



LA ÍNDIA

La base de la pirámide en India: un mercado en el que (casi) seguro que tu empresa no ha pensado

La saturación de los mercados desarrollados y el aumento de la competencia en los mercados emergentes han provocado que algunas empresas, tanto multinacionales como pymes, hayan empezado a desarrollar actividades empresariales en los mercados de la base de la pirámide (BdP). Estos mercados son aquellos compuestos por la población con una renta inferior a 8 dólares diarios en paridad de poder adquisitivo. Dado el creciente volumen (población) y valor (ingreso) de los mercados BdP, diversas compañías han reorientado sus estrategias hacia este segmento, visualizando a la población de la BdP como una oportunidad de crecimiento. A nivel mundial, se estima que más de 4.000 millones de personas componen este mercado. A pesar de todo ello, los mercados de la BdP siguen siendo grandes desconocidos y la mayoría de las empresas ni tan siquiera ha pensado en ellos.

Además de las cifras, otro de los elementos que hacen atractivo este mercado es la posibilidad de crear modelos de negocio que combinen y equilibren de forma eficaz la expansión de la empresa con la creación de un impacto social positivo, contribuyendo con ello al desarrollo y bienestar de las comunidades de bajos ingresos. No obstante, entrar en la BdP es complejo y requiere una gran capacidad de innovación y adaptación para poder superar los retos que caracterizan el acceso a estos mercados.

Vamos a revisar en este artículo las claves para poder desarrollar con éxito iniciativas en la BdP, centrandó esta mirada en las oportunidades que presenta la India, uno de los países en el que se han creado un mayor número de iniciativas empresariales y start-ups para dar respuesta a las necesidades de la BdP. Con ello, esperamos que en los planes de internacionalización de su empresa considere las oportunidades que puede ofrecer este mercado.

Razones para explorar las opciones de inversión en la BdP de la India

En la India, la BdP representa de lejos el mayor porcentaje de población del país. Sobre una población total de 1.200 millones de personas, 600 millones ganan menos de un dólar al día, 530 millones ingresan entre 1 y 4 dólares diarios y únicamente 70 millones superan los 4 dólares diarios. Para el año 2020, se estima que el ingreso anual familiar se triplique y el número de personas que obtengan unos ingresos de entre 1 y 4 dólares diarios pase a 800 millones de personas, siendo, por tanto, este segmento el prioritario de las actividades empresariales dirigidas a la BdP. Estos datos demuestran que el potencial de consumo se incrementará de forma sustancial en la India. De hecho, se estima que en los próximos 10 años el consumo privado aumentará un 360%.¹

También es cierto que la India es un país muy complejo. Existen 21 lenguas y oficialmente se distinguen 56 regiones socioculturales. Como se suele decir, “la cultura en la India cambia cada 10 kilómetros”. La diversidad entre estados es enorme: un estado como Kerala tiene una tasa de alfabetización del 93% de la población, mientras que Bihar únicamente alcanza el 63%; en términos de ingresos, Goa tiene una renta per cápita 10 veces superior a la de Bihar.

A pesar de estas complejidades, vale la pena explorar las opciones de inversión en India. En los últimos 10 años, su PIB ha crecido a una tasa del 8% y la media de edad es de 25 años, lo que implica que la mayoría de la población se encuentra en el inicio de la curva de consumo.

Los diferentes mercados de la BdP en la India

Teniendo en cuenta la complejidad territorial antes citada y la dimensión del país, una de las cuestiones iniciales que cualquier empresa se plantea



al entrar en la India es: “¿Por dónde me conviene más empezar?”. La India puede dividirse en tres grandes categorías: la India urbana, con 50 grandes ciudades; la India de pequeñas ciudades, compuesta por unas 8.000 ciudades; y la India rural, que comprende unos 640.000 pueblos. En la India urbana encontramos extremos bien opuestos: desde una población con alto poder adquisitivo con hábitos comparables a los consumidores de cualquier otra ciudad occidental, hasta grandes bolsas de población, que forman la BdP urbana y viven en situación de gran vulnerabilidad. En las “otras Indias”, las tendencias de consumo son muy distintas, debido a los bajos niveles de renta y la escasa exposición a medios de comunicación, especialmente en las zonas rurales. El porcentaje del PIB que representa cada una de estas categorías

es similar y, por tanto, es conveniente no ignorar ninguno de estos mercados.

A nivel geográfico y administrativo, la recomendación que realizan empresas que han tenido experiencias en la BdP es iniciar la actividad a nivel de estado o distrito. Cada empresa debería analizar aquellas métricas básicas que le permitan tomar la mejor decisión a la hora de identificar el estado o distritos en los que empezar su actividad. Por ejemplo, la empresa New Ventures India desarrolló una metodología básica para identificar los mejores distritos para el sector de la energía distribuida renovable.² Esta metodología, basada en el análisis de datos censales, incluía indicadores como el grado de electrificación del distrito, el grado de acceso a financiación, la tasa de actividad económica y la tasa de expansión de la red eléctrica en los estados en los últimos 10 años. A partir de estos datos, se identifican los distritos y estados donde existe una mayor demanda y capacidad para invertir en la adquisición de este tipo de productos y servicios.

Concentrarse en áreas pequeñas a nivel de distrito tiene la ventaja de que la interlocución con las unidades administrativas es más directa y es más sencillo identificar aquellos actores locales con los que realizar alianzas, que permitan posteriormente alcanzar una escala mayor.

Cómo identificar oportunidades en el mercado de la BdP en India

El hecho de identificar oportunidades en un mercado como el de la BdP, normalmente caracterizado por un nivel de competencia escaso o moderado, y una cantidad enorme de necesidades por satisfacer, es relativamente sencillo. No obstante, si pensamos en las potenciales innovaciones que pueden darse en el espacio de la BdP, podemos pensar en unas categorías y actividades sin las cuales ninguna sociedad puede funcionar de forma apropiada:

- Infraestructura física: vivienda, agua y saneamiento, energía y medio ambiente, alimentación y agricultura, transporte y logística.
- Infraestructura social: salud, educación y empleabilidad.
- Infraestructura facilitadora: sistema financiero y tecnología.

Cada uno de los sectores incluidos en estas tres categorías representa un mercado mínimo de 100.000 millones de dólares en la India,³ con lo que el riesgo de mercado es realmente bajo si se encuentra una solución de calidad y bajo precio para cubrir necesidades en este sector. Además, estos son mayormente los sectores prioritarios

de los principales fondos de inversión de impacto. Según el informe de GIIN y JP Morgan, basado en un total de 124 fondos con un capital de 46.000 millones de dólares, el 70% de los fondos se invierte en mercados emergentes, siendo los sectores de las microfinanzas y de los servicios financieros excluyendo microfinanzas los que acaparan un mayor grado de inversión (21%, respectivamente), seguidos de energía (11%), vivienda (8%), alimentación y agricultura (8%) y salud y atención sanitaria (6%). A mayor distancia se encuentra el sector de tecnología e información (3%), educación (3%) y agua y saneamiento (1%).⁴ Un ejemplo de este tipo de fondos es SONG,⁵ que ya ha realizado inversiones con éxito en el sector de la educación, el sector agrícola y la atención sanitaria de la BdP de la India.

Por ejemplo, **en el sector de la construcción**, las cifras hablan por sí solas. Se calcula que la India tiene una carencia de 30 millones de viviendas y que el 95% de la demanda pertenece al segmento de la BdP.⁶ Las oportunidades en este mercado se centran en el mercado de propiedad, el alquiler de viviendas, especialmente para los migrantes que se desplazan por primera vez a la ciudad, y productos financieros para trabajadores informales o de baja renta. El Center for Emerging Markets de la Indian Business School llevó a cabo un piloto con una inversión de 500.000 dólares para comercializar 220 viviendas de un precio situado entre 6.000 y 11.000 dólares, dirigidas a familias que ingresan entre 150 y 300 dólares al mes (normalmente dos salarios). Los propietarios tenían que pagar el 20% de inicio y el 80% restante se financiaba a través de una hipoteca. El resultado fue que el 75% de las casas se vendieron el primer día de preventa. Dados los bajos costes de construcción y la aportación del 20% por parte de los propietarios, la promoción se pudo financiar sin deuda y el cash flow fue positivo desde el primer día. La tasa de retorno fue superior al 100% y posteriormente entró capital privado para escalar el proyecto.

El **sector de la energía** en la India tiene el reto de ofrecer un acceso asequible a energía limpia a 300 millones de personas que actualmente carecen de acceso a electricidad (y muchas más que carecen de un acceso seguro). Los sistemas distribuidos y descentralizados de energía solar ofrecen esta oportunidad, pero existe entre las familias de la BdP bastante desconfianza hacia la energía solar y además no es fácil conseguir que una familia realice un pago inicial de 200-400 dólares para poder adquirir estos sistemas. La empresa Simpa Networks ha implementado una innovación en su modelo de negocio para “hacer la energía moderna simple, asequible y accesible para todos” a través del sistema SAS (solar-as-a-service) para familias de bajos ingresos y pymes de la India rural. La



venta de paneles fotovoltaicos de alta calidad se basa en un sistema de “compra progresiva”, en el que los clientes hacen un pequeño pago inicial del sistema y luego realizan un prepago por el servicio de energía. Cada pago también contribuye al pago final del sistema. Una vez que se ha completado el pago, la compañía desbloquea el sistema y el cliente ya dispone de acceso a energía sin límites y gratuita. De este modo, si el producto no funciona, el cliente no paga y así se logra conseguir mayor confianza, ya que los clientes de Simpa saben que la empresa tiene la obligación y el incentivo de ofrecer un buen servicio posventa. Simpa ha empezado a ofrecer servicio en Uttar Pradesh y Karnataka. Desde enero de 2014, Simpa está consiguiendo más de 500 clientes al mes, con un crecimiento de las ventas mensuales de entre el 30% y el 50%. El objetivo de la compañía es lograr 15.000 clientes durante el año 2014.

En el **campo de la alimentación**, empresas como Unilever, Pepsico y Danone han creado estrategias propias para entrar en el mercado de la BdP. Danone, por ejemplo, ha creado la BOP Business Unit, con base en Gurgaon (India) para desarrollar soluciones y productos para este mercado. Danone ha enfocado sus esfuerzos en desarrollar un producto nutritivo y saludable para la población infantil. Gracias a los aprendizajes de la alianza Grameen-Danone en Bangladesh, Danone ha creado el yogur Fundooz, con un precio de 5 o 10 rupias (0,08 dólares y 0,16 dólares, respectivamente) según la variedad, dirigido a los segmentos C y D de áreas urbanas y periurbanas. El objetivo de Danone con Fundooz es alcanzar un 60% de cuota de mercado en este segmento. También existen oportunidades en el **sector de la agricultura**, en el que ya hay grandes empresas operando, como Jain Irrigation Systems, especialista en productos de microirrigación, que mejoran la productividad de los cultivos y el ingreso de los agricultores, aspecto clave para poder tener éxito en este mercado.

También existen **ejemplos de empresas españolas** que están actuando en la esfera de la BdP en India. Este es el caso de Manremyc, una *spin-off* del Institut Germans Trias i Pujol, que ha patentado el Nyaditum Resae, un probiótico que ayuda a prevenir

el desarrollo de la tuberculosis. Para financiar la producción y distribución, Manremyc ha creado una doble estructura empresarial, que contará con el apoyo de inversores tradicionales e inversores de impacto. Entre estos últimos se encuentra InQuve, consultoría especializada en India, que ofrecerá su apoyo para que la población de la BdP tenga acceso a este profiláctico. Según las previsiones de InQuve, este producto aspira a beneficiar a 170 millones de personas en 2020.



Otro ejemplo en el ámbito de la salud pero con un enfoque totalmente distinto es el de Mobility Alert, liderado por Anesvad en alianza con la ONG local Alert-India. Estas organizaciones han desarrollado un calzado especial para personas afectadas por lepra, previniendo su desarrollo y la aparición de lesiones invalidantes y estigmatizantes. Esta enfermedad es especialmente severa en la India, país que concentra el 58% de los afectados a nivel mundial. Una característica singular de este proyecto es que la propia unidad de producción de calzado emplea a personas afectadas por lepra, favoreciendo de este modo su reinserción sociolaboral.

Podríamos repetir ejemplos parecidos en cualquier otro de los sectores previamente identificados, con lo que parece demostrado que existe un mercado activo y dinámico en el que se pueden desarrollar una amplia gama de innovaciones que den lugar a nuevas actividades empresariales capaces de generar un retorno económico y un impacto social positivo.

Seis claves para hacer negocios en la BdP

Aunque no existe una solución universal ni fórmulas mágicas, vamos a acabar este artículo con algunas recomendaciones básicas que se desprenden de las experiencias de las empresas que han operado en los mercados de la BdP. Toda empresa debe tener en cuenta estos aspectos si quiere iniciar su andadura en la BdP.

1. Los negocios en la BdP deben integrarse en el core business

Muchas empresas han caído en la tentación de considerar los proyectos en la BdP como “proyectos sociales” o “proyectos del área de RSC”, sin una implicación directa de la dirección y equipo directivo. En estos casos, lo más probable es que el proyecto resulte fallido porque no tiene unos objetivos de ventas o beneficios definidos. Es importante que el impacto social sea consecuencia de realizar bien la actividad empresarial, ya sea por los beneficios que genera el propio producto o por la buena gestión de la cadena de valor de la empresa.

2. Es vital conocer las necesidades, demandas y restricciones del mercado objetivo

Es necesario invertir tiempo y recursos para conocer bien las costumbres, hábitos y aspiraciones de la población de la BdP. Para ello, es recomendable establecer vínculos con organizaciones locales que permitan generar confianza y comprender de forma exhaustiva las necesidades y deseos de la BdP, así como las dificultades diarias a las que se enfrentan, para poder diseñar así un producto y modelo de negocio desde cero que se adapte a esas características y les aporte valor.

3. Los actores del sector público, de las agencias de desarrollo y de las organizaciones sociales juegan un papel significativo

El sector público y las agencias de desarrollo pueden apoyar financieramente la puesta en marcha de proyectos piloto en la BdP, especialmente para ofrecer capital circulante en las fases iniciales de la actividad empresarial. En estos casos, se valora especialmente que se integren alianzas con organizaciones sociales civiles y con inversores que aseguren el impacto social, la viabilidad y la escalabilidad del proyecto.

4. El precio es importante, el riesgo de compra lo es aún más

Lógicamente, la población de la BdP es sensible al precio y este es un factor crítico a la hora de tomar decisiones de compra. Un producto en la BdP debe ser increíblemente asequible. Pero más importante todavía es alejar el riesgo de compra para el cliente, dado que las decisiones de compra, especialmente para productos y servicios que requieren un cierto desembolso, son muy meditadas. Esto implica ofrecer un producto y servicio que tenga plenas garantías y un buen rendimiento, como es el caso de la empresa de energía solar Simpa Networks expuesto previamente.

5. Desde el inicio hay que tener en cuenta cómo se va a escalar el negocio

Si la empresa ha encontrado un producto o servicio que soluciona un problema a miles de millones de personas, debe también tener en cuenta desde el inicio cómo va a escalar su modelo. Este es uno de los principales desafíos, ya que la escalabilidad implica producir localmente y aumentar la distribución a puntos remotos y carentes de infraestructuras. Modelos basados en microfranquicias o en el desarrollo de una red de micro-emprendedores como fuerza de ventas son comunes en la BdP para conseguir su escalabilidad.

6. Las soluciones deben ser innovadoras, creativas y con un componente tecnológico

Adaptar un producto existente, reduciendo sus prestaciones y su calidad para conseguir un precio de venta más económico, suele ser una estrategia equivocada para entrar en la BdP.

Por el contrario, las soluciones innovadoras con elementos tecnológicos abren más posibilidades para crear valor en la BdP. La conectividad y acceso a información que ofrecen los teléfonos móviles ya han generado proyectos en ámbitos como la atención sanitaria a distancia o modelos de educación digital. En cualquier caso, Paul Polak, autor del famoso libro *Out of Poverty: What Works When Traditional Approaches Fail* y emprendedor en la BdP, afirma que “vender tecnología en el mercado de la BdP” es una apuesta perdida. Por el contrario, se pueden generar beneficios vendiendo servicios relacionados con la tecnología. Así lo hace una de sus empresas, que en lugar de vender sistemas de purificación de agua, comercializa el servicio de agua potable.

Pablo Sánchez, colaborador de InQuve (www.inQuve.com) y socio fundador de Roots for Sustainability, lleva más de 10 años trabajando en la promoción y desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide.

LA EXPERIENCIA DE BANCO SABADELL EN LA INDIA

Banco Sabadell es el primer banco español en la India, con presencia desde 1994, por lo que disponemos de una amplia experiencia, tanto comercial como operativa, y de un extenso conocimiento de las peculiaridades del sistema financiero indio. Nuestros clientes pueden estar seguros de que en sus negocios con la India recibirán un trato proactivo y experto:

- Relaciones con todos los grandes bancos indios, tanto públicos como privados.
- Conocimiento del sistema financiero local.
- Experiencia en relación con la idiosincrasia y las formas de hacer negocio en la India.
- Banco Sabadell goza de amplio reconocimiento y respeto entre los bancos en la India.



Banco Sabadell en la India ofrece los siguientes servicios:

- 1. Introducción en el mercado.**
- 2. Introducción en la banca local.**
- 3. Asesoramiento en los productos financieros:**
 - Créditos documentarios de exportación e importación
 - Remesas de documentos
 - Avaless
 - Garantías, performance bonds
 - Prefinanciación de proyectos
 - Coberturas de riesgo.
- 4. Seguimiento de operaciones.**
- 5. Encuentro con las empresas españolas locales, agentes o clientes de empresas españolas.**
- 6. Coordinación de negocio de clientes.**

Oficina de representación de Banco Sabadell en Nueva Delhi

Oficina de representación en la India
Mohan Dev Building, 7Th Floor
13 Tolstoy Marg
110001 New Delhi India
Tel. +91 11 2335 0202
Tel. videoconferència: +91 11 2335 0205
Fax. +91 11 2335 0204
Representant: **Deepesh Malaviya**
dmalaviya@bancsabadell.com