NUEVOS MERCADOS, NUEVAS ESPERANZAS*

Miguel Ángel Rodríguez
Joan Enric Ricart
Dirección General, **IESE**

IESE, Abril – junio 2006, pp. 37 - 45

La base de la pirámide (BDP), compuesta por dos terceras partes de la población mundial (es decir, 4.000 millones de personas) presenta excelentes oportunidades de crecimiento para las empresas que, además, han demostrado ser las únicas organizaciones capaces de transformar de modo eficaz la situación de pobreza en la que se encuentran sumidos tantos millones de personas.

Se muestran ejemplos de empresas que han sabido introducir en la base de la pirámide, vender sus productos y satisfacer necesidades reales de los desfavorecidos, y, además, obtener beneficios importantes. A partir de los casos expuestos, extraen algunas conclusiones y recomendaciones útiles para enfrentarse al reto de entrar en la base de la pirámide.

En el mundo, más de 4.000 millones de personas subsisten con menos de dos euros diarios. Conforman la denominada base de la pirámide social mundial. La gran mayoría vive en países emergentes, que cuentan, además, con las tasas más altas de crecimiento de la población. Por tanto, lo que hoy ya representa dos terceras partes de la población mundial, en un futuro se convertirá en un porcentaje todavía mayor. No cabe duda de que esta situación de pobreza extrema y, por tanto, de falta de esperanza, es un magnífico caldo de cultivo para fenómenos que están alcanzando en los últimos años un creciente grado de virulencia, como el fundamentalismo, el terrorismo y la emigración.

Algunos directivos y empresarios, a los que fundamentalmente va dirigido este artículo, pueden estar pensando: *"Sin duda, es muy triste, pero ¿qué tiene que ver con el mundo de la empresa?"*. El objetivo de este artículo es, precisamente, demostrar que la base de la pirámide tiene mucho que ver con su empresa. Por lo menos así lo demuestran los hechos: mientras gobiernos, organismos multilaterales u ONGs han demostrado no tener capacidad para cambiar la situación en la que se encuentran las personas de la base de la pirámide, la empresa es la única institución social con capacidad para promover cambios gracias a su capacidad de generar innovaciones que respondan a los retos, problemas y necesidades de la Humanidad. *"Sí, es cierto* (pensarán algunos lectores) *pero las empresas debemos ganar dinero. Y, ¿cómo vamos a ganar dinero donde sólo hay pobreza?"*. Como veremos, ganar dinero en la base de la pirámide no sólo es posible sino una realidad. Es un mercado en el que se concentran grandes posibilidades de crecimiento responsable y sostenible. Para conseguirlo, únicamente se necesitan dos cualidades: imaginación y visión. Que sepamos, éstas han sido siempre las cualidades por excelencia de los mejores directivos y empresarios. Nosotros añadiremos una tercera cualidad: la compasión. Aunque quizá con imaginación y visión sea posible desarrollar negocios exitosos en la base de la pirámide, la experiencia nos permite afirmar que añadir la compasión no hace sino multiplicar la posibilidad de ver oportunidades potenciales y de imaginar cómo desarrollar negocios que las conviertan en realidad donde la mayoría sólo ve pobreza.

Para promover la actividad empresarial en la BDP y ayudar a las empresas que decidan hacerlo, en el *Center for Business in Society* (CBS) del **IESE** hemos puesto en marcha el Laboratorio de aprendizaje sobre la base de la pirámide, que pretende ser una plataforma académica y empresarial internacional para experimentar soluciones a la pobreza desde el mercado.

Como *"obras son amores, y no buenas razones"*, a continuación presentamos brevemente algunas experiencias reales que hemos analizado con detalle..

-Tetra Pak

Fundada a principios de los 50, la empresa familiar sueca **Tetra Pak** es una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de procesado para alimentos líquidos, máquinas de llenado y equipos de distribución. En 1999, la empresa decidió aumentar su presencia en las economías emergentes, en las que se calcula que hay un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales, mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico más económico y apropiado para este segmento.

Para entrar en estos mercados, buscó alianzas con el sector privado y el sector público promoviendo campañas de alimentación en las escuelas. El consumo de leche jugó un papel central en estas campañas. Su envase aséptico no sólo permitía almacenar la leche sino conservarla durante más tiempo y mejorar sustancialmente el sistema de distribución. Estas campañas se compaginaron con actividades de formación en las granjas y con la concesión de créditos para la adquisición de la maquinaria de envasado. De este modo, consiguió generar beneficios en toda su cadena de valor.

Como ejemplo, podemos exponer el caso de Tailandia, donde Tetra Pak participa en programas de alimentación desde 1985. Los beneficios de este programa son sorprendentes: en 2002 el programa atendía a 6,2 millones de niños, que recibían 200 días al año 200 mililitros de leche totalmente gratis. La producción de leche en Tailandia se incrementó de 120.000 litros diarios en 1984 a 1.500.000 li-

tros diarios en 2001, con un crecimiento anual del 14%. La malnutrición descendió del 19% en 1990 al 10% en 1997, y el consumo anual medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 en 1999.

- Hindustan Lever

Hindustan Lever Ltd, (HLL), filial de Unilever, opera en India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país. Desde 1987, ha lanzado una serie de productos (productos de alimentación, detergentes, jabones, etc.) para los mercados rurales de bajo nivel económico.

Con el objetivo de distribuir sus productos en el mayor número de puntos de venta posible, se diseñó un nuevo sistema de distribución que incluía la figura de distribuidores rurales y la participación de mujeres emprendedoras, que adquirían los productos de **HLL** a crédito para luego venderlos en sus comunidades y obtener un beneficio. Estas mujeres reciben apoyo y formación en técnicas de venta por parte de HLL, que, a su vez, realiza campañas de promoción en las aldeas para aumentar el conocimiento de sus productos entre la población. Gracias a este sistema, está llegando a la mayoría de las zonas rurales del país. La experiencia extremadamente positiva de Hindustan Lever ha llevado a **Unilever** a entrar en la base de la pirámide de otros países en desarrollo y plantearse que el 40% de sus ventas mundiales proceden de este segmento de mercado.

- CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy

Cemex, empresa mexicana fundada en 1906, es una de las principales cementeras del mundo. En 1998 decidió impulsar en México el proyecto *Patrimonio Hoy*, con el que pretendía aumentar sus ventas en el segmento de bajos ingresos. En este sector es muy corriente que la propia familia sea quien construya o amplíe su vivienda. No obstante, la escasez de liquidez financiera, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores a este sector alargan y encarecen considerablemente el período de construcción.

El proyecto *Patrimonio Hoy* combina el acceso al crédito, el asesoramiento técnico y la venta de cemento. El acceso al crédito se organiza mediante la creación de sistemas de ahorro formados por tres integrantes, de tal modo que la presión del grupo favorece la devolución del crédito. Asimismo, **Cemex** creó unas oficinas en cada comunidad, que cuentan con la presencia de un arquitecto y en las que se ofrece servicios de asesoramiento técnico a los participantes en el proyecto. En este mismo lugar se realizan los pagos y los talleres de formación sobre técnicas de construcción. Por último, buscó la colaboración de distribuidores para participar en el proyecto. Los interesados en hacerlo, se comprometían a mejorar la calidad del servicio. Con estos elementos ha creado un sistema que permite reducir el tiempo y coste de las construcciones y ampliaciones de vivienda al mismo tiempo que aumenta sus ventas.

Patrimonio Hoy tiene 49 células, está presente en 23 ciudades y cuenta con 36.000 clientes. Cada mes, entre 1.500 y 1.600 nuevos clientes se unen a este programa.

- Caso Amanco (Grupo Nueva)

Grupo Nueva es una Compañía compuesta por las empresas **Amanco**, que produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción, y **Masisa**, que produce y comercializa tableros y productos de madera. Entre sus objetivos estratégicos, la dirección de la Compañía ha establecido que en 2007 el 10% de sus ingresos provenga del segmento de mercado de bajos ingresos, y en 2010 alcance el 15%. Con este objetivo, propuso a sus empleados que elaboraran distintas propuestas entre las que destaca el ejemplo de **Amanco Guatemala**.

En este país se ha diseñado un proyecto bajo el nombre *"Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado"*, con el que se pretende mejorar el sistema de riego por goteo que permita doblar la superficie cultivada utilizando la misma cantidad de agua. Además, se han establecido alianzas con empresas comercializadoras para asegurar la venta de la producción agrícola y con instituciones financieras, que facilitan al pequeño agricultor el acceso al microcrédito.

Asimismo, ha firmado acuerdos con organizaciones no gubernamentales que comparten el objetivo de favorecer el desarrollo de los pequeños agricultores. A través de éstas, Amanco proporciona a sus clientes formación en técnicas agrícolas y empresariales. De este modo, no sólo vende una tecnología que aumenta el rendimiento de la producción agrícola sino que, además, se ha convertido en un integrador de los distintos actores que participan en este proyecto.

Los resultados son esperanzadores: **Amanco** ha obtenido un margen del 31% y los beneficios del agricultor pueden aumentar alrededor de un 40%. Cuando se haya extendido el modelo de negocio al conjunto de Latinoamérica, se podrían conseguir unas ventas anuales de 28 millones de dólares.

PRINCIPALES RETOS

1.-Deficiencia de las infraestructuras "físicas"

Uno de los retos más evidentes y tangibles es la deficiencia de las infraestructuras existentes en la BDP. En algunos países, una parte importante de la población de la BDP vive en zonas rurales y de difícil acceso. En India, por ejemplo, los más de 700 millones de personas que habitan en zonas rurales se encuentran dispersos en 627.000 aldeas, el 90% de las cuales cuenta con menos de 2.000 habitantes. Este hecho, unido a las deficientes infraestructuras de transporte, dificulta el comercio de bienes. Asimismo, el nivel de desarrollo de servicios como el abastecimiento de agua, luz o telecomunicaciones es claramente insuficiente: aproximadamente, uno de cada cuatro habitantes del planeta carece de servicios de luz y agua potable. Sucede también que más de la mitad de la población mundial no ha realizado nunca una llamada de teléfono. Todo ello, añade, sin duda, nuevos desafíos para las empresas que desean operar en la BDP.

Industan Lever ha desarrollado un ingenioso sistema de distribución que, venciendo las indudables carencias de las infraestructuras de India, le permite llegar a una buena parte de sus aldeas. En la Figura 1 se representa de forma esquemática este sistema.

2.-Ausencia de infraestructuras sociales

Algunos de los pilares en los que se basa el funcionamiento de los mercados de los países del primer mundo son la existencia de contratos legales y la regulación de los derechos de propiedad intelectual. Por el contrario, en la economía informal, predominante en la BDP, las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, entenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social ofrece. Sirva como ejemplo el caso de **Cemex**. Para conceder crédito a los autoconstructores mexicanos, esta empresa ha creado un modelo de ahorro grupal llamado *Club de ahorro*. Este sistema está inspirado en las *tandas* de ahorro de las comunidades pobres mexicanas. Estas tandas suelen estar formadas por 10 o 12 personas (normalmente mujeres) y tienen por objeto ahorrar para un determinado fin, como, por ejemplo, la fiesta de un aniversario, la compra de un televisor, etc. Cada semana, una de las integrantes recibe el total de las aportaciones y lo entrega a la organizadora de la tanda. Tras varias pruebas, Cemex adaptó este sistema y creó unas tandas de ahorro formadas por tres integrantes. Cada semana, uno de los integrantes del *Club de ahorro* es el encargado de entregar el pago de los tres, de tal forma que todos son responsables de los pagos de cada individuo. La entrega de materiales está supeditada al pago del grupo y no del individuo.

3.-Acceso al crédito

Otra diferencia sustancial es que la población de la BDP no cuenta con acceso al crédito a no ser que a la usura le llamemos crédito. Por ejemplo, los prestamistas de los barrios chabolistas de Bombay cargan a los infortunados que han de acudir a ellos hasta un 20% diario. Un buen ejercicio para tratar de entender las implicaciones de este hecho consiste en intentar pensar qué haríamos, o

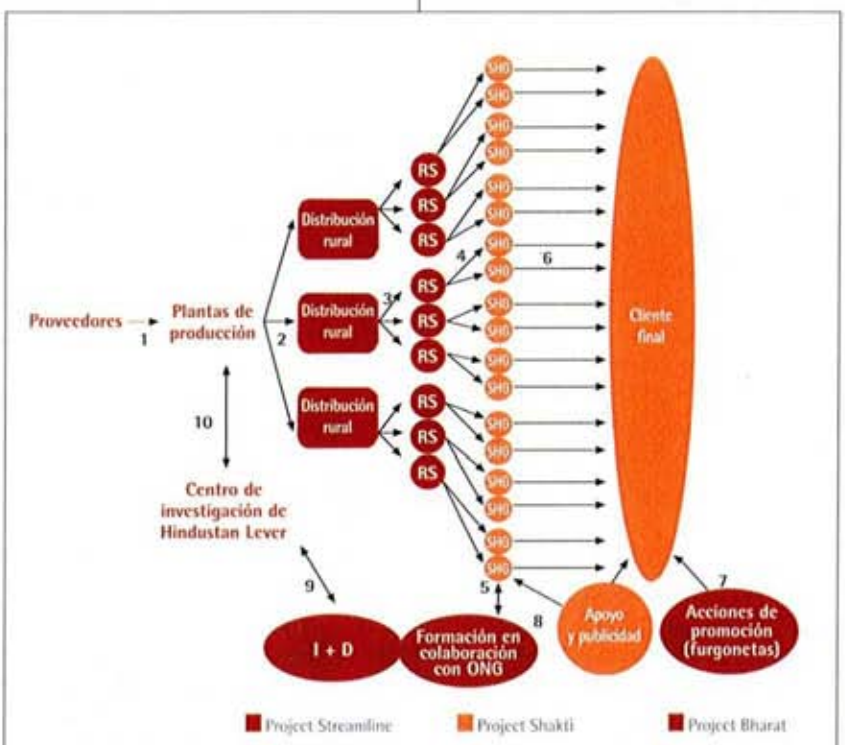


Figura 1. Modelo de negocio para BDP de Industan Lever

Para llegar a la BDP de India, Hindustan Lever ha desarrollado tres proyectos: *Project Streamline, Project Shakti* y *Project Bharat*. De forma muy resumida, mediante el primero consigue que sus productos lleguen físicamente a las zonas rurales: Hindustan Lever envía sus productos desde sus fábricas a 7.000 centros rurales de distribución independientes. A su vez, cada uno de estos centros trata con entre quince y veinte distribuidores más pequeños (RS). Y, finalmente, éstos los transportan mediante medios tan poco convencionales como tractores, carros de animales, etc., a las aldeas.

Mediante el segundo, Hindustan Lever consigue llegar al cliente final a través de una red de emprendedores, miembros de grupos de autoayuda (*Self Help Groups*), que adquieren sus productos mediante microcréditos y se encargan de revenderlos puerta a puerta; de esta forma, decenas de miles de mujeres consiguen aumentar sustancialmente sus ingresos y el de sus familias, al tiempo que ven cómo aumenta su autoestima y prestigio social; gracias a la colaboración de ONG para el desarrollo, Hindustan Lever ha conseguido entablar relaciones con estos grupos de autoayuda y proporcionar formación a estas emprendedoras.

Finalmente, mediante el "*Project Bharat*" la empresa adquiere un conocimiento adecuado de las necesidades y requerimientos de sus clientes y resto de las variables del *marketing mix*; Asimismo, mediante furgonetas que recorren los mercados rurales realizando promociones para conseguir que sus propuestas comerciales sean conocidas por los clientes finales.

mejor, qué no haríamos si no pudiésemos adquirir bienes a crédito. Mientras en España 9,9 de cada diez personas mayores de 18 años tiene alguna relación con entidades financieras, en América Latina la proporción es de cuatro de cada diez. Como es obvio, éste es otro aspecto importante de la BDP que las empresas deben considerar detenidamente. **Tetra Pak**, por ejemplo, no sólo vende envases, sino también maquinaria para el envasado aséptico de alimentos líquidos. Su experiencia en más de 160 países (la inmensa mayoría de ellos en desarrollo) ha sido posible porque un elemento fundamental de su modelo de negocio es conseguir crédito para que sus clientes de la BDP puedan adquirir su tecnología. En el caso de **Amanco**, conseguir crédito a los pequeños agricultores ha sido condición totalmente necesaria para venderles sus equipos de riego transportables. Una pieza fundamental de *Patrimonio Hoy* de **Cemex** es la concesión de crédito a los autoconstructores mexicanos. Empresas como **Electra**, en México, o **Casas Bahía**, en Brasil están basadas en la concesión de créditos a sus clientes de la BDP para que éstos puedan comprar sus electrodomésticos, muebles, etc.

4.- Cuantía y regularidad de los ingresos de los clientes

Al contrario de lo que pasa con la mayoría de los habitantes de los países desarrollados, con frecuencia la población de la BDP ha de vivir al día. Es decir, reciben –cuando los reciben- ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Como es lógico, éste es un factor que las empresas deben tener muy en cuenta en el momento de diseñar sus modelos de negocio. Numerosas empresas del sector de bienes de gran consumo, como **Unilever**, **PASA**, **Nestlé**, etc. han reducido la cantidad de producto por unidad de venta. De esta forma, los clientes de BDP pueden, por ejemplo, comprar una bolsita de champú de un solo uso. En caso contrario, y ante la imposibilidad de invertir en la compra de un envase de medio litro, su alternativa es abandonar el mercado y usar, por ejemplo, hierbas naturales. **Hindustan Lever** comprobó, en los primeros pasos de su entrada en la BDP, que,

cuando creía que tenía una cuota de mercado del 80%, en realidad el 80% de la población de India no formaba parte de dicho mercado.

Asimismo, como hemos comentado anteriormente, la población de la BDP vive en lo que se denomina economía informal. De esta situación, como ha demostrado el economista peruano **Hernando de Soto**, se derivan profundas consecuencias. Por un lado, es una de las causas que les impide elevar su nivel de vida, ya que sus viviendas, negocios y demás posesiones son capital muerto, es decir, tienen activos pero no pueden apalancarse en ellos para dar rienda suelta a su carácter emprendedor, hacer que sus sueños se hagan realidad y salir de su miseria. El hecho de estar acostumbrados a esforzare por satisfacer sus necesidades fuera los canales comerciales habituales hace que la BDP no esté "atada" al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en cada momento, dependerá en buena medida, como en los casos de **Amanto**, **Hindustan Lever**, **Cemex** y **Tetra Pak**, del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios que se le ofrecen satisfagan sus necesidades mejor que lo medios alternativos a su alcance.

5.- Desconocimiento sobre los clientes y el mercado

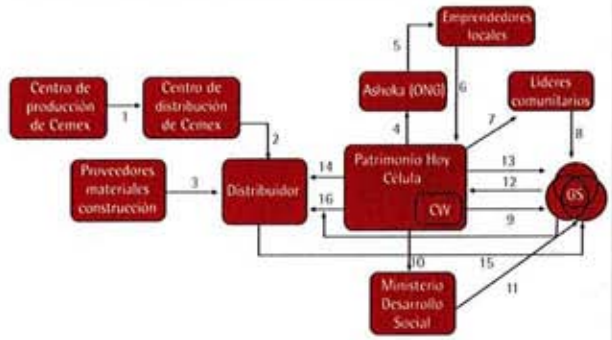
La investigación de mercado es una actividad clave. Las empresas que han tenido éxito en la BDP han comprendido que, como en cualquier mercado, conocer al cliente es condición *sine qua non* para conseguir su atención, confianza y favor. Tanto es así que, por ejemplo, los ingenieros de I+D y todos lo nuevos contratados con responsabilidades directivas de **Hindustan Lever** están obligados a pasar seis semanas viviendo con los clientes de la BDP. De esta forma, los nuevos productos y servicios que dirigen a la BDP están realmente basados en un conocimiento profundo del mercado y sus clientes, y no en las suposiciones teóricas de sus directivos.

De igual forma, antes de la entrada de **Cemex** en la BDP, un equipo de la Compañía estuvo viviendo durante un año y medio en Mesa Colorada para llegar a conocer en profundidad las necesidades y problemas de los autoconstructores mexicanos. De hecho, una de las primeras cosas que hizo el equipo fue redactar una *"Declaración de ignorancia"*, en la que admitían abiertamente su desconocimiento total sobre este segmento de mercado. Gracias a ello descubrieron que la falta de crédito, la carencia de conocimientos sobre técnicas constructivas y el penoso servicio que recibían de los proveedores de materiales de construcción conllevaba que la construcción de una nueva habitación supusiera uno cuatro años, y de una nueva casa, unos trece, y que los resultados fueran manifiestamente mejorables. Asimismo, tuvieron un conocimiento directo de las instituciones sociales de la BDP mexicana y comprendieron sus patrones de ingresos y gastos. Con todos estos datos, pusieron en marcha el proyecto *Patrimonio Hoy* ya citado.

Los elementos fundamentales de este proyecto ofrecen una respuesta a los principales problemas de los autoconstructores mexicanos. En primer lugar, mediante los *Clubes de ahorro* a los que ya nos hemos referido, han solucionado el problema del crédito. Los grupos de tres ahorradores, casi siempre mujeres, demuestran su compromiso reuniendo cada semana, durante cinco semanas, las cantidades pactadas. En ese momento, **Cemex** entrega los materiales necesarios para poder proceder a la construcción o ampliación de la vivienda durante diez semanas. De esta forma, los constructores gozan de un crédito de cinco semanas. En la semana décima, les entregan materiales para veinte semanas, con lo que el crédito se amplía a diez semanas, y así sucesivamente hasta que la construcción llega a su fin. Por otro lado, han creado unas células donde los participantes en el programa *Patrimonio Hoy*, además de poder reunir-

Figura 2. Modelo de negocio para mercados desarrollados de Cemex

Figura 3. Modelo de negocio para la BDP de Cemex



se para tratar de sus cosas, reciben asesoramiento tanto sobre el diseño arquitectónico como sobre técnicas constructivas. Por último, los proveedores que quieran participar en el programa tienen que comprometerse a entregar todos los materiales necesarios en el día indicado y a pie de obra. Su desempeño es evaluado por **Cemex** mediante encuestas de satisfacción a los autoconstructores. El resultado es que los costes de construcción se han reducido entre un 30 y un 40%, y la duración de la obra en un 60% por término medio. Asimis-

Cuadro 1

Objetivos del Laboratorio de aprendizaje sobre la Base de la Pirámide

1. Promover la puesta en marcha de negocios y apoyar a las empresas que lo hagan

*** Crear la red de empresas del laboratorio**

- Organizar tres reuniones anuales
- Incluir Pymes en la red
- Conseguir el apoyo de las entidades representadas en el Consejo Asesor
- Compartir experiencias
- Estudiar los proyectos de las empresas
- Promover el apoyo mutuo

2. Difundir los aprendizajes, actividades y demás iniciativas del laboratorio

*** Encontrar casos de éxito y darles difusión**

- Construir una base de datos con casos
- Poner en marcha la web del laboratorio
- Elaborar casos para la docencia
- Escribir artículos periodísticos y de divulgación

3. Crear conocimiento

*** Financiar actividades de investigación**

- Colaboración del CBS del IESE
- Colaboración de otras Instituciones académicas

4. Internacionalizar el laboratorio

*** Promover una red internacional de colaboradores**

- Formar una red académica
- Promover otros laboratorios
- Colaborar con otros laboratorios
- Colaborar con otras Instituciones como el **World Resources Institute** (WRI) o el **World Business Council for Sustainable Development** (WBCSD)

Cuadro 2

Red de empresas del Laboratorio de aprendizaje sobre la Base de la Pirámide

Beneficios para las empresas

1. Profundizar en las oportunidades y retos de la base de la pirámide.
2. Compartir experiencias y proyectos de negocio.
3. Contactar con posibles aliados.
4. Minimizar los riesgos y acelerar el proceso de aprendizaje que supone el lanzamiento de negocios en la base de la pirámide.

Funcionamiento

- Se celebrarán tres reuniones anuales en los meses de febrero, junio y octubre.
- Alguna de las reuniones podría celebrarse en un país en desarrollo.

Condiciones

- Las empresas asignarán a un directivo la responsabilidad de la relación con la red y la participación en las sesiones de trabajo.
- Las empresas podrán enviar a las sesiones de trabajo a otros directivos.
- Cada empresa de la red contribuirá al funcionamiento del laboratorio con 15.000 euros.
- Se considerará de forma individualizada el caso de las Pymes.

Los actuales miembros de la red de empresas son: **Grupo Nueva, Holcim, Unión FENOSA, Vodafone** y **Agrolimen**.

mo, el programa está siendo extraordinariamente rentable para Cemex, que intenta transferir la experiencia a otros países en desarrollo.

6.- Necesidad de establecer alianzas con socios no tradicionales

La involucración social parece ser condición necesaria para el éxito en la BDP. Entre otros muchos motivos, destacaremos que, en nuestra opinión, implicarse es la puerta para acceder a cuatro recursos fundamentales para tener éxito en la BDP: conocimiento, confianza, formación y capacidades relacionadas con la distribución y el *marketing*. En todos los casos, las alianzas con socios no tradicionales, como ONG de distintos tipos, emprendedores y líderes locales, u organismos multilaterales, juegan un papel fundamental. Estas alianzas forman parte sustancial de los modelos de negocio establecidos por las empresas que más éxito están teniendo en la BDP. Como muestra, en las Figuras 2 y 3 presentamos los modelos de negocio de Cemex en los mercados desarrollados y en la BDP. Aunque, por razones de espacio, no podemos detenernos en explicarlas en detalle, la observación de ambas figuras pone de manifiesto la mayor complejidad de los modelos de negocios necesarios para competir en la BDP y el papel central que juegan socios no tradicionales como ONG, emprendedores sociales, líderes comunitarios, entes administrativos, etc.

ENTRAR EN LA BDP

Como comentábamos, los más de 4.000 millones de personas que conforman la BDP tienen tremendas necesidades insatisfechas. Con este artículo hemos querido demostrar, ilustrando el tema con ejemplos, que, detrás de dichas necesidades existen fantásticas oportunidades para las empresas.

Para conseguir hacer realidad estas oportunidades, las empresas han de evitar los prejuicios. Las personas de la BDP no son vagas ni estúpidas; simplemente no han gozado de oportunidades que les permitieran salir de la miseria. Asimismo, los responsables de las empresas deben ser conscientes de la gran distancia psicológica que les aleja de BDP. Sólo a partir del reconocimiento de esta realidad pueden conseguir salvar esta distancia y situarse en sintonía con las personas a las que van a servir.

Las empresas deben acercarse a la BDP con respeto. Respeto por sus tradiciones, por sus culturas, por su forma de entender la vida y las relaciones humanas. Sólo de esa forma podrán llegar a conocer y entender a sus potenciales clientes.

En los Cuadros 1 y 2 se muestran los objetivos y las condiciones, funcionamiento y beneficios que conlleva formar parte de la red de empresas de laboratorio de aprendizaje sobre la base de la pirámide. Como afirman los versos del gran poeta y visionario **William Blake**, *"some are born to sweet delight / some are born to endless night"*. Con el laboratorio esperamos contribuir a que cada vez menos personas nazcan "*para la noche pertinaz*" y se sumen a los que hemos tenido la fortuna de nacer "*para el dulce bienestar*". ■