debe ser capaz de pensar minimizando las subjetividades que nublen su forma de percibir la realidad. En este proceso son básicos los equipos de crecimiento local.

Un ECL es un equipo de tamaño relativamente pequeño, multidisciplinar, autónomo y situado en el lugar en que se quiere comercializar el producto neoinnovado.

Al ser un pequeño equipo multidisciplinar y autónomo, es capaz de llevar a cabo un proceso cognitivo similar al de un *start-up*. La lógica dominante tiene sus raíces en la EMN; al limitar la exposición del equipo de I+D a aquella, ésta puede operar con más objetividad. Además, al estar situado en el lugar en que se quiere comercializar el producto, se está más en contacto con el mercado prospectivo y se logra una mejor y mayor concreción de los problemas que el producto trata de resolver.

Un ejemplo de los problemas que puede conllevar la fijación que supone la lógica dominante lo encontramos en una operación de Procter y Gamble en Méjico. Esta empresa intentó comercializar un producto de higiene femenina llamado *Always* que había alcanzado éxito internacional. Sin embargo, sus esfuerzos por comercializar *Always* en Méjico estaban siendo fútiles. Tras conducir ciertos estudios de mercado, averiguaron que se debía principalmente a la textura plástica del producto. La tecnología del tejido responsable de esta propiedad era uno de los mayores activos de la línea de productos de higiene femenina de Procter y Gamble en tanto que ventaja competitiva diferenciadora. Alvaro Restrepo, vicepresidente global de la línea de I+D de productos de higiene femeninos de Procter y Gamble, citado por Govindarajan, dijo “en aquel entonces, hablar de diseñar un producto que tuviera una superficie no tejida era lo peor que podías decir por aquí”. Afortunadamente, el equipo de Méjico supo manejar la situación interna y usar los datos para demostrar que un enfoque diferente era necesario, lo que resultó en el desarrollo de *Naturella*, un producto de higiene femenina diseñado específicamente para los problemas de las mujeres mejicanas.

No puede estresarse suficientemente la importancia de mover los recursos al lugar de innovación. Si una EMN londinense quiere innovar en China y lo hace desde Londres, es muy improbable que logre un conocimiento profundo sobre los problemas y preferencias de la población china. En primer lugar, porque llevar a cabo estudios de mercado cualitativos es mucho más difícil, por no decir imposible, sin contacto directo de las personas que conforman este mercado. Dado el número de estudios cualitativos necesarios para llevar a cabo un adecuado proceso de I+D, no es viable hacerlo desde otra localización que no sea la del mercado en que se quiere introducir el producto desarrollado: si se pretendiese compensar esta desventaja realizando viajes para desarrollar el producto, la investigación de mercado sería bien insuficiente, bien

demasiado costosa, causando que el producto dejara de ser adecuado o asequible, características necesarias para su éxito. Además de estos motivos, otra razón adicional para situar el ECL en el mercado emergente de que se trate, es precisamente que la separación geográfica proporciona una barrera adicional frente a la lógica dominante.

En el ejemplo narrado se pueden apreciar todos estos elementos. El ECL estaba situado en Méjico. Gracias a esto, pudo llevar a cabo estudios cualitativos para averiguar a qué problemas se enfrentaban concretamente las mujeres mejicanas, qué soluciones podían adoptarse a los problemas que presentaba la oferta previa, qué atributos consideraban las mujeres mejicanas necesarios en un producto de higiene femenina y cuáles de ellos eran más valorados. Así, Procter y Gamble averiguó que la tecnología actual del producto, en otras partes del mundo un activo, era una desventaja en el mercado mejicano. Además, el ECL descubrió que las mujeres mejicanas de una extracción social más humilde tenían pocas ocasiones para poder cambiarse, por lo que pasaban más tiempo con el producto que la mujer media considerada por la EMN. Esto determinaba que necesitaban una protección superior a la que ofrecía su producto. Procter y Gamble no podría haber averiguado esto sin un equipo que funcionara de forma autónoma a la EMN y que estuviera conectado con la localidad.

Las EMN, en sus proyectos de neoinnovación, deben de observar a los consumidores, pero también a otros gigantes emergentes de la zona y a otras EMN que hayan acometido proyectos similares, aunque sea en otra industria. Singularmente, observar y aprender de los gigantes emergentes puede ser muy útil. Estas empresas, como norma más pequeñas y con menos recursos que las EMN, han logrado conquistar los mercados emergentes en numerosas ocasiones, desplazando a las EMN (v. gr. Jollibee en Filipinas frente a la EMN McDonald's). Esto se debe, principalmente, a que saben hacer mejor seis actividades (TNS, 2014): en primer lugar, han sabido “encontrar oportunidades entre el caos y la incertidumbre”. Estas empresas son especialistas en solucionar problemas sociales obteniendo beneficios. Mientras que la reacción natural de una empresa ante la carencia de redes eléctricas en un país puede ser la huida, un gigante emergente vería en ella la oportunidad de vender baterías. En esta línea, TNS afirma que los gigantes emergentes tienen una mejor “visión de las necesidades locales e improvisación para saciarlas”. Esto es ineludiblemente una ventaja competitiva de

cualquier empresa local: conocen los entresijos de su país mucho mejor que una lejana EMN –otra razón por la que es importante crear equipos locales–. Además, son expertos en el “lanzamiento y aprendizaje”: especulan, elaboran un experimento y lo lanzan al mercado como prueba. Esto les sirve para ver qué funciona y qué necesita mejorar. Otro punto fuerte de estas compañías es su capacidad para “identificar puntos de entrada”. No tratan de dominar todos los productos de todas las industrias de una economía desde el inicio, son capaces de avanzar poco a poco desde una posición estratégica precisa. Otra ventaja competitiva es la “cultura emprendedora” a la que pertenecen. Las EMN han tenido problemas en ocasiones para encontrar talento local que quisiera trabajar para ellos. Esto se debe a que “los recién graduados saben que tienen muchas más posibilidades de tener libertad para dejar su huella” en un gigante emergente que en una EMN, lo cual es una llamada de atención a estas compañías para que revisen su política de recursos humanos. Por último, suelen adquirir empresas para acceder a mercados de un modo mucho más específico y dirigido a un fin concreto que las EMN, suponiendo esto una fortaleza adicional.

2.2.2. Ejecución estratégica

a) El Equipo de Crecimiento Local

Como se ha mencionado anteriormente, la ejecución estratégica es llevada a cabo principalmente por un equipo de crecimiento local. Para construir un ECL adecuadamente, hay que tener en cuenta las características básicas que requiere: debe ser un equipo multidisciplinar y nutrirse de los recursos de la multinacional, integrar talento local, tener un tamaño que le permita operar como un *start-up*, situarse en la localidad y gozar de autonomía, al tiempo que se controlen sus operaciones de forma separada.

En primer lugar, el equipo necesita contar con personas altamente competentes de distintas disciplinas, incluyendo personal de ventas, marketing, financiero, distribución, suministros e ingenieros, entre otros. Una de las ventajas de ser una EMN en este proceso es que gracias a su tamaño, cuenta con estos recursos humanos. Los anteriormente citados Bartlett y Ghoshal (2003) hacían mención de la dificultad de encontrar profesionales que reúnan todas las características necesarias para alcanzar el éxito en los

mercados emergentes, por no existir directivos con habilidades universales. No obstante, si tenemos en cuenta el tamaño del personal de recursos humanos de la EMN y, sobre todo, la cantidad de personas sobrecualificadas en los mercados emergentes⁸, parece que el problema no es tanto de número como de comunicación, coordinación y política de recursos humanos. Los ECL deben circular por los canales comunicativos de la empresa eficientemente para poder coordinar la operación de formación del equipo. Especialmente importante es la figura de un buen líder que sepa tanto seleccionar al resto del equipo como adaptarse a sus características para lograr cohesión, potencial y “ciudadanía organizacional” (Fischer, de Jong, Looise y Stoker, 2001)

A pesar de todo, en la medida que se pueda, se debe favorecer siempre el reclutamiento del talento local por tres razones. En primer lugar, tienen un conocimiento superior sobre el terreno de juego. En segundo lugar, estarán más motivados en tanto el proyecto pretende tener un efecto positivo sobre su país. Por último, un equipo culturalmente diverso es la mejor manera de evitar que la lógica dominante alcance el ECL. Este último motivo es el más importante: un equipo formado en su mayoría por nuevos reclutas provenientes del país cuya cultura se quiere comprender va a generar más ideas innovadoras y no va a estar “contaminado” por la lógica dominante que afecta a los empleados de la EMN.

Además de los recursos humanos, los ECL necesitan tomar recursos informáticos y económicos de la matriz. Los ECL tienen una desventaja de terreno frente a las empresas locales. Para contrarrestar esta debilidad, necesitan contar con el apoyo de la multinacional, tanto en relación con la inteligencia que posee la EMN como en cuanto al personal y los fondos con que cuenta. Es preciso considerar las dificultades que los ECL pueden encontrar en esta tarea. Los ECL tienen que competir, como todo proyecto en una EMN, para obtener financiación. Además, al contar con una duración prolongada, es preciso tener en mente que las renegociaciones no sólo son una posibilidad; deben esperarse. Otra particularidad que afecta al desarrollo de esta tarea es el mencionado hecho de que los proyectos de I+D tienen un horizonte de inversión más alejado que otros negocios. Teniendo todo esto en cuenta, es innegable que si el ECL se valora en paridad de condiciones al resto de proyectos, es muy probable que fracasen en esta tarea y no

⁸Esta idea se desarrolla en el apartado 3.1., “Características de la India”.

logren suficiente financiación para llevar a cabo sus fines. Por eso es importante que los proyectos de neoinnovación tengan una contabilidad y una valoración específica y adaptada al mismo.

Govindarajan y Trimble (p. 38) precisamente argumentan que para que sea viable que la EMN invierta recursos en el ECL, la multinacional necesita la glocalización. Como sistema mayoritario de internacionalización de la oferta de la EMN, es la forma de obtener fondos de la empresa. Visto así, puede afirmarse que la neoinnovación y la glocalización, lejos de enfrentarse, se complementan.

Además, conviene que siempre que sea posible, el ECL dependa de órganos jerárquicos superiores dentro de la EMN y no del órgano regional general u otros análogos. Esto facilita la comunicación a la organización de la importancia de la neoinnovación y evita la pérdida de información que conlleva la interposición de órganos intermedios.

El número total de participantes debe permitir que trabajen como un equipo y no como distintos departamentos: si no existe una comunicación y una coincidencia de metas, no merece la pena acometer la empresa. Además, como se ha mencionado previamente en este trabajo, es necesario que los recursos y el proceso de I+D se localicen en el lugar para el que se quiere desarrollar el producto, para facilitar tanto la investigación de mercado como el desarrollo del producto.

b) Características del método de investigación

El proceso de investigación y desarrollo debe ser científico: en lugar de llevar a cabo todos los pasos y luego someter a prueba los productos, se debe llevar a cabo un proceso iterativo de ensayo y error. Esto permitirá la consecución de dos objetivos: la mejor adaptación del producto a las necesidades de la población y la rebaja del coste final del producto.

Es imprescindible llevar a cabo una buena investigación de mercado, máxime si se tiene en cuenta que son radicalmente diferentes a los de los países desarrollados, por lo que prácticamente nada puede darse por hecho. Para ello, son vitales los análisis cualitativos: se debe conocer qué problemas tiene la población, qué necesita y cómo lo necesita. La cuestión del cómo es casi o más importante que la del qué. Hay que tener en

cuenta que normalmente se va a estar operando en un mercado con falta de infraestructura, con una cultura diferente y con unas restricciones muchas veces inexistentes en el mercado principal de las EMN.

En efecto, si tenemos en cuenta que este tipo de innovaciones suele tener por objeto desarrollar tecnologías nuevas y no discurre sobre terrenos transitados, es lógico afirmar que existirán pocos datos de mercado. Cuando ésta es la situación, resulta más procedente efectuar estudios de mercados cualitativos que cuantitativos.

Además de planificar el proceso de I+D, se deben establecer mecanismos para comprobar que estas características se estén dando en la realidad y realizar las oportunas correcciones en caso contrario.

c) Características del desarrollo productivo

El producto desarrollado debe servir a las necesidades y preferencias concretas de la BOP en los mercados emergentes, datos que han de ser indagados a través del propio proceso de investigación de mercado. No obstante, con independencia del país de que se trate, hay ciertas necesidades comunes en la BOP. Prahalad menciona cuatro características que deben reunir los productos dirigidos a la BOP (2012, págs. 6-12): asequibilidad, disponibilidad, acceso y reconocimiento.

La asequibilidad es una característica cuya necesidad es evidente desde el momento en que se define al consumidor potencial como personas de renta muy baja. Sin embargo, no es baladí hacer mención a esta cuestión dado que cuando el poder adquisitivo desciende a cierto nivel, las formas de abordar las soluciones se hacen revolucionariamente diferentes. Una persona que gana un dólar al día no puede gastarse más de 5 a 20 céntimos en cosméticos y productos del hogar.⁹ Esta es una realidad que determina un techo de precio muy bajo, lo que implica un coste aún más bajo, cuya parte variable debe ser mínima y cuya parte fija debe tender a cero al venderse masivamente el producto.

⁹Estimación realizada a partir de los datos tomados del Apéndice B de “The Next 4 Billion” (2007)



Gráfico 4: Sobres de cosméticos de Hindustan Unilever
Fuente: (Takahashi, 2013).

Esto nos lleva a las dos siguientes características básicas: la disponibilidad y el acceso. La disponibilidad implica que la empresa no se quede sin stocks. Hay que tener en cuenta que en una economía que no puede permitirse comprar un bote de champú, sino que tiene que comprar la ración de champú el mismo día que lo vaya a utilizar, el concepto de inventario no existe. Es la empresa la que tiene que tener suficiente stock en todo momento para poder satisfacer la demanda. Si hay una ruptura de stocks, decenas de miles de personas dejarán de comprar ese día, lo cual puede ser fatal en un negocio con unos márgenes tan bajos y tan basados en las economías de escala.

Además, para que el producto sea masivamente adquirido, debe lograrse que los consumidores de regiones remotas y mal conectadas también puedan acceder al producto. En un país con unas infraestructuras muy deficientes, el acceso es un gran reto y puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso de la operación aunque se cumplan el resto de considerandos. Esto se debe a que si no se posibilita el acceso al producto, no se conseguirán los números necesarios para disminuir el coste fijo unitario suficientemente como para que el proyecto resulte rentable. Por ello, no hay que subestimar su importancia y se debe plantear con seriedad la manera en que se va a solventar este problema.

Por último, el producto debe ser reconocible. Si la competencia imperfecta¹⁰ es la norma en casi todo el globo, esto es especialmente así en una economía emergente, donde hay menos comunicaciones y donde hay una cultura de emprendimiento y una necesidad de llegar a soluciones creativas para obtener ingresos. Con tantas marcas y tanta dificultad para publicitarlas, este requisito puede ser ciertamente difícil de atender. Huelga decir que de nada sirve todo el esfuerzo si al final la población no va a comprar el producto porque no lo conoce o no lo aprecia. Las estrategias publicitarias deben adaptarse a la realidad local: puede que no haya televisores, que las personas tomen su decisión de compra en función de las recomendaciones de alguna personalidad local o cualquier otra posibilidad. La manera de transmitir el conocimiento del producto debe ser otra de las incógnitas que se esclarezcan por vía de la investigación del mercado.

Los experimentos iterativos a que se han hecho mención antes tendrán como fin comprobar que el producto cumple éstas y cualesquiera otras características particulares que deban conformar las propiedades del producto para servir a la población.

A la luz de lo expuesto en este epígrafe, podemos ver algunas de las formas concretas en que la empresa va a tener que innovar: en primer lugar, en relación al ratio coste/productividad. Este factor es probablemente el más importante. Siempre es posible ofrecer un producto al 20% de su coste habitual, pero el verdadero reto está en ofrecer tanto esto como una productividad mayor que el 20% de la habitual. Govindarajan y Trimble hablan de ofrecer un producto al 15% de su coste con un 50% de su productividad inicial.

Además, debe innovarse en cuanto a la cadena de suministro y la infraestructura (o carencia de la misma). Para incrementar el acceso, pueden establecerse intermediarios integrados verticalmente, puede fomentarse las iniciativas para que existan tales intermediarios y que cooperen con la EMN –siempre hay personas deseosas de mejorar su situación económica si se abre una oportunidad de negocio– y, puede agruparse a los consumidores de tal forma que tanto los consumidores puedan permitirse el pago del producto como la empresa su suministro. Un ejemplo de esto último sería el mecanismo de los microcréditos: se organizan grupos de consumidores, normalmente mujeres, y se

¹⁰ La competencia imperfecta es definida por la American Marketing Association, citada por Iván Thompson (2006) como “situación del mercado en la que muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña, compiten por el patrocinio del consumidor”.

les hace colectivamente responsables del pago de las deudas, de tal forma que si alguien incurre en impago, todo el grupo deja de recibir fondos. Este mecanismo utiliza la presión de grupo y la cultura del honor como forma de apremio, operación mucho más barata que perseguir a cada acreedor individualmente. Además, al agrupar las deudas, los bancos son capaces de conceder créditos individuales mucho más pequeños, lo cual no sería viable si tuviese que gestionar cada deuda separadamente.

Otro factor a tener en cuenta es el geográfico: hay muchas más dispersión demográfica que en el mundo desarrollado. Una forma de hacerlo es a través de *clusters*, estableciendo centros de abastecimiento en varios puntos clave de mayor densidad demográfica, pero no es la única.

El producto, además, debe ser fácil de usar y arreglar. Hay que tener en cuenta factores como las altas tasas de analfabetismo y la imposibilidad en muchos casos de acceder a expertos para efectuar las reparaciones necesarias. Por ejemplo, una persona que viva en Alemania a la que se le estropee el coche, puede acudir a un taller para que se lo arreglen. Esto muchas veces no es una posibilidad en la BOP. Los ingenieros deben tener esto en cuenta a la hora de diseñar el producto.

Como puede observarse, un producto dirigido a la BOP debe cubrir un elenco de necesidades completamente distintas a las que se dan en los países desarrollados, lo que de nuevo subraya la importancia de crear soluciones personalizadas.

2.3.Síntesis del marco teórico

Las EMN necesitan hacerse un lugar en los países en vías de desarrollo porque los gigantes emergentes amenazan con conquistar su cuota de mercado y porque es una oportunidad rentable con potencial más allá del mercado de la BOP. Para poder lograrlo, deben abandonar la lógica dominante con objeto de encontrar soluciones nuevas a problemas diferentes, ya que las necesidades de la BOP son muy diversas.

El modo de lograr este objetivo es mediante un equipo de crecimiento local, que es un centro de innovación semejante a un *start-up*. Estos son centros locales, multidisciplinares y vinculados a la EMN, dedicados a estudiar el mercado y elaborar un

producto adaptado. El proceso de inteligencia y adaptación es constante y se lleva a cabo a partir de la ejecución de experimentos iterativos.

Estos equipos cooperan con los agentes locales y reciben el respaldo de la multinacional a través de sus recursos. Las EMN deben cambiar la mentalidad dentro de la organización, aprender de los gigantes emergentes y vigilarlos, evaluando asimismo la práctica de los ECL de forma adaptada a las circunstancias en que opera.

Como resultado, debe lograrse un producto innovador que responda a los caracteres de asequibilidad, disponibilidad, acceso y reconocimiento en el mercado emergente y que pueda ser exportado a otras partes del globo. Se esquematiza en el gráfico 5 estas ideas.

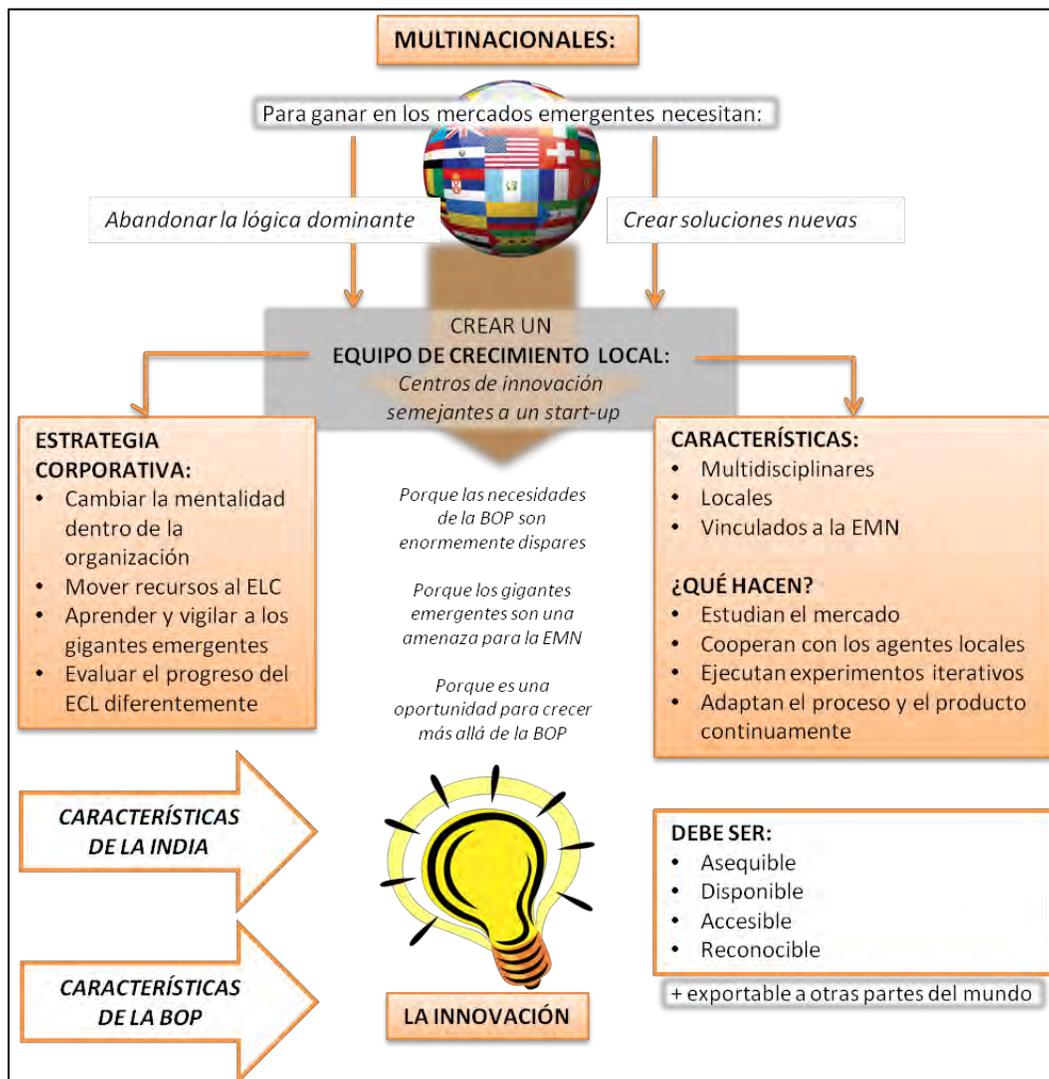


Gráfico 5: Proceso de neoinnovación por las multinacionales

Fuente: elaboración propia a partir de Govindarajan y Trimble (2012) y Prahalad (2004a)

A continuación, se encontrarán en el trabajo de campo las características del mercado de la India y de la BOP, que influenciarán la manera de plantear el proyecto de neoinnovación.

3. TRABAJO DE CAMPO

3.1. Estudio preliminar para la neoinnovación en la India

En este epígrafe se exponen algunas de las características de la India que pueden afectar al modo de llevar a cabo un proyecto de I+D para la BOP cuando éste vaya a situarse en dicha sociedad. Este estudio no sustituye, en ningún caso, el que sería procedente realizar en el supuesto de que se acometiera un proyecto de neoinnovación, pero puede servir como primera aproximación. La EMN neoinnovadora tendrá, además, que explorar las pequeñas y grandes diferencias que se dan entre Estados y las particulares circunstancias que afecten al modo de proceder en su industria en concreto.



Gráfico 6: Mapa de la India
Fuente: (Maps of India, s.f.)

3.1.1. Geografía, política, demografía y cultura

La India tiene unas dimensiones y una diversidad inmensas. Según la CIA (2014) la India tiene una superficie de 3.287.263 km², así como una población de 1.236 millones de habitantes.¹¹ Administrativamente, se organiza en 29 Estados federales, cada uno con

¹¹ El número varía considerablemente según las fuentes, pero no es inferior a los 1.230 millones ni superior a los 1.280.

un gobierno, y 7 territorios de la unión, llamados así porque dependen directamente del gobierno central. El sistema jurídico es de *common law*, al estilo inglés y el político consiste en una república parlamentaria federal (Oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2014).

DATOS GENERALES	
Superficie	3,287,263 km ²
Población	1,236,344,631 habitantes
Tipo de gobierno	República parlamentaria federal
Capital	Nueva Delhi
Estructura administrativa	29 Estados y 7 territorios de la unión

Tabla 1: Datos generales de la India
Fuente: (CIA, 2014)

En particular, es importante que las EMN que vayan a abordar proyectos de I+D en la India tengan en cuenta no sólo las normas legales y gubernamentales emitidas por los órganos nacionales sino la manera en que éstas son aplicadas. Existen muchas cuestiones que se dejan en manos de los Estados federales, como por ejemplo las disputas sobre patentes (U. S. Commercial Services, 2014). Dadas las grandes diferencias que existen entre Estados, es importante estudiar cuáles están mejor posicionados para ofrecer a la EMN lo que requiere para su proyecto.

Étnicamente, la mayoría de los indios son indoarios (72%), siendo el resto dravídicos (25%) y de diversas otras etnias (3%), especialmente mongoles. Desde el punto de vista religioso, el 80.5% es hindú, con un 13,4% musulmán, un 2.3% cristiano y un 1.9% sikh (vid. gráfico 7).

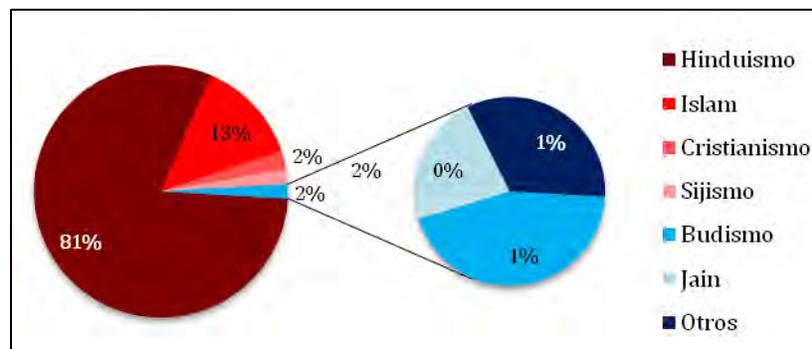


Gráfico 7: Composición religiosa de la India, 2001
Fuente: Elaboración propia a partir de *Census of India* (2001)

Existe, asimismo, una gran dispersión lingüística. La lengua oficial del gobierno central es el hindi, pero esta lengua sólo es hablada por el 41% de la población. Otras lenguas mayoritarias (habladas, cada una por un 8.1-5.9% de la población), según el censo de 2001 de la India, citado por la CIA (2014) incluyen el bengalí, el telugu, el maratí, y el tamil. Se suele decir, también, que la lengua común de la India es el inglés, por el alto número de personas que lo hablan como segunda lengua y por ser también un idioma oficial. No obstante, casi un 90% de personas no hablan inglés, por lo que esta información es inexacta: la lengua común del estrato más educado es el inglés, pero no es la lengua común general de la India (The Times of India, 2010).

Esta realidad, tan extremadamente diversa, va a afectar no sólo al diseño del producto sino también al sistema de distribución, comercialización y negociación que lo acompañe.

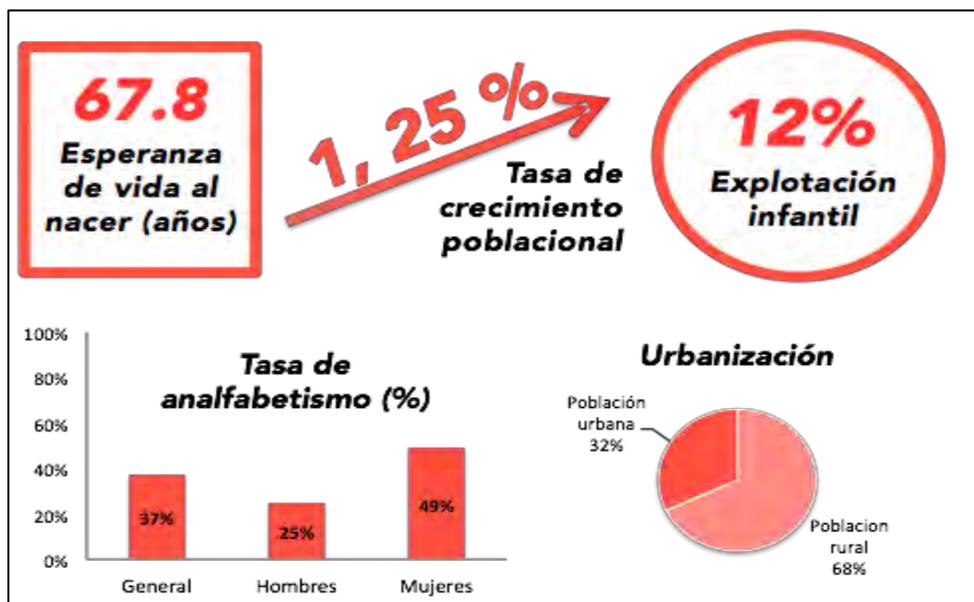


Gráfico 8: Datos demográficos de la India

Fuente: elaboración propia a partir de información del BM (s.f., c) y la CIA (2014)

En el gráfico 8 podemos observar ciertos datos demográficos. La esperanza de vida es de 67.8 años, lo que le sitúa en el puesto 163 del ranking mundial, moderadamente por encima de Nepal (165) y Pakistán (167). La tasa de crecimiento es alta, fruto de una alta tasa de natalidad (19,89 nacimientos por cada 1000 habitantes) y moderada tasa de mortalidad (7,35 muertes por cada 1000 habitantes). Es preocupante

también la elevada tasa de explotación laboral infantil y son notorios los bajos niveles de alfabetismo. Además, se trata de una población muy dispersa geográficamente debido a que el 68% vive en zonas rurales, lo cual, juntado con la deficiente infraestructura de transporte, implica un alto grado de aislamiento.

En cuanto a la sociedad, podemos observar ciertas características particulares de la cultura india (Heitzman y Worden, 1995). Probablemente lo más llamativo de la India desde este punto de vista sea su sistema de castas. Este sistema, de procedencia y tradición monárquica e hindú, supone que cada persona pertenece a una casta. Las cuatro grandes castas, de acuerdo con la tradición hindú, proceden de distintos órganos de Brahma. Éstas son los brahmanes o sacerdotes, procedentes de la boca de Brahma; los chatrias o guerreros, surgidos de sus hombros; los vaisías o comerciantes, fruto de sus caderas, y los sudras o sirvientes, nacidos de los pies de Brahma. Dentro de cada una de estas grandes castas hay miles de subdivisiones, llamadas yatis, que agrupan a personas en función de alguna característica. Fuera del sistema de castas están los dalitas o intocables, que se consideran tan bajos e impuros que están fuera del sistema de castas.

El sistema de castas se basa en los conceptos de jerarquía y pureza: las clases superiores son más puras que las inferiores, y deben evitar ciertos contactos con las clases inferiores. Por ejemplo, si un chatria aceptara comida de un sudra, estaría temporalmente impuro y tendría que realizar ciertos ritos para recuperar la pureza. Durante su estadio de impureza, otros chatrias rehuirían el contacto y la comunicación con él. Las castas inferiores, en cambio, no se ven contaminadas por las superiores.

Al contrario de lo que se piensa generalmente, las castas no son un concepto exclusivamente hindú, en la actualidad, los musulmanes y cristianos indios no son completamente ajenos al concepto de casta, evitando el contacto con las más impuras. Los sijíes, concentrados fundamentalmente en el estado de Punyab, en cambio, están explícitamente en contra del sistema de castas. El budismo, la siguiente religión más extendida en la India después del sijismo, y la más popular entre los dalitas – también está en contra de este sistema. Además, entre la población urbana más educada, las prohibiciones de contacto entre castas son menos observadas, si bien no del todo inexistentes. También es cierto que desde Mahatma Gandhi, los elementos formales de la política y la sociedad de la India se han construido de forma independiente a las castas.

Fruto de ello son la abolición del sistema de intocabilidad en 1950 y la elección, como jefa de gobierno del estado de Uttar, de Mayawati, una mujer intocable, en 2007 (Morales, 2007). No obstante, a pesar de los avances, las castas siguen siendo una realidad muy presente en la sociedad india y que sin duda conviene tener en cuenta a la hora de plantear un proyecto de neoinnovación.

Para poder entender todo esto, es imprescindible comprender que se trata de un sistema eminentemente jerárquico. Dentro del hogar hay una jerarquía que tiene como primer criterio el de la edad (las personas más mayores tienen más autoridad) y como criterio para los grupos de edades equivalentes, el del género (los hombres tienen más autoridad que las mujeres). Además, hay ciertas normas que deben seguirse en atención a esta jerarquía que afectan a actos comunes del día a día como hablar y comer. En los pueblos, es claro quién tiene mayor autoridad y la jerarquía que subsigue. Es tradicional la temática divisoria entre los “hombres grandes”, que gozan de poder y riqueza y los “hombres pequeños”, que sirven a los anteriores. En un nivel mayor está el sistema de castas. Todas estas jerarquías están presentes prácticamente en todos los actos de la vida, desde comer y hablar hasta casarse, provocando que los indios tengan siempre presente cuál es su lugar.

Otra temática india es la interdependencia social. Está muy arraigada en la cultura india la idea de que el ser humano es interdependiente y no es nada sin el apoyo de los suyos. No es raro, dicen Heitzman y Worden (1995), que “gobernadores y empresarios importantes dejen sus puestos –frecuentemente durante varios días seguidos– para asistir a la boda de un primo o participar en actividades religiosas en zonas distantes del país” (libro electrónico). Esto se debe a que, conforme a las creencias indias, por mucho éxito que tenga una persona, si pierde el contacto con su familia, algún día la necesitará y la habrá perdido. Los lazos familiares en la India son muy intensos y sirven para dar un sentido de identidad y pertenencia a la persona (Puyana, 2003).

En el plano de los negocios, una de las implicaciones de esta cultura es que las empresas indias son extremadamente jerárquicas: nadie cuestiona las decisiones de aquéllos que están por encima, incluso cuando el error es evidente, y no se debe esperar ninguna clase de iniciativa por parte de los inferiores, que sólo tienen que acatar órdenes. En contraste con otras zonas de Asia, no hay mucha sensibilidad hacia el género en los

negocios: el puesto en la jerarquía predomina frente al género. Además, las relaciones humanas son muy importantes para los negocios: las reuniones son más distendidas, se suele hablar y preguntar por la familia de la contraparte y es frecuente intercambiar pequeños regalos. Por último, los contratos, en la línea de la cultura asiática, se ven más como un objetivo al que apuntar que como pactos cerrados y vinculantes (World Business Culture, s.f.).

Es fundamental tener en cuenta todas estas características a la hora de diseñar un producto y una estrategia de comercialización en la India para lograr que el producto tenga la mayor aceptación posible.

3.1.2. Infraestructura y economía

Con \$4,99 billones de Producto Interior Bruto (PIB), la India se posiciona como la cuarta economía más grande del mundo (CIA, 2014), detrás de Estados Unidos, la Unión Europea y China. No obstante, como indica U. S. Commercial Services (2014, pág. 2), “la India rinde por debajo de su inmenso potencial”. Una de las razones para ello es la corrupción: la India obtuvo en 2014 una puntuación de 38 en el Índice de Percepción de la Corrupción (#85/175 en el ranking mundial), elaborado por Transparencia Internacional (s.f.), que mide lo corrupto que es percibido un sector público, siendo 100 una percepción de ausencia de corrupción total y el 0 una de completa corrupción.

Otro factor que minora su rendimiento son las barreras a la inversión extranjera directa (FDI¹²). La India ha sido tradicionalmente un país que ha optado por fortalecer su propia industria, estando muy cerrada al exterior desde que en 1956 adoptó una serie de políticas proteccionistas fortaleciendo el sector público (General Knowledge Today, 2011) hasta la progresiva liberalización de su economía, que comenzó en 1991 con el Programa de Ajustes Estructurales, con el apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el BM (Akhtar, 2013). A pesar de que desde 1990, según Akhtar, la tasa de crecimiento anual compuesto de la FDI haya sido de 24.28%, factores como el hecho de que aún haya muchas industrias de monopolio público y las comparativamente altas

¹² En correspondencia con las siglas para el término inglés, *foreign direct investment*

barreras a la importación (U. S. Commercial Services, 2014) han aminorado el crecimiento potencial de este tipo de inversiones.

PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS	
PIB (2013 \$, PPA)	\$4,99 billones
Exportaciones (% sobre el PIB)	25%
Importaciones (% sobre el PIB)	-31.80%
Principales clientes de exportaciones (2012)	EAU 12.3%, EEUU 12.2%, China 5%, Singapur 4.9%, Hong Kong 4.1%
Principales proveedores de importaciones (2012)	China 10.7%, EAU 7.8%, Arabia Saudí 6.8%, Suiza 6.2%, EEUU 5.1%
Crecimiento PIB	3.20%
Mano de obra	487.3 millones
Renta per cápita (2013 \$, PPA)	\$4,000
Índice Gini (2004)	36.8
Población bajo el umbral de la pobreza (2010)	29.8%
Impuestos	10.3% del PIB

Tabla 2: Principales datos económicos de la India (2013¹³)
Fuente: elaboración propia a partir de información de la CIA (2014)

En efecto, el crecimiento del PIB se ha decelerado en los últimos años, desde un 10,1% en 2010 (CIA, 2014) hasta un 3,2% en 2013, pasando por 7,5% en 2011 y 5,1% en 2010. Tanto la CIA como U. S. Commercial Services (citados en los dos párrafos anteriores) coinciden al afirmar que los tipos de interés de los bancos locales son demasiado altos. Además, U. S. Commercial Services añade como causa que los procesos administrativos de aprobación de inversiones y los mecanismos para ejecutar los contratos son demasiado lentos. Por su parte, la CIA menciona como motivo la elevada y creciente inflación (9.8%), el pesimismo sobre la situación de la economía global y la desconfianza hacia el compromiso del gobierno en continuar con las reformas necesarias.

Hay un gran desnivel entre la contribución de los distintos sectores al PIB y la cantidad de personas empleadas en ellos, como puede observarse en el gráfico 9. En

¹³ Salvo respecto de los datos para los que se señala expresamente otro año.

efecto, el sector primario emplea al 49% de la población, pero contribuye tan sólo en un 17% al PIB, mientras que el sector terciario, empleando a un 31%, es responsable de un 57% del PIB.

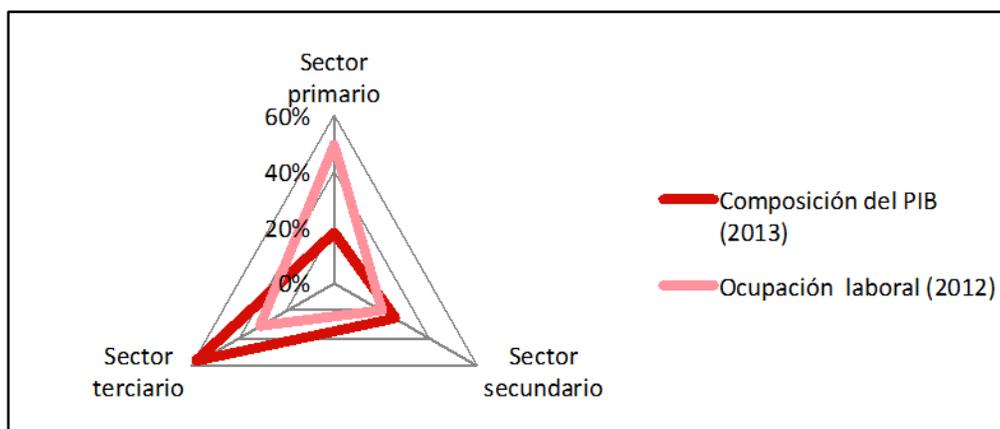


Gráfico 9: Composición del PIB y de la fuerza laboral por sectores, India
Fuente: elaboración propia a partir de información de la CIA (2014)

La renta per cápita es de tan sólo \$4000 anuales. La CIA (2014) sitúa a la India en relación con este indicador en el puesto 169 de los 228 de los que se tienen datos. Como puntos de comparación, los habitantes de Qatar se sitúan en el primer puesto y cuentan con una renta per cápita de \$102.100. Por contraste, el mismo valor en la República del Congo se sitúa en \$400.

El coeficiente de Gini es un medidor de la desigualdad. La India, con un valor de 36,8 ocupa el puesto 80 en el escalafón de la CIA (2014), siendo el mínimo Suecia, con 23,0, y el máximo Lesoto, con 63,2. Más preocupante es el porcentaje de población bajo el umbral de la pobreza, a ras del 30% en 2010 según la CIA, si bien el BM (s.f., d) sitúa esta cifra en 23,6% en 2012.¹⁴ Además, a pesar del descenso en los niveles de pobreza en los últimos años, en 2012 había 59,2% personas viviendo con menos de \$2¹⁵ al día.

En cuanto a la infraestructura, los principales problemas de la India son la deficiente red de energía eléctrica, los sobreocupados y mal conservados medios de transporte, incluyendo aeropuertos, carreteras y otros, y el insuficiente abastecimiento de agua y su impotabilidad (U. S. Commercial Services, 2014 y Runckel, 2007). Como se ha expuesto con anterioridad, estos problemas no sólo pueden soslayarse con una adecuada

¹⁴El Banco Mundial define a la población que vive en extrema pobreza o bajo el umbral de la pobreza como aquella que no alcanza el nivel mínimos de ingresos para la mera subsistencia, situado en 1,25 dólares de 2005 en PPA y precios internacionales.

¹⁵ Dólares de 2005 a precios internacionales en PPA.

planificación, sino que pueden ser, además, una oportunidad de inversión. No obstante, es preciso matizar que no existe total libertad de actuación en este ámbito. Por ejemplo, la India tiene reservado el monopolio estatal de la red ferroviaria (Gómez, 2012, págs. 59-61).

A pesar de estos factores, la India cuenta con la segunda mayor mano de obra del mundo tan sólo detrás de China y es uno de los países líderes mundiales en exportaciones de software, tecnología informática y *business outsourcing* gracias a que cuenta con un segmento de población altamente educado y bilingüe en inglés. Sus ingenieros son altamente cotizados. Además, es uno de los países con menos impuestos del mundo, ocupando el puesto 208 de los 215 de los que se tienen datos (CIA, 2014) y se estima que su mercado de consumo en la BOP tiene un tamaño total de \$1,2 billones (Hamond et al., 2007).

3.2. Impacto en la neoinnovación de las características de la base de la pirámide

3.2.1. Definición y delimitación del concepto

De manera genérica, la BOP es el segmento más pobre de una población. Diferentes organismos definen de manera distinta lo que entienden por pobreza. A título de ejemplo, la ONU sitúa la frontera de extrema pobreza en la obtención de unos ingresos diarios de \$1,25 al día y estimó en 2010 que la población que vive en estas o peores condiciones está formada por 1,2 billones de personas (más de un 20% de la población mundial). Si hablamos de la BOP en general, el colectivo crece, según organizaciones como la CFI, a unos 4 billones de personas, más de la mitad de la población mundial, definidas como personas que cobran menos de \$3000 dólares al año (\$8,22 al día). Otros organismos, como el BM, establecen una doble frontera de pobreza, con cortes en los \$1,25 y \$2 al día. En el apartado 1.2 “Justificación y relevancia del tema” se explicó por qué se utiliza para este trabajo la definición de la CFI, por lo que no se abundará más en el tema.

En cualquier caso, la cantidad de personas que viven en esta situación choca con la renta agregada que perciben. Michael P. Todaro y Stephen C. Smith (2012, pág. 86) afirman que el 20% de la población mundial sólo produce el 1,5% de la renta mundial. Siguiendo nuestra definición, si tomamos por válido el dato del Instituto de Recursos Mundiales (IRM) y la CFI (2007, pág. 3) sobre que el segmento de población que vive con \$3000 o menos al año tiene un tamaño estimado de 5 billones de dólares, y asumimos la estimación de la misma organización del PIB mundial en 2007, 56.838 billones de dólares (2014) es correcta, la BOP definida como está en este trabajo tan sólo obtiene el 8,80% de la renta mundial. Además, teniendo en cuenta que en 2007 había, según *Population Reference Bureau* (Haub, Gurne y Pollard, 2007) 6,625 miles de millones de personas en el mundo y que la CFI afirma que la BOP está conformada por 4 miles de millones de personas, podemos afirmar que este 8,80% de la renta mundial es compartido por 60,38% de la población.

No obstante, definir la pobreza tan sólo desde el punto de vista económico es insuficiente. La pobreza es inherentemente multidimensional: tiene dimensiones sanitarias, educacionales y sociales que no pueden ignorarse. Amartya K. Sen (2001, págs. 74-76) define la pobreza en relación a “capacidades”, tales como la capacidad de vivir una vida larga, la capacidad de tener una buena alimentación o la capacidad de estar alfabetizado. En este sentido, se es menos pobre cuantas más capacidades se tienen. El Índice de Desarrollo Humano (HDI¹⁶), elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de carácter multifactorial, mide mediante una media geométrica de indicadores de salud, educación y poder adquisitivo (2014, pág. 171). Más allá, Bután ha llegado hasta el punto de elaborar un medidor de la felicidad nacional, la Felicidad Interior Bruta (Alkire, Ura, Wangdi, y Zangmo, 2012)

3.2.2. ¿Dónde se encuentra la BOP?

Dos gráficos resumen la respuesta a esta pregunta. En primer lugar, el gráfico 10 muestra el porcentaje de personas que viven bajo el umbral de la pobreza en distintas partes del mundo.

¹⁶ De conformidad con las siglas del término inglés, *Human Development Index*

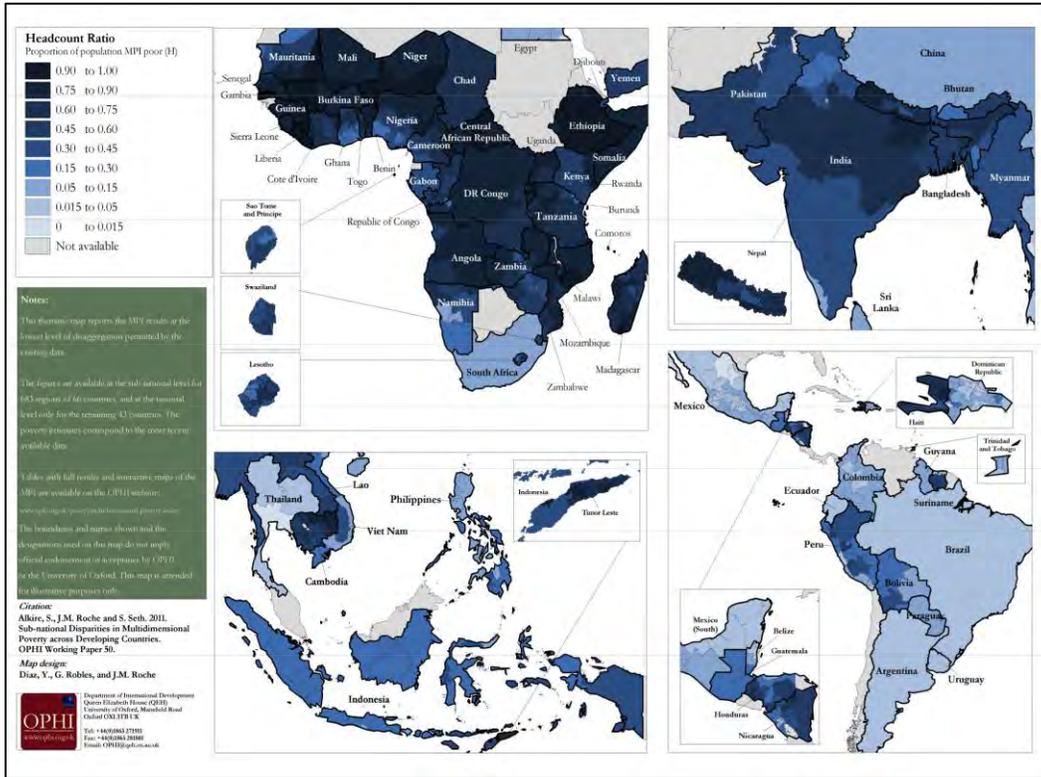


Gráfico 10: Proporción de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza
Fuente: (Oxford Poverty and Human Development Initiative, s.f.)

Por su parte, el gráfico 11 muestra el porcentaje de personas pobres dentro de cada país a escala mundial.

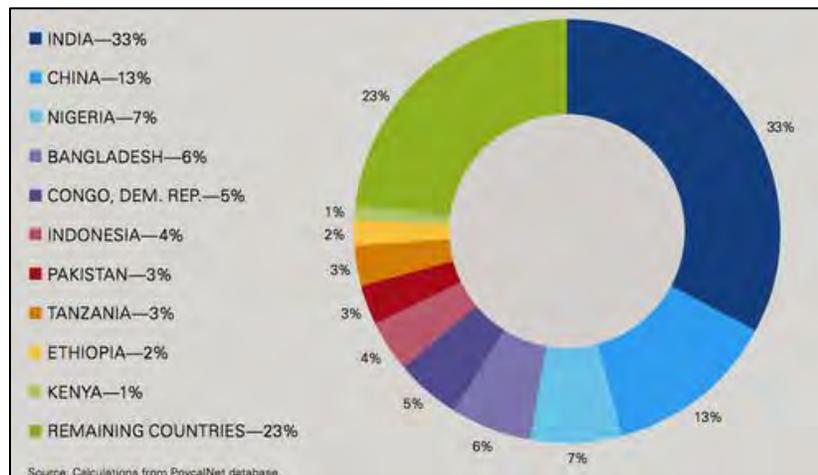


Gráfico 11: Países con mayor número de personas viviendo en condiciones de extrema pobreza.
Fuente: (Shaw, 2014)

Pueden sacarse dos conclusiones de estos gráficos. Por un lado, las mayores proporciones de pobreza se encuentran en África, con concentraciones del 50-100% de la población siendo multidimensionalmente pobres. Por otro, la mayor cantidad de pobres se encuentran en Asia, dado que la población de Asia es muy superior a la del resto de continentes. Concretamente, India es el país con más personas pobres del mundo, un 33% de la población mundial según Povcal Net, citado por *ONE Campaign* (Shaw, 2014), tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista multidimensional.

Concretamente, si tomamos la definición de BOP del IRM y la CFI (2007), el mercado de la BOP de Asia y Oriente Medio está formado por 2860 millones de personas con unos ingresos agregados de \$3,47 billones, lo que representa “el 83% de la población regional y el 42% de la capacidad adquisitiva” (p. 9).

Pero, ¿quiere decir esto que la BOP se encuentra exclusivamente en los países menos desarrollados? En absoluto. La pobreza es difícil de medir en los países desarrollados pues los organismos que generalmente lo hacen concentran sus esfuerzos en los países en vías de desarrollo. No obstante, Dalsace, Faivre-Tavignot, Menascé y el fundador de Grameen Bank, banco de microfinanciación en Bangladesh, Muhammad Yunis (2015) afirman que la pobreza trasciende los mercados emergentes en base a que el 15% de la población de Estados Unidos, según el organismo censal estatal, es “oficialmente pobre”. En Japón, esta cifra alcanza el 16% de la población y en la Unión Europea, se califica a un 25% de la población en situación de riesgo de pobreza o exclusión social.

Por lo tanto, a pesar de concentrarse en regiones como África y Asia, la pobreza es un problema mundial. Encontrar soluciones financieramente viables a los problemas de la BOP no sólo ayuda al tercer mundo, sino también a aquellos que viven más cerca de nosotros.

3.2.3. ¿Cómo vive la BOP?

Como se ha indicado más arriba, pertenecer a la BOP es más que carecer de ingresos. Se examinan a continuación los distintos aspectos de la pobreza de la BOP.

a) *Ingresos*

Los ingresos de la BOP se caracterizan por ser absolutamente mínimos, diarios, intermitentes y estacionales. Teniendo en cuenta que la mayor parte de la BOP está empleada en el sector primario, este colectivo recibe más ingresos durante la época de cosecha que en otras estaciones del año (Bairiganjan y Shukla, 2011, pág. 3). Además, carecen de acceso a financiación. Según la misma fuente, “las familias de la BOP continúan teniendo ahorros mínimos (...), reteniendo activos ilíquidos (...), y tienen menos capacidad para lidiar con shocks económicos” (pág. 4). Por otro lado, el sector informal es especialmente pujante en la BOP, lo que contribuye a la inestabilidad e intermitencia de los ingresos.

Estas características, por un lado, determinan que los productos deben de tener un tamaño de una ración o un consumo. Por otro, encontramos una oportunidad de negocio en la industria financiera, la cual ya ha sido aprovechada por los bancos de microcréditos. En concreto, Grameen Bank, banco de microcréditos para mujeres fundado en 1976 en Bangladesh, ha ganado el Premio Nobel de la paz en 2006 por su modelo, que se detalla en el gráfico 12 (Grameen Bank, 2014a). El modelo de Grameen es eminentemente neoinnovador: tomó una necesidad de la BOP (la financiación) y la cubrió de manera que podía tanto obtener beneficios como aliviar la pobreza. Ahora ha lanzado *Village Phone*, una iniciativa que supone una oportunidad de negocio para miles de persona, consistente en que una prestataria se convierte en la teleoperadora de su pueblo. Esto supone una mejora infraestructural importante, pues el pueblo adquiere una conexión con el mundo exterior (beneficio para la BOP) y una manera de pagar los intereses de los préstamos de Grameen (beneficio para la empresa). Desde 1983 a 1993 multiplicó su tamaño 62 veces, creciendo a un ritmo más conservador desde entonces –calculado a partir de (Grameen Bank, 2014b).

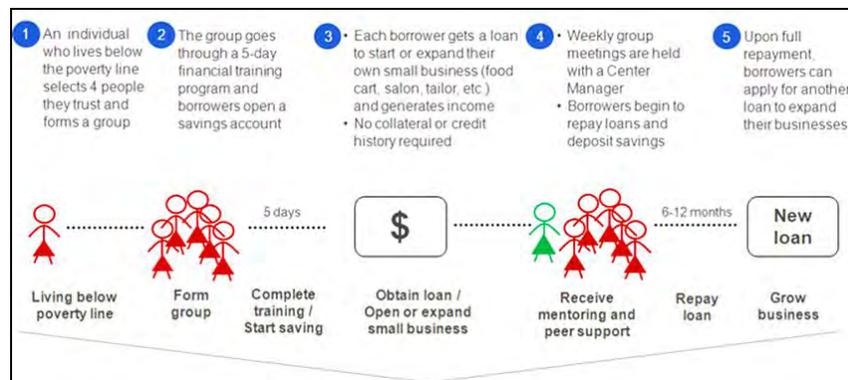


Gráfico 12: Modelo de microfinanciación de Grameen Bank

Fuente: (To Catch a Dollar, s.f.)

En la tabla 3 se recoge más información financiera de la entidad.

Beneficio	1,56	Desembolso anual	731,49
Depósitos	758,93	Desembolso acumulativo	6685,51
Créditos	529,54	Miembros (millones)	7,41
% de depósitos sobre los créditos	143%	Número de pueblos cubiertos	80.678
Deudas con otros bancos e instituciones	26,13	Empleados	25.283
Número de ramas de actividad	2481		

Datos en millones de dólares (\$). 2007.

Tabla 3: Datos de Grameen Bank, 2007

Fuente: elaboración a partir de Grameen Bank (2014c)

b) Salud

Mientras que el porcentaje de habitantes de la India que, según el BM (s.f., d), viven con menos de \$2 al día es de 59,2%,¹⁷ el de prevalencia de malnutrición entre los menores de 5 años es de 47.9%.¹⁸ Dado el carácter básico de la nutrición, es evidente que hay una correlación entre malnutrición y falta de ingresos.

¹⁷ Dato de 2012

¹⁸ Dato de 2006

	1992	2006
Prevalencia de malnutrición, peso por edad, mujer*	48,8	43,9
Prevalencia de malnutrición, peso por edad, hombre*	52,4	43,1
Prevalencia de malnutrición, peso por edad*	50,7	43,5
Prevalencia de malnutrición, altura por edad, mujer*	55,7	48,0
Prevalencia de malnutrición, altura por edad, hombre*	58,5	47,9
Prevalencia de malnutrición, altura por edad*	57,1	47,9

*Todas las medidas en % de niños menores de 5 años

Tabla 4: Malnutrición en la India¹⁹

Fuente: elaboración propia a partir de BM (s.f., a)

La BOP suele tener unos niveles de salud inferiores a los del resto de la pirámide debido en parte a la malnutrición y en parte a las condiciones higiénicas: la BOP suele vivir en zonas donde el acceso al agua potable es prácticamente nulo, y donde la contaminación es mayor. En muchos casos, también existe una falta de cultura sobre prácticas higiénicas básicas. En este sentido, se ha observado que el incremento en educación primaria a las mujeres reduce el número de muertes por parto y la mortalidad infantil. (Veneman, 2007).

Los problemas higiénicos de la India son de enorme gravedad. Destacan, en palabras de *Wash for India* (s.f.), las crisis del agua limpia, de los inodoros, del lavado de manos y la crisis menstrual. Algunos de los datos aportados por esta organización son que 800 millones de indios no tratan el agua a pesar de que esté contaminada y que la carencia de inodoros alcanza al 60% de la población, que tienen que evacuar fuera de casa, lo que provoca, además de problemas sanitarios, abusos sexuales. Además, el 70% de los indios no se lavan las manos después de evacuar ni antes de comer y la no utilización de productos de higiene femenina adecuados afecta a 300 millones de indias, que en su lugar utilizan materiales insalubres como hojas, trapos o incluso periódicos. En el gráfico 13, elaborado por *Wash for India*, podemos apreciar las principales consecuencias de estos problemas higiénicos.

¹⁹ Puede observarse un descenso de las diferencias de género en los niveles de malnutrición entre 1992 y 2006, así como un descenso global de esta medida.

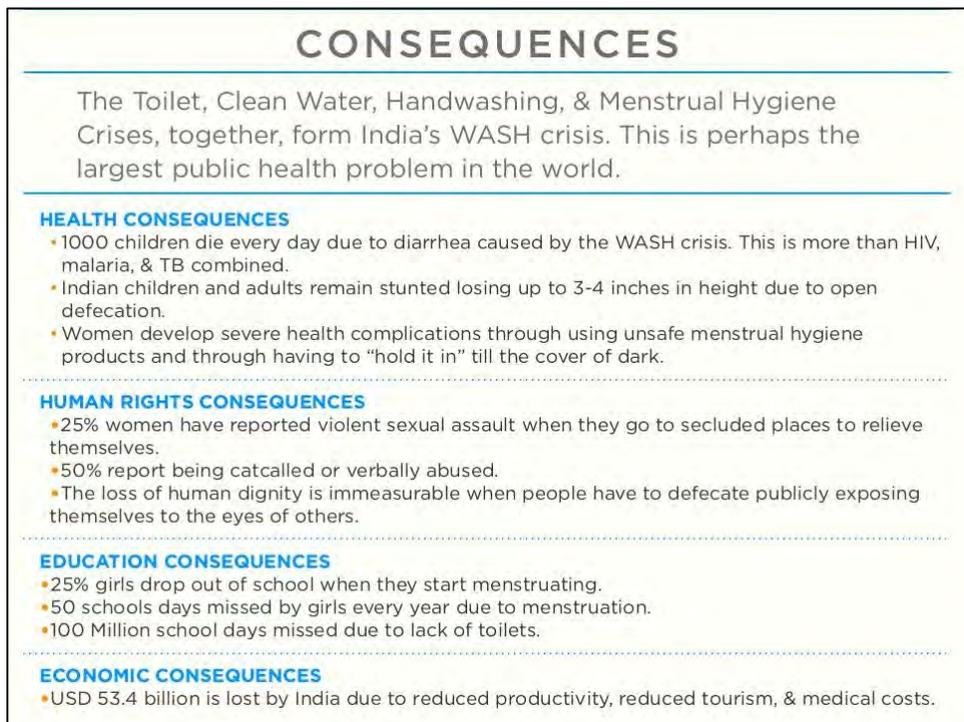


Gráfico 13: Principales consecuencias de los problemas higiénicos de la India
Fuente: (Wash for India, s.f.)

Además, la asistencia médica es mínima debido tanto a la falta de ingresos para costearla como a los escasos recursos médicos *per cápita* de los países menos desarrollados. A esto hay que añadir el difícil acceso a las zonas rurales de las economías emergentes, que dificultan adicionalmente la tarea de proveer a la BOP de una asistencia sanitaria básica.

Uno de los problemas médicos más frecuentes es el de las enfermedades coronarias. Según fuentes del gobierno indio –mencionadas por Mathrubhumi (2014)–, “la prevalencia de insuficiencia cardiaca en la India debido a enfermedades coronarias, hipertensión, obesidad, diabetes y cardiopatía reumática se encuentra entre los 1,3 y los 4,6 millones, con una incidencia anual de entre 491.600 y 1,8 millones”. GE Healthcare encontró que en muchos casos, estos siniestros podrían haberse prevenido con un adecuado diagnóstico, pero que éste no se había producido porque las pruebas cardiacas eran demasiado caras para la inmensa mayoría de la población, así como por falta de cobertura en las zonas rurales. Así, GE Healthcare estableció en India un ECL encargado de elaborar una máquina de electrocardiogramas a un precio asequible para las clínicas y médicos locales que permitiese, asimismo, un precio por prueba que la BOP pudiera

pagar (Govindarajan y Trimble, 2012, págs. 143-160). Para ello, estudio el mercado indio y averiguó que, además de las adaptaciones en el eje productividad-coste, era necesario hacerla transportable, debido a las distancias en las zonas rurales indias; independiente de la red eléctrica, poco fiable en la India, y fácil de usar, mantener y reparar, en atención a la deficiencia de la infraestructura para el mantenimiento de los equipos médicos. Esto resultó en la elaboración del MAC 400, una máquina de electrocardiogramas con una calidad suficiente a una fracción del precio de las máquinas de electrocardiogramas anteriores de GE Healthcare. Pueden observarse las diferencias entre la MAC 400 y una máquina tradicional de electrocardiogramas en el gráfico 14.



Gráfico 14: Comparación entre la MAC 400 y una máquina tradicional de electrocardiogramas

Fuente: elaboración propia a partir de Govindarajan y Trimble (2012, págs. 143-160).
Imágenes tomadas de internet (Stormoff, s.f.; Beck-Lee, s.f.).

c) Educación y trabajo infantil

Los niveles de analfabetismo son mucho más bajos en el estrato de población más humilde. SIL International, una organización no gubernamental (ONG) estadounidense, afirma que los niveles de alfabetismo en la población de rentas superiores a los \$12.000 alcanza el 98%, mientras que si la renta individual es de menos de \$600, estos niveles descienden al 40% (SIL International, s.f.). En parte, esto se debe a la que la BOP no puede permitirse en muchas ocasiones ni la inversión en educación ni, cuando ésta es gratuita, la pérdida de trabajo y consiguientes ingresos que supone enviar a los hijos a la escuela. Es por ello que ciertas ONGs de desarrollo no sólo ofrecen educación gratuita sino que también buscan maneras de ofrecerla que no impliquen un coste de oportunidad.

Una de estas ONGs es *Pour une Sourise d'Enfant*, que ofrece compensación a las familias en forma de arroz por el tiempo que estén los menores estudiando (Bouchard, 2014).

Esto supone además unos números muy elevados de trabajo infantil. Dentro de éste, preocupan aquellos oficios perjudiciales para la salud del menor. Si bien es comprensible que la cruda situación de la BOP no haga opcional, en la mayoría de las ocasiones, el que los menores contribuyan en la medida de sus capacidades a los ingresos de la familia, se debe impedir que éstos lleven a cabo ciertas tareas en su juventud. En este sentido, a título de ejemplo, acarrear frecuentemente pesadas cargas puede provocar deformidades óseas y afecciones musculares y de espalda (International Programme on the Elimination of Child Labour, 2011, pág. 21).

La educación superior es un lujo que pocos pueden permitirse. No obstante, en Asia las familias de la BOP hacen cuantos esfuerzos pueden por mejorar la educación de sus hijos para sacarlos de la pobreza (MasterCard, 2014), estando Tailandia a la cabeza con un 95% de las familias ahorrando para la educación de sus miembros más jóvenes. De hecho, la superpoblación de este continente ha supuesto una incansable búsqueda individual de educación superior sólo para poder competir en el mercado laboral y ciertos estudios afirman que, contraintuitivamente, la inversión en educación aumenta la desigualdad económica (Todaro y Smith, 2012, págs. 379-386). De todas formas, la educación es la vía para el desarrollo y el levantamiento de un país, por lo que aunque esto fuera así, los beneficios son mayores que los costes.

La implicación para una EMN que pretenda establecerse en la India de que los niveles de educación sean menores en la BOP es que tendrá que adaptar sus productos para que puedan ser utilizados por una población en muchas ocasiones analfabeta. Si a esto añadimos la gran disparidad lingüística de su población, el reto se acentúa.

d) Equilibrio rural-urbano

Según refiere el informe *Rural-Urban Dynamics and the Millenium Development Goals*, el 76% de la población bajo el umbral de la pobreza reside en zonas rurales (BM y FMI, 2013, pág. 4). Según estos organismos, la problemática de la pobreza en la India “sigue siendo principalmente un fenómeno rural a nivel agregado, pero la pobreza urbana

está en aumento y, dentro de las áreas urbanas, se concentra en poblaciones de menor tamaño” (pág. 90). Esta afirmación puede deducirse claramente del gráfico 15.

El nivel de vida de la BOP se recrudece en el campo: el acceso a elementos de infraestructura básica, como el agua potable, el gas o la electricidad es mucho más escaso y deficiente. Los pocos recursos con que cuentan los países menos desarrollados se concentran en las ciudades, dejando a la población rural en situación de desamparo. Además, la práctica totalidad de la BOP rural está empleada en el sector primario, que cuenta con un salario medio varias veces inferior al que se obtiene en otros sectores, como puede deducirse de la contribución al PIB de cada uno en contraste con la cantidad de personas que emplean.

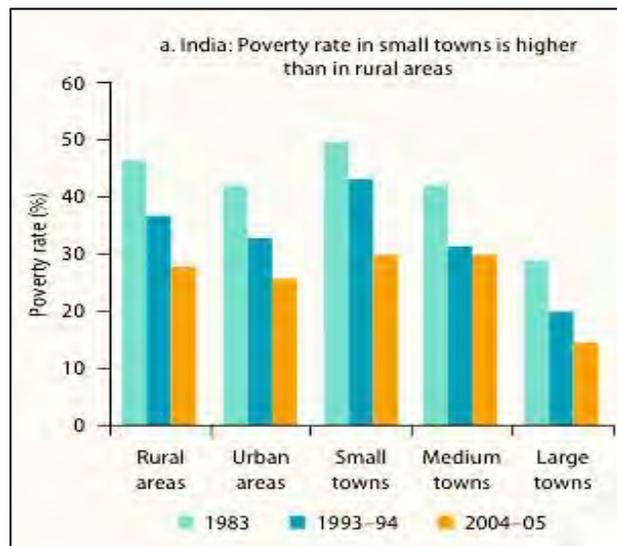


Gráfico 15: Pobreza rural y urbana en la India
Fuente: (BM y FMI, 2013, pág. 91)

Todas estas razones motivan a la población para emigrar a zonas urbanas. Todaro y Smith (2012, págs. 337-344) desarrollan un modelo para explicar por qué una persona que viva en el campo iba a estar motivada para emigrar a una ciudad a sabiendas de que la densidad poblacional es mayor y la empleabilidad es menor. A continuación, se explica el modelo en la tabla 5.

POSTULADOS DE LA TEORÍA:	
1.	Los trabajadores pueden moverse libremente entre el campo y la ciudad.
2.	Existe un salario mínimo en las ciudades superior al salario que pueda obtenerse en el campo
3.	La empleabilidad es ilimitada en el sector agrario pero limitada en el industrial
CONSECUENCIAS:	
1.	La población rural estará dispuesta a emigrar a las ciudades aun arriesgándose al desempleo en la medida en que la expectativa de salario sea mayor a su salario actual
2.	El equilibrio se alcanzará cuando:
	Siendo:
	$W_A = \frac{L_M}{L_U} \times W_M$
	W_A = salario medio del sector agrario
	W_M = salario medio del sector industrial
	L_M = personas empleadas en el sector industrial
	L_U = total de trabajadores urbanos

Tabla 11: Modelo de emigración rural-urbana de Todaro
Fuente: elaboración propia a partir de Todaro y Smith (2012, págs. 337-344)

Esto provoca una superpoblación en las ciudades que supone otra serie de complicaciones: más allá del desempleo, la población inmigrante es superior a la capacidad de las infraestructuras de las ciudades para mantenerlas, por lo que los problemas infraestructurales de las zonas rurales causados por difícil acceso a éstas se producen también en las ciudades por insuficiencia. De hecho, la superpoblación urbana es uno de los grandes problemas de China, que desde 2011 supera la población de toda la China rural (Bloomberg News, 2012) –alcanzando las 721,69 millones de personas en 2014 (BM, s.f., e). En la India la cuestión es menos grave (400,61 millones de personas, según la misma fuente), si bien también creciente. La situación de las ciudades hiperpobladas en la India ha resultado en la aparición de *shums* o barrios en los que la pobreza se concentra.

e) *Desconexión*

En particular en las zonas rurales puede observarse una elevada falta de conexión con el resto del mundo en términos de transporte, acceso a internet, telefonía móvil, y televisión. Los problemas de transporte, debidos en gran parte al mal estado de las vías y

carreteras, ocasionan falta de productos de consumo de naturaleza básica e impiden o dificultan el *commuting*²⁰, práctica que, entre otras cosas, descongestionaría las ciudades.

Las carencias en el sector de las telecomunicaciones pueden parecer más banales. La realidad no puede ser más diferente: se ha demostrado que el acceso a internet mejora sustancialmente el nivel de vida de la BOP. En este sentido, (de Silva y Deva Perera, 2012) “el uso de teléfonos móviles mejoró las habilidades de ganar dinero, de gestionarlo, de encontrar oportunidades de empleo, la eficiencia del trabajo del día a hoy y el estatus social/reconocimiento en la comunidad.

De nuevo, esto supone oportunidades de negocio para las EMN en la forma de inversión en infraestructuras, si bien también implica mayores dificultades en la adaptación local de la forma de diseñar el negocio, pues deben tenerse en cuenta todas las carencias a las que hay que enfrentarse.

f) Alta tasa de natalidad

Para una persona extraña a los países en vías de desarrollo pueden resultar desconcertantes las elevadas tasas de natalidad que presentan. A título de ejemplo, en Nigeria la tasa de fertilidad alcanza los 7.6 hijos por mujer (BM, s.f., b). ¿Por qué –uno podría preguntarse– una persona sin ingresos querría tener tantos hijos, fuente de gastos inasumibles? La razón estriba en que las economías emergentes no cuentan con un sistema de Seguridad Social que les ampare cuando carecen de otro medio. El órgano social que ocupa este lugar en los países en vías de desarrollo es la familia (K. Doshi²¹, comunicación personal, 4 de octubre de 2014). De hecho, en la India, los ingresos obtenidos por los distintos miembros de la unidad familiar se ponen en común para cubrir todos los gastos de la familia (Martín, 2011).

En el gráfico 16 se pueden apreciar las diferencias en el crecimiento demográfico de distintos países. Mientras que en Somalia la elevada propensión a tener una prole extensa tiene por objeto que alguno sobreviva, en la India el objetivo es que los hijos sustenten a sus padres cuando éstos ya no puedan hacerse cargo de sí mismos y de sus gastos. Los países desarrollados presentan una población en peligroso decrecimiento,

²⁰ Práctica de viajar diariamente desde el hogar hasta el lugar de trabajo cuando éstos están alejados entre sí.

²¹ Kokila Doshi es profesora en *University of San Diego*

como se aprecia el gráfico de Europa. En China, debido al radical crecimiento de población que presentaba, se estableció en 1979 la política del hijo único²² (British Broadcasting Corporation, s.f.), lo que ha resultado en que en este país haya aproximadamente 60 millones más de hombres que de mujeres, dado que la política tuvo como consecuencias horrores como el abandono o incluso el asesinato de bebés mujeres.

La elevada tasa de natalidad en la BOP y en la India implica un mayor número de infantes respecto a la que encontraríamos en otros segmentos y países, lo cual supone una mayor necesidad de productos infantiles.

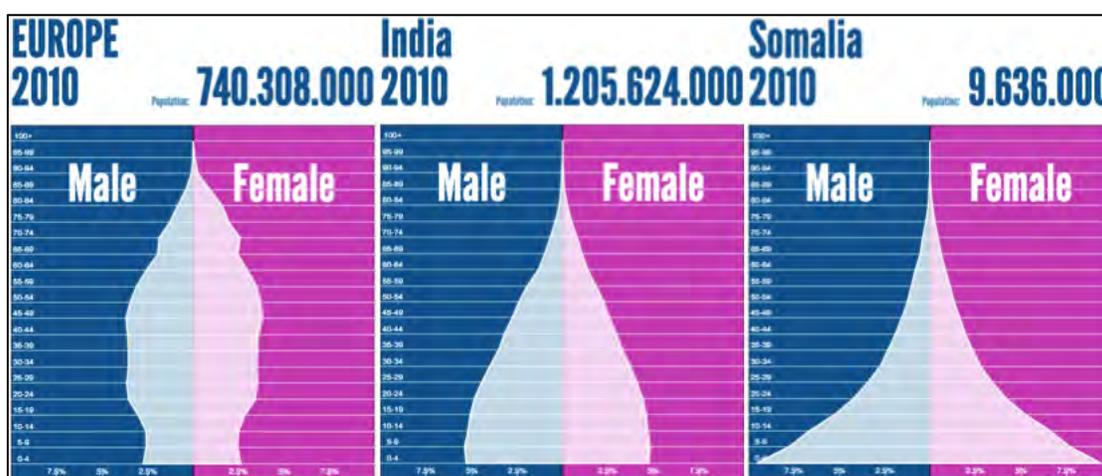


Gráfico 16: Pirámides de población de una región desarrollada, un país en vía de desarrollo y un país subdesarrollado

Fuente: (De Wulf, s.f.)

g) Discriminación de género

En la BOP, la discriminación de género es pujante. Dado que el hombre en la BOP es quien mayores ingresos puede traer a la familia, se le da prioridad en temas alimentarios y sanitarios frente a las mujeres cuando los recursos del hogar no permiten salvar a ambos. Además, hay un desinterés en la educación de las mujeres, pues se pretende que permanezcan en casa y trabajen ahí. El Índice de Desigualdad de Género (IDG) es una medida elaborada por el PNUD calculado a partir de la mortalidad maternal y los embarazos adolescentes, el poder político, la educación y la participación en el mercado laboral de las mujeres (PNUD, s.f., a). En el gráfico 17 puede observarse claramente una correlación entre el nivel de desarrollo de un país, medida como puesto

²² Serie de medidas con las que se busca desincentivar que los chinos tuviesen más de un hijo.

en el ranking del HDI, y el grado de igualdad de género del mismo, medida como puesto en el ranking inverso del IDG.

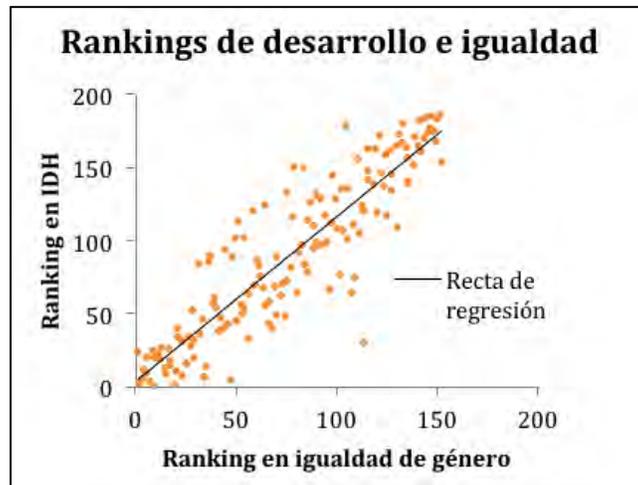


Gráfico 17: Correlación entre el desarrollo y la igualdad de género

Fuente: elaboración propia a partir de PNUD (s.f., b)

d) La cesta de compra de la BOP

En vista del modo en que vive la población de la BOP, procede examinar cuáles son los hábitos de consume de esta población. El IRM y la CFI (2007) han calculado en su informe *The Next 4 Billion* los hábitos de consumo de la BOP. Según sus cálculos, esta población invierte casi el 60% de sus ingresos en comida, lo cual supone un mercado total de \$2,895 billones. En el gráfico 18 se expone el consumo relativo por sectores de este colectivo.

Además, este mismo estudio afirma que el gasto en comida y vivienda descienden levemente con el aumento de ingresos, mientras que los de transporte e informática crecen casi exponencialmente (2007, pág. 14). Esto quiere decir que la base de la BOP dedica un porcentaje aún mayor a la comida.

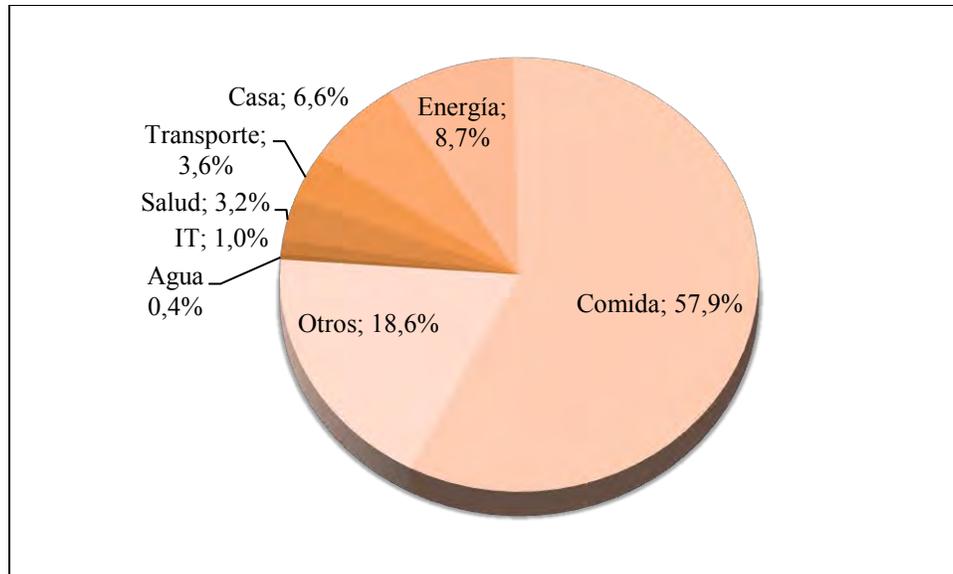


Gráfico 18: Consumo relativo de la BOP por sectores
Fuente: elaboración propia a partir de (Hamond et al., 2007)

Vistos estos datos, parece que el sector en que más convendría invertir es en el de la comida, no obstante, hay que tener en cuenta, por un lado, las particularidades de los indios en relación con la comida (vid. epígrafe 3.1.1., “Geografía, política, demografía y cultura [de la India]”), y los márgenes especialmente estrechos de esta industria. Además, hay que tener en cuenta que la proporción de consumo de comida disminuye ampliamente a medida que aumenta la renta (Hamond et al. 2007).

4. CONCLUSIÓN: OPORTUNIDADES Y DIFICULTADES DE SERVIR A LA BOP EN LA INDIA

La India es un país enorme y diverso, por lo que es importante que las EMN encuentren el lugar más estratégico en que situarse para neoinnovar. Su sistema legal y administrativo es oscuro y complejo, por lo que son vitales para el éxito una buena preparación, una efectiva negociación con los organismos adecuados y el recurso a la asistencia legal externa para navegar en él.

La población es mayormente rural (68%) y está poco alfabetizada. Su sociedad es jerárquica, fruto del sistema de castas, y social e interdependiente, donde las familias ocupan un lugar primordial. Las EMN deben, por tanto, cuidar las relaciones y negociar con personas pertenecientes a los rangos decisores. También deben enfocar el marketing de sus productos de tal manera que atraigan a las personas más influyentes dentro de cada colectivo, para aprovechar las jerarquías inherentes a esta sociedad.

La India, pese a ser la cuarta economía del mundo con casi \$5 billones de PIB y pese a ser la segunda fuerza laboral mundial, presenta múltiples problemas que pueden dificultar la labor de la EMN: la corrupción, las barreras a la FDI, los tipos de interés y las tarifas a la importación son sólo algunos de ellos. No obstante, también presenta numerosos activos: es un país líder en software y *business outsourcing*, con unos tipos impositivos muy bajos y un sector altamente educado y angloparlante.

La BOP en la India reside principalmente en el campo y en pequeñas ciudades, y está empleada en su mayoría en el sector agrario. Su número se estima en 1,2 billones de personas: casi el 30% de la población india está bajo el umbral de la pobreza y casi el 60% reciben menos de \$2 al día. La infraestructura es muy pobre: las carreteras se encuentran en un estado pésimo, el acceso a agua potable es muy restringido y la red eléctrica es muy poco fiable. Esta situación genera al tiempo un mayor reto y unas mayores oportunidades de negocio: en la medida en que el gobierno indio lo permita, puede ser una gran idea desarrollar esta infraestructura, logrando al tiempo una rentabilidad y una mejora de calidad de vida para la población india.

Concretamente, la falta de accesibilidad a las zonas rurales no sólo es abordable mediante una mejora de la infraestructura de transporte, sino que puede llevarse a cabo mediante medios de telecomunicación como la telefonía móvil e internet. Dado que el software es mucho más barato que el hardware, conviene desarrollar plataformas baratas que permitan el uso de muchas aplicaciones y que sirvan como medio básico de acceso a la localidad.

Por otra parte los problemas de salud se multiplican: la falta de infraestructura suficiente se une a la carencia de unos hábitos higiénicos adecuados y al difícil acceso a las zonas rurales para ocasionar unos resultados desastrosos. Esto choca con el hecho de que la limpieza es importante en la cultura india: la noción de pureza implica estar limpio por dentro, aunque lo que esté fuera esté sucio. Por tanto, la inexistencia de unas prácticas adecuadas de higiene es en parte presupuestaria y en parte una falta de adaptación cultural. Ambos son campos para una innovación procedente que se ajuste a la cultura india y a sus restricciones presupuestarias.

Otras particularidades de la BOP en la India son los bajos niveles educativos, la discriminación de género y las elevadas tasas de natalidad. Estas circunstancias requieren una adaptación específica de los productos que no puede lograrse meramente exportando un producto de un país desarrollado y cambiando algunos de sus atributos. La lógica dominante de las EMN supone un verdadero peligro de ignorar o infravalorar la importancia de estas y otras circunstancias. Queda sobradamente demostrada la necesidad de analizar el mercado para adaptar el producto y la insuficiencia de otros métodos, como la glocalización, para aproximarse a las economías emergentes. El grado de precisión necesario en el estudio de mercado sólo puede obtenerse mediante un ECL multidisciplinar que incorpore talento local y que, como ventaja competitiva frente a los gigantes emergentes, pueda servirse de los recursos de la EMN para llevar a cabo sus funciones.

Estos nuevos productos pueden además, en su caso, ser adaptados para servir al mercado de los países desarrollados, en especial a la BOP de estos países. El tamaño de la BOP de los países desarrollados es insuficiente para justificar una inversión en el desarrollo de productos que satisfagan sus necesidades, pero si ya se ha desarrollado

alguno para la BOP de otra región del mundo, tal vez sí pueda justificarse una adaptación de éste.

Queda por tanto confirmada la hipótesis de trabajo de que las características de los países emergentes y, en concreto, de la India, exigen no sólo productos especializados, sino una metodología de I+D a medida para los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Akhtar, G. (2013). Inflows of Fdi in India: pre and post reform period. *International Journal of Humanities and Social Science Invention* , 2 (2), 1-11.

Alkire, S., Ura, K., Wangdi, K., y Zangmo, T. (2012). *A short guide to Gross National Happiness Index*. The Centre for Bhutan Studies, Thimphu.

Anderson, J., y Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. *Sloan Management Review* , 49 (1), 83-88.

Bairiganjan, S., y Shukla, S. (2011). *The base of pyramid distribution challenge: evaluating alternate distribution models of energy products for rural Base of Pyramid in India*. Institute for Financial and Management Research (IFMR), Chennai.

Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review* , 81 (8), 101-108.

Beck-Lee. (s.f.). *GE MOBILE TROLLEY CART FOR ALL MAC ECG MACHINES [imagen]*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de Beck-Lee: Cardiology Supplies: <http://www.becklee.com/ge-mobile-trolley-cart.html>

Black, J. S., y Morrison, A. J. (2010). A cautionary tale for emerging market giants. *Harvard Business Review* , 88 (9), 99-103.

Bloomberg News. (17 de Enero de 2012). *China's Urban Population Exceeds Countryside for First Time*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-01-17/china-urban-population-exceeds-rural>

BM. (s.f., a). *DataBank*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de The World Bank: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>

BM. (s.f., b). *Fertility rate, total (births per woman)*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>

BM. (s.f., c). *India Home*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/india>

BM. (s.f., d). *Poverty & Equity data. India*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de The World Bank: <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/IND>

BM. (s.f., e). *Urban Population*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL/countries>

BM y FMI. (2013). *Global monitoring report 2013 : rural-urban dynamics and the millennium development goals*. Washington, DC: The World Bank.

Bouchard, J.-M. (2014). *Annual Activity Report 2013*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Pour une Sourise d'Enfant: http://pse.asso.fr/images/stories/decouvripse/rapports_activite/doc_anglais/annual%20activity%20report_en_2012_13.pdf

British Broadcasting Corporation. (s.f.). *GCSE Bitesize: Case study: China*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de BBC: http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/geography/population/managing_population_rev3.shtml

Census of India. (2001). *Census of India: Religion*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de Census of India Website: http://censusindia.gov.in/Census_And_You/religion.aspx

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

CIA. (22 de Junio de 2014). *The World Factbook*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Dalsace, F., Faivre-Tavignot, B., Menascé, D., y Yunis, M. (2015). Reaching the rich world's poorest consumers. *Harvard Business Review*, 93 (3).

De Silva, H., y Deva Perera, K. H. (2012). *Can voice services alone uplift the Bottom of the Pyramid? How awareness and usage of VAS in M-phones help the BOP to elevate their social status*. LIRNEasia. Colombo, Sri Lanka: Sri Lanka Institute of Information Technology.

De Wulf, M. (s.f.). *Population Pyramids of the World from 1950 to 2100 [Herramienta interactiva para ver pirámides de población]*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Population Pyramids: <http://populationpyramid.net/>

Euromonitor International. (23 de Agosto de 2012). *Holland & Barrett priced to fail in China*. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de Analyst Insight from Euromonitor International: <http://blog.euromonitor.com/2012/08/holland-barrett-priced-to-fail-in-china.html>

Fisscher, O. A., de Jong, R. D., Looise, J. C., y Stoker, J. I. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management* , 12 (7).

Forbes. (14 de octubre de 2009). *The most influential business thinkers*. Recuperado el 6 de marzo de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/2009/10/13/influential-business-thinkers-leadership-thought-leaders-guru.html>

Gao, X., Jain, R., Kawahara, T., Powell, G., y Quan, X. (2004). Wireless local loop at the bottom of the pyramid. *IEEE Communications Society* , 1, 459-464.

General Knowledge Today. (14 de Septiembre de 2011). *Industrial Policy Resolution – 1956*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de General Knowledge Today: <http://www.gktoday.in/industrial-policy-resolution-1956/>

Gómez, I. (2012). *El mercado del sector ferroviario en la India*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva Delhi. Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4621890.html?idPais=IN>: ICEX España Exportaciones e Inversiones.

Govindarajan, V., y Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation*. Boston, MA, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Grameen Bank. (15 de Julio de 2014a). *Annual Report 2012*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Grameen Bank: http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1283&Itemid=1058

Grameen Bank. (15 de Julio de 2014b). *Balance Sheet (1983-2013) in USD*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Grameen Bank:

http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=179&Itemid=424

Grameen Bank. (15 de Julio de 2014c). *Key Information of Grameen Bank in USD*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Grameen Bank: http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=428

Hague, J., y Totterdill, P. (2004). Workplace innovation as regional development. En W. Fricke, y P. Totterdill (Edits.), *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development* (págs. 43-45). Amsterdam, Holanda: John Benjamins Publishing.

Hamond, A. L., Katz, R. S., Tran, J. T., y Walker, C. (2007). *The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid*. IRM, Washington, DC.

Haub, C., Gurney, B., y Pollard, K. (2007). *2007 World population data sheet*. Population Reference Bureau. Washington: PRB.

Heckler Associates. (s.f.). *Starbucks - Brand Story*. Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de Heckler Associates: <http://hecklerassociates.com/brand-stories/starbucks/>

Heitzman, J., & Worden, R. L. (Edits.). (1995). India: a country study, apdo. "Themes in Indian Society". Washington, DC, Disponible en <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/intoc.html>: GPO for the Library of Congress.

Hernández-Requejo, W., y Hill, C. W. (2010). *Global Business Today*. Nueva York, NY: Mc Graw Hill.

International Programme on the Elimination of Child Labour. (2011). *Children in hazardous work: what we know, what we need to do*. International Labor Office. Geneva: ILO Cataloguing.

Isaac, A. M. (2012). New markets and new products: strategies for reaching the base of the pyramid. *2012 Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies* , 286-288.

Karnani, A. G. (2006). Fortune at the bottom of the pyramid: a mirage. How the private sector can help alleviate poverty. *Ross School of Business Working Paper Series* (1035).

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* , 61 (3), 92-102.

Maps of India. (s.f.). Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.mapsofindia.com/images2/india-map.jpg>

Martín, D. (11 de Julio de 2011). *India, la familia es lo primero.* Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Blog de viajes a la India: <http://www.lasociedadgeografica.com/blog/curiosidades/india-la-familia-es-lo-primero/>

MasterCard. (18 de Junio de 2014). *Education Still the Focus of Savings for Parents in Asia/Pacific.* Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Global Hub-MasterCard: <http://newsroom.mastercard.com/press-releases/education-still-the-focus-of-savings-for-parents-in-asiapacific/>

Mathrubhumi. (27 de Septiembre de 2014). *India staring at heart disease epidemic, Health.* Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de Mathrubhumi: <http://www.mathrubhumi.com/english/health/india-staring-at-heart-disease-epidemic-152376.html>

Mathur, S. (9 de Marzo de 2013). *9 examples of firms implementing global strategy by adaptation [Presentación de diapositivas].* Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de Budding Markets: <http://www.buddingmarkets.com/?p=957>

Menon, R. (2014). Global or glocal: the future course for strategy? *Global Journal of Finance and Management* , 7 (5), 427-432.

Monroe, K. B. (1973). Buyers' subjective perception of price. *Journal of Marketing Research* , 10 (1), 70-80.

Morales, A. (17 de Mayo de 2007). Una 'intocable' toma las riendas del estado más poblado de la India. *El Mundo* . Edición digital disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/05/13/solidaridad/1179066894.html>

Oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores. (Junio de 2014). *Ficha país: India.* Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/India_FICHA%20PAIS.pdf

Oxford Poverty and Human Development Initiative. (s.f.). *Full page photo print [mapa de pobreza, 2011].* Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de OPHI: <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/H.pdf?0a8fd7>

PNUD. (2014). *Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience*. Washington, DC: PBM Graphics.

PNUD. (s.f. ,a). *El Índice de Desigualdad de Género (IDG)*. Recuperado el 16 de Marzo de 2014, de Human Development Reports - United Nations: <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desigualdad-de-g%C3%A9nero-idg>

PNUD. (s.f., b). *Table 4: Gender Inequality Index*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de Human Development Reports: <http://hdr.undp.org/en/content/table-4-gender-inequality-index>

Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management* , 29 (1), 6-12.

Prahalad, C. K. (2004a). *Fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. (Quinta ed.). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. (2004b). The blinders of dominant logic. *Long Range Planning Journal* , 37 (2), 171-180.

Puyana, G. (2003). El matrimonio y la familia. En *India: un universo fascinante* (Segunda ed., pág. 6). Bhandar.

Runckel, C. (2007). *Infrastructure India: a long road ahead*. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de Business in Asia: http://www.business-in-asia.com/asia/infrastructure_india.html

Sen, A. K. (2001). *Development as freedom*. Nueva York, NY: Oxford Paperbacks.

Shaw, T. (27 de Mayo de 2014). *12 data visualisations that illustrate poverty's biggest challenges*. (ONE Campaign) Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de ONE - The ONE Campaign: <http://www.one.org/international/blog/12-data-visualisations-that-illustrate-povertys-biggest-challenges/>

SIL International. (s.f.). *Issues in Literacy*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de SIL International: <http://www-01.sil.org/literacy/issues.htm>

Smith, L. (2011). How Asia's emerging giants are driving global growth. *Asia Today International* , 29 (5), 23-25.

Stormoff. (s.f.). *MAC 400 ECG [imagen]*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de Stormoff: Medical equipment, medical equipment: http://www.stormoff.ru/en/catalog_40_4.html

Takahashi, K. (27 de Abril de 2013). *Sachets of Hindustan Unilever Ltd. [imagen]*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de GettyImages: <http://www.gettyimages.es/detail/fotograf%C3%ADa-de-noticias/sachets-of-hindustan-unilever-ltd-sunsilk-fotograf%C3%ADa-de-noticias/167739937>

The Economist. (22 de Abril de 2010). *The guru of the bottom of the pyramid*. Recuperado el 6 de Marzo de 2015, de The Economist: http://www.economist.com/node/15949503?story_id=15949503

The Economist. (3 de Marzo de 2011). *The Tata Group: out of India*. Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de The Economist: <http://www.economist.com/node/18285497>

The Times of India. (14 de Marzo de 2010). *Indiaspeak: English is our 2nd language*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de The Times of India: <http://timesofindia.indiatimes.com/india/Indiaspeak-English-is-our-2nd-language/articleshow/5680962.cms>

Thompson, I. (Septiembre de 2006). *La competencia imperfecta*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-imperfecta.html>

TNS. (Junio de 2014). The 6 characteristics that give emerging giants an edge. And how to keep it sharp. *Intelligence Applied Newsletter* .

To Catch a Dollar. (s.f.). *How Microfinance & Group Lending Works*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de To Catch A Dollar: <http://www.tocatchadollar.com/wp-content/uploads/2011/03/grameen-model.png>

Todaro, M. P., y Smith, S. C. (2012). *Economic Development of Asia* (Onceava ed.). Boston: Pearson.

Transparencia Internacional. (s.f.). *2014 Corruption Perceptions Index -- Results*. Recuperado el 2014 de Marzo de 16, de Transparency International: <https://www.transparency.org/cpi2014/results>

U. S. Commercial Services. (2014). *India Country Commercial Guide (CCG)*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de Export.gov:

http://export.gov/india/build/groups/public/@eg_in/documents/webcontent/eg_in_062758.pdf

UK essays. (s.f.). *The critical analysis of Theodore Levit's approach on standardization in 'The Globalisation of Markets'* [artículo estudiantil]. Recuperado el 02 de Marzo de 2015, de UK essays: <http://www.ukessays.co.uk/essays/management/the-globalisation-of-markets.php>

Veneman, A. M. (2007). La educación es la clave para reducir la mortalidad infantil: el vínculo entre la salud materna y la educación. *Crónica ONU*, 44 (4), 58-59.

Wash for India. (s.f.). *WASH Innovation Consulting [Presentación de diapositivas]*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Wash for India: <http://washforindia.org/wash-innovation-consulting/>

World Business Culture. (s.f.). *Doing Business in India*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de World Business Culture: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-India.html>