

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Administración

Revisión Bibliográfica:

**Los negocios en la base de la pirámide como clave
para la mitigación de la pobreza.**

Alumno: Paula M. Poyatos paulapoyatos@hotmail.com

Domicilio: Pte. Quintana 1365 (2000) Rosario

Teléfono: 0341-4611460

Tutor de Contenidos: Patricio Vacchino

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio

Diciembre 2014

INDICE

INTRODUCCION:	3
1. LA BASE DE LA PIRAMIDE.....	5
1.1. Concepto Global.....	5
1.2. Atractivos Comerciales de la BDP	7
2. CASTIGO A LA POBREZA:	11
2.1 Diversas sanciones a la pobreza.....	12
2.2. El precio como sanción.	12
2.3. Carencia de calidad.	13
2.4. Acceso restringido.....	15
3. LA BASE DE LA PIRAMIDE COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	17
3.1. Beneficios de las nuevas formas de hacer negocios.....	19
3.2. Distintas formas de desarrollo del negocio. Estrategias.....	21
3.2.1. Proviene de la BDP.....	21
3.2.2. Fidelización de los clientes.....	22
3.2.3. Aprovechamiento de oportunidades.....	23
4. EVOLUCION HACIA LA INTEGRACION DE LA CADENA DE VALOR.	25
4.1. La BDP como consumidores. Prahalad (2005)	25
4.2. La BDP como productores. Karnani (2007)	28
4.3. La BDP como aliados estratégicos. Hart y Simanis (2008)	32
4.4. Protocolo 2.0.....	34
5. CASOS PRACTICOS DE NEGOCIOS EXITOSOS ARGENTINOS.	42
5.1. Coto. De pequeño a gran comerciante.	42
5.2. Arcor. Crecimiento y consolidación multinacional.	44
CONCLUSION:	47
Referencias Bibliográficas	49

INTRODUCCION:

En esta revisión bibliográfica, intentaremos hacer un recorrido teórico por la base de la pirámide. Conocida por sus siglas en inglés como BOP (Bottom of the Pyramid), la base de la pirámide está constituida por una población de cuatro mil millones de personas de bajos ingresos, la mayor parte de la población del mundo. Los autores analizados, sugieren que en esta población, se encuentran oportunidades significativas de negocios ya que si estos mercados permanecen desatendidos, no solo significará un detrimento de las familias de la BDP sino que también las empresas pierden oportunidades de negocio.

En la actualidad, existe información confiable sobre estos mercados y experiencias de negocios viables que justifican prestar mayor atención a las oportunidades existentes. Satisfacer las necesidades insatisfechas de la BDP es esencial para mejorar su bienestar, su productividad y sus niveles de ingreso, permitiendo a las familias de este segmento encontrar su propio camino para salir de la pobreza.

Este recorrido, lo hemos estructurado en cuatro ejes fundamentales para su desarrollo.

En primer lugar abordaremos el tema desde su concepto global, su estructura y los atractivos comerciales que existen para satisfacer las necesidades de las personas en estado de pobreza y así poder mejorar su bienestar y niveles de ingreso.

Seguidamente, bajo el título Castigos a la pobreza, haremos mención de las tres sanciones principales que sufren los pobres (precio, calidad y acceso) y

veremos como la eliminación de estas sanciones aumentarán significativamente el ingreso efectivo de este segmento en la economía.

En tercer lugar, haremos mención estrictamente a la Base de la Pirámide como oportunidad de negocio. Veremos cómo este segmento de menores ingresos, se convierte en un territorio a conquistar por las compañías y cómo consecuentemente benefician las nuevas formas de hacer negocios tanto a la empresa como a la población. Finalizando el eje, haremos una breve reseña sobre cómo Provenir de la BDP; la Fidelización de los clientes y el Aprovechamiento de oportunidades, se convierten en las principales estrategias de desarrollo del negocio.

Continuando con este buceo bibliográfico, entenderemos cómo la visión de Prahalad, de ver a los pobres como consumidores, evoluciona hasta integrar al pobre en la cadena de valor; visión de Hart y Simanis. El debate de estas ideas, provocó que se distinga entre la concepción de la base de la pirámide como consumidores, de la base de la pirámide como aliados. El primer caso, argumenta que es necesario identificar las oportunidades e innovar en el negocio de tal forma que permita reducir costos, mejorar los sistemas de distribución y ampliar el alcance de las operaciones. El segundo, plantea la necesidad de generar oportunidades de forma conjunta con los actores de la base de la pirámide y lo hace a través del protocolo 2.0.

En último lugar, presentaremos dos casos de negocios exitosos argentinos, a modo de ejemplificar lo expuesto a lo largo de la presente revisión bibliográfica. Analizaremos cómo se forjaron estas historias y al mismo tiempo lo iremos asociando con las claves de éxito para adentrarse en la base de la pirámide.

Es clave resaltar que es toda la BDP, y no solamente los más pobres quienes constituyen el mercado de bajos ingresos, siendo todo este mercado el que debe ser analizado y atendido para que las estrategias del sector privado sean efectivas en reducir la pobreza, incluso si hay segmentos del mismo para los que no existen aún soluciones basadas en la economía de mercado, o no las suficientes para obtener los resultados esperados. Los invitamos a través de esta revisión a descubrir, como dijo Prahalad “algo extraordinario”.

1. LA BASE DE LA PIRAMIDE.

Partiendo desde el concepto global de la base de la pirámide analizaremos los atractivos comerciales que se encuentran en este sector, que lo transforman en generadores de recursos financieros. La idea será resaltar las oportunidades de crecimiento y un escenario para la innovación como parte de un trabajo integral para el sector privado.

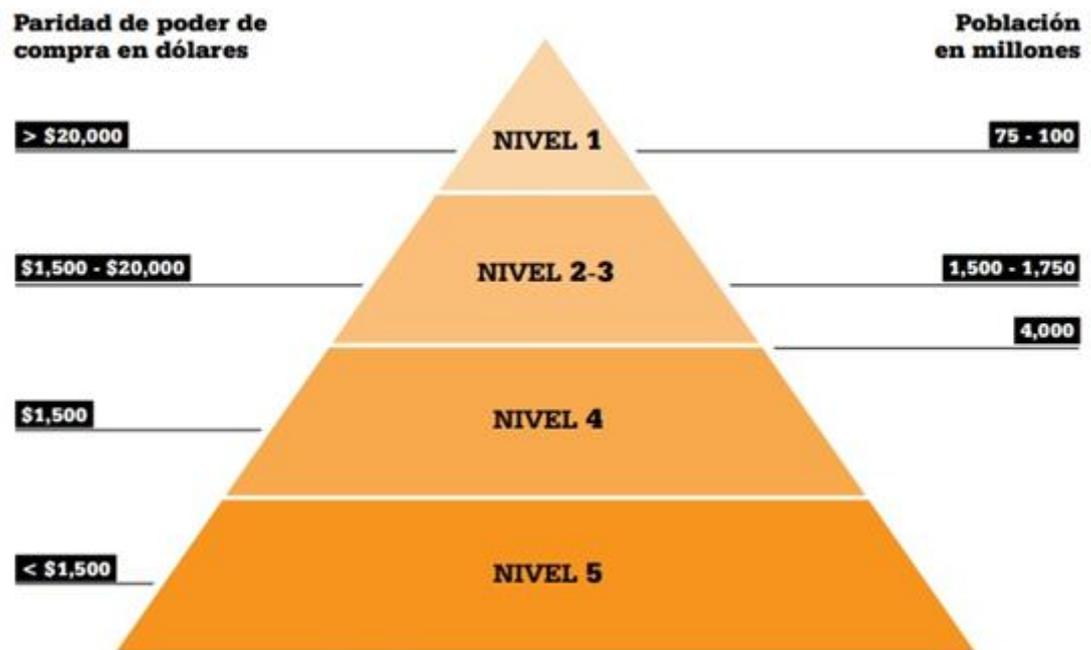
1.1. Concepto Global

Tal como sostiene Sainz (2012) el término “base de la pirámide” (también conocido como BOP por las siglas en inglés de bottom of the pyramid) fue acuñado por un economista indio, Coimbatore Krishnan Prahalad en su libro La fortuna en la base de la pirámide. Con este término se refiere a la franja de la población mundial cuyos ingresos se encuentran por debajo de la línea de la pobreza y que consumen no solo productos para cubrir sus necesidades básicas sino que también consumen algunos que van más allá de la supervivencia y que incluyen electrodomésticos, teléfonos celulares y alimentos sofisticados.

Para ponerlo en números, la base de la pirámide está formada según estudios realizados por Prahalad y Hart (2002), por 4000 millones de personas, con un ingreso anual per cápita inferior a US\$ 1500. Esto quiere decir que aproximadamente dos terceras partes de la población mundial se encuentra representada en la base de la pirámide.

El Gráfico N° 1, muestra en forma clara, cómo está integrada la pirámide desde su cumbre hasta la base. El mismo contiene para cada nivel, la densidad poblacional en millones de personas y la paridad de poder de compra en dólares.

Gráfico N° 1. La estructura piramidal de la población mundial



Adaptado por: C.K. Prahalad y Stuart Hart, 2002. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy + Business*, Edición 26, 2002.

Stuart Hart (s/f, citado por Ney Díaz, 2013) sostiene que visualizada la pirámide, la lógica detrás de la estrategia para los negocios está clara. Explica que el nivel superior de la pirámide de ingresos se encuentra estanco en una prolongada desaceleración por lo que la base de la pirámide es un lugar en el cual las empresas y emprendedores pueden encarar grandes desafíos mundiales, teniendo la posibilidad de hacer contribuciones a la humanidad desarrollando tecnologías, estrategias y modelos de negocios con el fin de cambiar las reglas de juego en el siglo XXI.

Prahalad (2004) propone una transformación de las creencias, tradiciones e ideologías, arraigadas y basadas en el tratamiento que se les da a los pobres, con la finalidad de que sean generadores de recursos financieros en la base de la pirámide. Explica que esto permitirá crear mercados con poblaciones que tradicionalmente no eran consumidoras y que los pobres dejarán de ser víctimas o

cargas sociales. Este autor considera que los pobres deben participar de los beneficios de la globalización a través de una participación activa del sector privado que les garantice el acceso a los productos y servicios de estándares de calidad globales. Sostiene también que el mercado que se genera en la base de la pirámide es una oportunidad de crecimiento y escenario para la innovación del sector privado, por tanto las soluciones clásicas y tradicionales no pueden crear mercados en la base de la pirámide y que deben ser parte de un trabajo integral del sector y no deben dejarse simplemente al arbitrio del ejercicio y práctica de la responsabilidad empresaria.

Stuart Hart (citado por Ney Díaz, 2013) enfatiza esta última idea diciendo que no hay que esperar que los emprendimientos en la BDP sigan las estrategias tradicionales de negocios, sino que hay que desarrollar un espacio organizacional separado, nuevo y protegido donde se enfatice el aprendizaje.

1.2. Atractivos Comerciales de la BDP

La BDP presenta una serie de características que la hacen atractiva para la generación de negocios. Estas son la demanda no satisfecha del sector, el ingreso peligroso a los barrios donde se concentra esta población, la actividad económica caracterizada por la informalidad, una población interesada por la tecnología y los productos sofisticados y las distintas discriminaciones que sufre el sector como castigo a la pobreza. A continuación pasaremos a describir cada una de ellas.

Demanda no satisfecha. Una de las características enunciadas por Robert Katz (2007) es que en la base de la pirámide se encuentra una *“importante demanda no satisfecha”* por el sector privado. Dice que la mayoría de las personas que se encuentran en la BDP no tienen una cuenta bancaria ni acceso a servicios financieros modernos y si consiguen préstamos, lo hacen generalmente con prestamistas locales a tasas de interés muy altas. La mayor parte no cuenta con un teléfono propio, muchos viven en asentamientos informales y no cuentan con títulos legales de sus viviendas. Además, muchos no tienen acceso a agua potable y servicios sanitarios, electricidad y atención médica básica. Desde Cátedra Mango (2009) sostienen que además poseen deficiencia en

infraestructura y transporte, agravado por la escasa penetración de las redes de telefonía e internet. Sainz (2012) ejemplifica a la demanda no satisfecha con la llegada de los supermercados chinos a los barrios más humildes, donde siempre hubo pequeños comercios que “mataban” con los precios a los vecinos, aprovechándose de que no tenían competencia. Explica que es por esta razón, que la llegada de los supermercados chinos, lejos de generar resistencias, es muy bien recibida por la gente ya que les “baja el costo de vida”.

Ingreso peligroso. El tema de la seguridad, no es una característica menor de los barrios con poblaciones de menores ingresos. Sainz (2012) explica se trata de *“lugares a los que pocos competidores se atreven a ingresar”*. Ejemplifica esta característica con la cadena de helados “Grido” que además de hacer un helado artesanal con un precio accesible, acercó la heladería al barrio, ya que las grandes cadenas sólo operan con sucursales en las zonas comerciales de la ciudad.

Economía informal. De Soto (2002, citado por Cátedra Mango, 2009) explica que en este mercado, *“la mayor parte de las transacciones se realizan en la economía informal”* y es probable que en un futuro cercano las transacciones y actividades económicas de la población se mantengan de esta manera. Katz (2007) amplía esta mirada, diciendo que la mayor parte de quienes se encuentran en la BDP carecen de acceso apropiado a los mercados para vender su trabajo, sus artesanías o sus cultivos, y no tienen otra opción más que venderlos a los patrones locales o a intermediarios que los explotan; de hecho, la informalidad y la subsistencia son trampas de la pobreza. Agrega que la mayoría de las empresas enfrentan obstáculos importantes para unirse a la economía formal debido a regulaciones arcaicas y requerimientos prohibitivos como docenas de trámites, retrasos de muchos meses y requerimientos de capital más allá de las posibilidades de la mayoría de la BDP. Destaca además que cada día se reconoce más la importancia de eliminar las barreras que enfrentan las pequeñas y medianas compañías, y existen más herramientas para integrar estos negocios a la economía formal y crear mercados más eficientes. Sainz (2012), ejemplifica el caso de la economía informal con el fenómeno de La Salada, el cual definió como *“el Unicenter de los pobres y la vergüenza de la clase media”*. Explica que La Salada abastece a cerca del 90% de la ropa “trucha” que se comercializa en las

ferias populares entre Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe; y que los fabricantes del circuito legal acusan a los fabricantes “ilegales” de operar con mercadería proveniente del contrabando, de los piratas del asfalto y de talleres clandestinos, que operan con la complicidad de punteros políticos y la protección de la policía.

Productos sofisticados e interés por la tecnología. Seguidamente, Sainz (2012) expone que otro de los atractivos comerciales que ofrecen los barrios pobres es que se trata de zonas donde *“los productos más sofisticados están ingresando a los hogares de la BOP”* y además concuerda con Prahalad (2004) en que *“les interesan las marcas o las tecnologías de avanzada”*, desmitificando la creencia de que los pobres no tienen poder adquisitivo y que todos sus ingresos los destinan a la compra de alimentos y bebidas. La recuperación económica después de la crisis de 2001 sumada a la reaparición de las compras en cuotas posibilitó que productos sofisticados empezaran a ser comunes entre los hogares más humildes. En relación a esto, agrega que el atractivo que significan las primeras marcas es el mismo en todos lados ya que los clientes más humildes son los que tienen más para perder cuando concretan una compra y por lo tanto buscan seguridad y son más reacios a probar una marca desconocida. Respecto a esto último, Prahalad (2005) destaca que las personas de bajos ingresos son conscientes de la marca y del valor de los productos, por lo que las marcas “aspiracionales” generan gran aceptación en la base de la pirámide ya que esperan productos y servicios de alta calidad a precios económicos. Comenta al respecto que si una persona es pobre no tiene más aspiraciones que el deseo de comprar algo que la acerque a lo que aspiran ser; esta es la razón por la que en lugar de un equipo audiovisual más barato, prefieren un Sony. Relacionado a la *“preocupación tecnológica”*, Sainz (2012) dice que es un “aliado clave” a la hora de probar suerte con cualquier emprendimiento comercial dirigido a la base de la pirámide ya que la incorporación tecnológica, les permitirá a la empresa ser más eficiente y reducir los costos operativos. Desde el punto de vista del consumidor, explica que los consumidores de bajos ingresos son los que hacen un uso más integral de la tecnología que tienen a su alcance. Ejemplifica con el uso del teléfono celular, donde al carecer de otros artefactos, saben sacar más provecho del celular para sacar fotos o escuchar música. Agrega que la multifuncionalidad del celular les permite acercarse a la tecnología y ser la puerta de entrada a la era de la conectividad; y las personas que trabajan en forma independiente el teléfono

móvil se convirtió en una oficina móvil que le posibilita la generación de nuevos ingresos.

Arancel de pobreza. Mendoza (2008, citado por Cátedra Mango, 2009) destaca que se trata de una población que sufre un “*arancel de pobreza*” por su propia condición. Esto es, que sufren diferentes discriminaciones como por ejemplo, venta de bienes o servicios de peor calidad que en el segmento de renta alta a precios similares; compra de productos a un precio más elevado que otros segmentos de la población; o el no acceso a determinados bienes por su inasequible precio.

Katz (2007) propone que más allá del atractivo comercial de la BDP, satisfacer sus necesidades es esencial para mejorar su bienestar, su productividad y niveles de ingreso. Agrega que involucrar a la BDP en la economía formal debe ser un componente crítico de cualquier estrategia inclusiva de crecimiento orientada a la generación de riqueza y que la eliminación de las sanciones de la BDP aumentará significativamente el ingreso efectivo de este segmento. Por último, resalta todas las características citadas anteriormente como importantes oportunidades de mercado para el sector privado.

2. CASTIGO A LA POBREZA:

Nos referimos con el término “castigo” a la pobreza, a las diferentes sanciones que sufren los consumidores en la base de la pirámide. Haremos un breve recorrido por el precio, la carencia de calidad y el acceso restringido que tiene esta población a los diversos productos y servicios.

Raúl Ferro (08/03/2006, citado por Salvia, Gabriel, 2006) sostiene que cuando se habla de innovación en América Latina, las empresas se olvidan que se trata de un continente pobre y normalmente desarrollan productos y servicios para sectores altos y medios-altos de la población, y la gente pobre tiene que consumir esos recursos pagando más, paradójicamente, que la gente más rica. Explica que algunas empresas han descubierto que en ese mercado hay una gran posibilidad, no solo de hacer negocios creando productos y servicios ad hoc para las necesidades de esa población, sino que además pueden comenzar a utilizar el talento empresarial, la infraestructura empresarial que existe en esos segmentos más pobres de la población, el espíritu emprendedor para generar círculos virtuosos de desarrollo en el que las empresas no solamente crean un producto para la gente de menores ingresos por un afán filantrópico, sino que lo hacen también con un sentido de negocios. Cita el caso más emblemático en América Latina “Grupo Nueva”, una empresa que tiene negocios en el área forestal, en el área de aglomerados de madera y de tubos de PVC y sistemas de conducción de agua. Ellos han establecido como metas para sí mismos que para el 2008 el 10% del ingreso de sus negocios debían provenir de negocios con la base de la pirámide y además debían ser negocios rentables, ciertamente.

Ferro (s/f, citado por Martín Burbridge 2007), agrega que existe la paradoja de que la población de menores ingresos paga más por un producto destinado para la gente de mayores recursos. Argumenta que esto se debe a una ineficiente cadena de distribución, a que la gente de menores recursos tiene que comprar envases más pequeños y el fraccionamiento suele ser más caro y porque muchos de los productos no están diseñados para las necesidades del segmento.

Para el especialista, en Latinoamérica falta una visión más activa por parte de los empresarios y de los gobiernos para impulsar el desarrollo de los negocios con la base de la pirámide. Recién empiezan a estudiarse algunos casos en las escuelas de negocios, y las compañías interesadas todavía tienen que entender que este segmento es muy distinto del resto de la pirámide. Algunos han mejorado su enfoque a través de adquisiciones de empresas que ya son exitosas. “creo que en la medida en que haya compañías que se desarrollen en este mercado, se van a convertir en objetivos de compra muy interesantes para grupos multinacionales que no saben cómo ingresar a la base de la pirámide” finalizó Ferro

2.1 Diversas sanciones a la pobreza

Katz (2007) explica que muchas de las personas de la BDP pagan precios más altos por productos y servicios básicos que los consumidores más acaudalados ya sea en efectivo o en el esfuerzo que deben hacer para obtenerlos y generalmente reciben menor calidad. Agrega también que este alto costo es bastante generalizado ya que no son sólo los más pobres de los pobres quienes con frecuencia pagan más en transporte para llegar a un hospital o clínica o enfrentan tarifas exorbitantes por recibir préstamos o transferencias en el extranjero.

2.2. El precio como sanción.

Kemal Devis (s/f) explica que todos los mercados en la base de la pirámide tienen necesidades insatisfechas en materia de bienes y servicios, pero que las personas ricas pueden gastar su dinero de muchísimas maneras, mientras que los pobres, de muy pocas. Continúa diciendo que los pobres pueden y quieren pagar para obtener bienes y servicios básicos que se ofrecen a menudo a un precio mucho más alto. Este autor, lo ejemplifica a través del agua potable con el caso de algunos habitantes pagan entre cinco y 10 veces más por el agua que sus vecinos de zonas de ingresos altos. Agrega que el “castigo de la pobreza” se repite en los ámbitos de crédito, atención de salud y suministro eléctrico.

Considera además que los modelos de negocios que ofrecen más valor por el mismo dinero, o bien productos y servicios completamente nuevos para mejorar la vida de los pobres, pueden cosechar a cambio utilidades sin precedentes lo que se traduce en una oportunidad real para las empresas. Sainz (2012) lo ejemplifica con el servicio de gas, donde los hogares, generalmente de clase media y alta cuentan con el servicio de red cuyo costo es entre cinco y siete veces más barato que la garrafa que consumen los sectores de menores ingresos.

Los integrantes de cátedra mango (2009), consideran que debido al bajo poder adquisitivo de esta población, se requiere que las empresas innoven en la financiación del producto o servicio en la provisión del mismo, de tal manera que responda al limitado flujo de dinero disponible en la BDP. Agregan que estos sistemas deben adaptarse a la capacidad económica de los pobres.

Daniel Córdova (2009) explica que una de las estrategias empresariales de moda es la de producir productos baratos, antes inexistentes en formatos o formas de bajo costo, pero que satisfacen las mismas necesidades que los productos tradicionales caros. La intencionalidad es que la gente de bajos recursos acceda a modalidades modernas de consumo, logrando productos más baratos, similares a los que la población quería comprar pero no podía. Lo ejemplifica con la empresa peruana Kola Real, quienes descubrieron que había una población que no podían comprar Coca Cola porque era muy cara pero que ansiaban consumir bebidas gaseosas y disponían de recursos para pagar algo más barato. Explica el autor que no trataron de capturar el mismo mercado que Coca Cola sino que trataron de abrir un nuevo mercado. En la actualidad, esta empresa ha incursionado en otros productos como bebidas energéticas, agua embotellada, jugos de frutas; pero siempre con la misma estrategia: la de innovar para lograr productos más baratos, similares a los que la población quería comprar pero no podía.

2.3. Carencia de calidad.

Katz (2007) explica que los consumidores pobres pueden no conocer los usos y beneficios de algunos productos particulares, o carecen de las habilidades para

usarlos en forma efectiva por tanto que los proveedores, distribuidores y vendedores minoristas pobres pueden carecer de la falta de conocimientos y habilidades para entregar productos y servicios de calidad de manera permanente, oportuna y a un costo determinado. Agrega la gente de la BDP reciben productos y servicios de baja calidad porque el mercado está poco distribuido y hay monopolio y que el acceso a productos de mayor calidad suele ser restringido, difícil o directamente imposible. Recomendó además a las empresas en este sentido, la localización de la creación de valor, potenciar el acceso, centrarse en la innovación y hacer asociaciones 'no convencionales' con socios locales ya que los pobres no quieren productos de peor calidad; es decir, no quieren productos para pobres, sino los mismos o mejores productos que los ricos. Sainz (2012) ejemplifica con el caso de Garbarino, cuya marca más vendida de audio es Sony, y aún en tiempos de crisis, su participación en el mercado es igual tanto en el interior de la provincia de Buenos Aires como en los locales de los Shoppings de Capital Federal. Explica que la predilección de los consumidores más pobres por las marcas líderes tiene una explicación lógica: los clientes más humildes son los que tienen más para perder cuando concretan una compra y por lo tanto buscan seguridad y son los más reacios a probar una marca desconocida. Cita además el ejemplo de Arcor, cuya clave de éxito en la base de la pirámide ha sido readaptar productos exitosos en versiones más baratas pero sin sacrificar calidad. Explica que esta compañía trabaja bajo el concepto de la "imitación innovadora" y esta premisa se esconde detrás de lanzamientos exitosos como Menthoplus surgida para competir con Halls (de Adams) o Cofler, que se posicionó como rival del Milka Leger (Kraft). Continúa citando que el concepto de imitación innovadora surge de un especialista norteamericano llamado Theodore Levitt quien desarrolló el término haciendo una distinción en lo que considera una innovación real, que es la que tiene lugar cuando se hace algo totalmente nuevo para el mundo, y la adaptación de algo utilizado en otros sectores industriales. Y esto es lo que hace Arcor, reformula una idea de otro país u otro competidor más pequeño, redirigiendo el producto de nicho a un mercado masivo.

2.4. Acceso restringido.

Katz (2007) explica que la comercialización por medio de sachets (empaques de productos para un solo uso, u otras unidades pequeñas que los hacen más asequibles a la BDP) se asocia generalmente a los artículos de consumo masivo; aunque también esta estrategia se usa en el sector alimentos así como en el sector de tecnología (ofreciendo unidades de mensajes de texto a precio asequible y vendiendo acceso a Internet por cuartos de hora). Explica que estas estrategias de empaquetamiento son críticas para permitir el acceso a las comunidades de la BDP, donde el dinero por lo general es escaso. Agrega que las estrategias de financiamiento como micro-préstamos, financiamientos al consumo, hipotecas para la BDP e incluso los seguros médicos comunitarios juegan un papel similar en varios sectores permitiendo el acceso a vivienda, a atención médica, a sistemas de energía solar, así como a fertilizantes o semillas desarrolladas en las cadenas de abastecimiento agrícola. Lo anterior, junto a las franquicias y otras estrategias de creación de valor a nivel local, son generalmente críticas para permitir el acceso a servicios de la BDP, especialmente en áreas rurales. Prahalad y Hammond (s/f, citado por Sainz, 2012) explican que las empresas deben estar conscientes además de conceptos como el acceso compartido, el cual no sólo amplía su cartera de clientes sino que también aumenta la productividad de sus activos, disociado el uso de la propiedad. Siguen expresando que esto significa que en lugar de comprar sus propias computadoras, celulares, conexiones a internet, electrodomésticos, por citar algunos ejemplos; los más pobres pueden disfrutar de todos estos bienes pagando por usarlos. Agregan que el acceso compartido constituye una oportunidad de conseguir rendimientos mucho mayores en cualquier infraestructura y permite acercar a los pobres a este tipo de bienes. Sainz (2012) ejemplifica claramente “el acceso” con el caso de FIE, uno de los principales grupos financieros que opera en Buenos Aires, que otorga créditos a la comunidad BDP que no están incluso en el sistema formal de trabajo, y lo hace a través de análisis ambientales, con muchas entrevistas a vecinos, amigos y familiares; desmitificando los prejuicios de que el riesgo es demasiado elevado debido a la posibilidad de que un cliente deje de pagar sus deudas. Explica que el acceso al crédito les permite crear poder adquisitivo y generar ingresos. Katz (2007) propone un ejemplo muy interesante relacionado a cómo las poblaciones

de bajo ingreso se han beneficiado claramente del acceso a los teléfonos celulares, que facilitan el acceso a empleos, atención médica, precios de mercado, a miembros de la familia que trabajan lejos de casa y cada vez más, a servicios financieros.

3. LA BASE DE LA PIRAMIDE COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

Prahalad (2005) explica que los mercados emergentes, cuyo crecimiento en comparación con los mercados saturados no tiene precedentes, representan una oportunidad única para las empresas que ambicionan grandes rentabilidades. La teoría de la Oportunidad de negocios en la BDP no sólo representa oportunidades para el sector privado sino que también provoca beneficios sociales ya que los pobres son capaces de adquirir productos de buena calidad y accesibles, son considerados como consumidores integrándolos al mercado y tienen posibilidades de desarrollarse como empresarios.

Martín Burbridge (2007) sostiene que de a poco, el segmento de personas con menores ingresos se convierte en un territorio a conquistar por las compañías, siempre a condición de saber cómo ingresar. Agrega que es un segmento que siempre fue desatendido y “menospreciado” por las empresas en Latinoamérica, y que en los últimos años se ha convertido en un objetivo para aquellas compañías que ven saturado su mercado sobre todo después de una década en la que se han de alguna manera acostumbrado a un alto crecimiento en volúmenes.

Respecto a esto, Ferro (S/F citado por Burbridge, 2007) consideró que el mercado de clases medias latinoamericanas está saturado y las posibilidades de crecimiento son menores, por lo que las empresas tienen que sacrificar margen para seguir creciendo ya que no se puede seguir creciendo por volumen. Por esto, considera que el siguiente paso es que en lugar de pelear por un mercado de precios mínimos, ahora es cuando las empresas comienzan a ver cómo entrar a la base de la pirámide y se encuentran con un problema y es el de no saber muy bien cómo hacerlo.

Respecto a esto último, Martín Burbidge (2007) explica que hacer negocios en la base de la pirámide, es decir venderle bienes y servicios a quienes poseen los ingresos más bajos, es un desafío para las empresas de la región. Pero

varias han fallado en el intento, pues los modelos de negocios tradicionales no sirven para alcanzarlo.

Juliana Mutis y Joan Ricart (2008) sostienen que la estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y de esa manera y en forma pasiva, esperar que el desarrollo del país contribuya a la promoción del crecimiento sostenible de una clase media capaz de adquirir sus productos y servicios. Explican que a consecuencia se produce una “inconsistencia estratégica”, ya que las empresas buscan por un lado, conseguir millones de nuevos consumidores, pero a su vez han adaptado de manera escasa los modelos de negocio para estos mercados, lo que trae como consecuencia atender a la parte “más pequeña y acaudalada, la punta de la pirámide”. Agregan que de esta doble frustración, social y empresaria, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo en la BDP a través de actividades de negocio responsables como una manera de reducir la pobreza. Por lo tanto, existe una interesante conexión entre los intereses de reducción de pobreza mediante actividades empresariales y la necesidad de aprender nuevas capacidades para competir sobre la base de nuevos modelos. Finalmente, sostienen que desarrollar modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza que atrapan esta población, es una forma de desarrollar capacidades necesarias para competir en el siglo XXI.

A modo de conclusión Prahalad (2009, citado por Des Dearlove 2010) enfatiza estas ideas diciendo: “miren a los seis mil millones de personas como su mercado, no sólo a los que están en la cima de la pirámide. Miren a 6.000 millones de personas como posibles micro-productores, micro-innovadores y micro-consumidores... Hoy las empresas están comenzando a decir que quieren llevar sus productos a todos los niveles de la pirámide; muchos están viendo cómo hacen sus productos asequibles a todos.” Agrega que la clave está en crear una experiencia única personalizada, lo que significa no darles un producto y concebir la relación como una transacción sino que hay que construir una relación más duradera. Finaliza argumentado que “... estamos en el umbral del mayor crecimiento de oportunidades que una firma haya visto jamás. Imagine.

Aun si usted no toma los 6.000 millones de personas como su mercado, si sólo pasa de uno a tres mil millones, ése es el mayor crecimiento de oportunidades que se haya visto jamás. Estamos en las puertas de algo extraordinario.”

3.1. Beneficios de las nuevas formas de hacer negocios.

Dirk Elsen y Robert de Jongh (2010) destacan que los negocios en la BDP contribuyen a que las empresas se desarrollen en forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece al mercado y la dinámica del sector empresarial. Continúan agregando que se busca maximizar tanto el valor social como económico cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos en condiciones accesibles para ellas. En el Cuadro Nro. 1, se aprecian los beneficios de los negocios en la BDP.

Cuadro N° 1. Beneficios de los negocios inclusivos

Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado. • Incremento en los ingresos. • Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales. • Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad. • Precios menores y accesibles. • Mejor calidad de vida. • Aumentos de productividad.

Elsen, Dirk y de Jongh, Robert (2011), *Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina*.

Los integrantes de Cátedra Mango (2009), hacen un aporte a los beneficios más importantes para las comunidades más desfavorecidas entre los más destacados se encuentran el mayor acceso a productos y servicios de calidad, precios menores y accesibles, mejor calidad de vida, creación de empleo y transferencia de conocimientos y tecnología. Seguidamente haremos un breve desarrollo de los mencionados.

Mayor acceso a productos y servicios de calidad. El consumo de bienes debe contribuir a satisfacer las necesidades reales y no cubiertas de la BDP, considerando una elevada preferencia del consumidor por la compra de productos de marcas reconocidas, que ofrezcan garantías de calidad y durabilidad que contribuya a la satisfacción del consumidor.

Precios menores y accesibles. Se trata de que las empresas se desarrollen de una forma sostenible ampliando su segmento de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, acercándose a la BDP con precios menores y accesibles.

Mejor calidad de vida. El acceso a bienes y servicios previamente no disponibles o no asequibles, puede suponer una mejora en las condiciones de vida de esta población. Se logra un mayor desarrollo de capacidades, mejora de la productividad, mejor educación y salud.

La creación de empleo. Esto conlleva a una mayor capacidad de poder adquisitivo, y por lo tanto, un mayor poder de decisión para escoger mejor producto o servicio conforme a sus necesidades.

Transferencia de conocimiento y tecnología. El conocimiento es asimilado por las personas, evoluciona y se adapta, lo cual mejora la fuerza laboral de un país y las posibilidades de desarrollo sostenible.

A su vez, enuncia alguno de los beneficios para las empresas, siendo estos la generación de beneficios y sostenibilidad, fuente de innovación, desarrollo de nuevos mercados y fortalecimiento de la cadena de valor.

Generación de beneficios y sostenibilidad financiera. Considera a la BDP como una población plena de necesidades y carente de muchos productos y servicios, en la cual la competencia es menos intensa. Por esto, las empresas pueden concentrarse en competir no solo en costos, sino mediante soluciones innovadoras, considerando que los márgenes son menores, pero la cuota del mercado es mucho mayor.

Fuente de innovación. Para muchas empresas, la BDP es fuente de desarrollo de ventajas competitivas e innovación. Desde el modelo de negocio, para proveer productos y servicios en entornos complejos, con dificultades en el

transporte, limitada capacidad económica; y como consecuencia, la posibilidad de realizar productos innovadores.

Desarrollo de nuevos mercados. Al tratarse de comunidades de bajos ingresos previamente desestimada debido a sus condiciones de pobreza, permite a las empresas captar una nueva cuota de mercado. Esta introducción en dicha población, les permite obtener una mayor fidelidad y una cierta “licencia para operar” que beneficia la estabilidad económica y política del negocio a largo plazo, ya que las empresas son vistas positivamente por estas comunidades.

Fortalecimiento de la cadena de valor. Si se logra incorporar a las comunidades de bajos ingresos a la cadena de valor, se amplía el campo de acción, permitiendo una reducción de costos y una mayor flexibilidad del negocio.

3.2. Distintas formas de desarrollo del negocio. Estrategias.

Más allá de la forma de desarrollo de la empresa, deben plantearse modelos de negocios apropiados para superar los retos de ingresar a la BDP. Algunos de ellos son Provenir de la BDP, la creación de Programas de Fidelización de Clientes y el Aprovechamiento de Oportunidades. Dependerá de cada empresario, innovar en prácticas comerciales, conocimientos, modalidades de trabajo y hasta una filosofía de hacer negocios adaptada a los consumidores de la base de la pirámide.

3.2.1. Proviendo de la BDP

Algunas experiencias en América Latina han demostrado que **provenir de la BDP** es una de las mejores formas de desarrollar un negocio con los más humildes debido al grado de entendimiento y conocimiento que se tiene de este grupo. Un ejemplo es el exitoso emprendedor Alfredo Coto, dueño de una de las cadenas de supermercado más grandes de la Argentina, que proviene de un hogar humilde y empezó trabajando en la carnicería de su padre a los 8 años. Coto conoce como pocos los hábitos de compra de los consumidores argentinos,

especialmente los más humildes y a eso debe el éxito de su negocio. (Sainz, 2009)

Dentro de la estrategia de diseño de modelos, provenir de la BDP, no es tarea sencilla. Los integrantes de Cátedra Mango (2009) explican que es muy importante superar las limitaciones de la población de bajos recursos. Esto, supone no solo crear o adaptar productos y procesos sino que también invertir en suprimir barreras a través, por ejemplo de la educación, capacitación o acceso al crédito. Agregan que hay que lograr “apalancarse” en las capacidades de los pobres, por ejemplo, mediante el uso de sus redes sociales informales; se deberá combinar capacidades y recursos con otras organizaciones; y además, comprometerse en el diálogo de políticas con entes gubernamentales, tanto individualmente o en conjunto con otras empresas. El denominador común deberá ser desbloquear círculos viciosos de pobreza para que el modelo de negocio sea eficiente y sostenible.

3.2.2. Fidelización de los clientes

La segunda forma de ingresar con éxito en la base de la pirámide es la que eligió la cementera mexicana CEMEX (hoy la más grande del mundo), una empresa que no se originó en este segmento como el caso anterior. La misma, desarrolló un **programa de fidelización de sus clientes de menores ingresos** (bautizado “Patrimonio hoy”) que fue replicado por sus principales competidores. Se fundamentó en que la gente más pobre ahorra en cemento y en ladrillos, ya que en general viven en casas muy precarias, y su sueño es empezar a construir una casa más sólida y con los que les va sobrando van y compran ladrillos y cemento. El plan desarrollado consistió en una primera etapa en enviar a los ejecutivos de Cemex más jóvenes a “vivir” durante varios meses en zonas marginales, para que durante ese lapso se relacionaran con la comunidad, para entenderla y ver cómo pensaba y cómo consumía. Esto les permitió diseñar un programa de capacitación con facilidades para la compra de materiales. El beneficio social que generó el programa, al mejorar la calidad de vida de sus clientes, fue un excelente mecanismo de fidelización para hacer negocios en la base de la pirámide. Burbidge (2007)

Otro ejemplo claro de fidelización es el de la de la cadena Amigos del Dr. Simi, una red de farmacias mejicana especializada en medicamentos genéricos que en Buenos Aires lanzó una campaña que ofrecía una rebaja del 10% en compra de medicamentos y hasta llegó a editar un periódico propio “Siminforma”. También podemos citar a la empresa Coto, pionera en el país en lanzar su tarjeta de crédito TCI como medio de pago con el objetivo de captar el público de la base de la pirámide. (Sainz, 2009).

3.2.3. Aprovechamiento de oportunidades

Otra posibilidad de penetrar en este negocio es **aprovechando una oportunidad específica**. Es el caso de empresarios que supieron detectar y aprovechar la oportunidad que les brindaba hacer negocios con este segmento. El ejemplo más claro es el del magnate Carlos Slim, fundador de la compañía de telecomunicaciones mejicana Telcel. El mismo no se planteó desde el vamos una estrategia enfocada en el segmento, sino que se adaptó a medida que se iba detectando la oportunidad de mercado. Su jugada fue entender antes que nadie el potencial que tenía la telefonía celular en América Latina entre los consumidores de menores ingresos. Para personas que trabajan de manera independiente, el celular se convierte en una oficina móvil generadora de más ingresos. Telcel diseñó un sistema de tarjetas prepagas que permitieron controlar el gasto de los usuarios y desarrolló una red donde la calidad del servicio no era la óptima pero lo suficientemente buena como para que el servicio funcionara. Aunque la rentabilidad por usuario iba a ser baja, la ganancia se iba a alcanzar en volumen. Burbridge (2007)

Juliana Mutis y Jon Ricart, plantean que para superar los retos de ingresar a la BDP, independientemente desde donde se desarrolle la empresa, deben plantearse modelos de negocios con el uso de nuevas y avanzadas tecnologías; deben además transformar su concepción de “cuánto mayor, mejor” a una estrategia combinada con capacidades de investigación y desarrollo; y por último, construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, Pymes y organizaciones civiles antes que depender de gobiernos centrales y compañías de gran tamaño.

Sainz (2008) explica que más allá de qué caso se trate, estos empresarios y emprendedores comparten, seguramente sin saberlo, prácticas comerciales, conocimientos, modalidades de trabajo y hasta una filosofía de hacer negocios en la que el volumen y la escala siguen siendo mucho más importantes que ofrecer productos o servicios exclusivos para el segmento socioeconómico de clase media y alta. Agrega que al trabajar con la base de la pirámide son conscientes de que el desarrollo de un producto debe comenzar por su funcionalidad antes que por la forma. Frente a los prejuicios que puede tener un ejecutivo de clase media alta, trabajar con este segmento del mercado exige un grado de innovación y de búsqueda de soluciones tan grande como el de una compañía focalizada en los clientes de clase media alta.

4. EVOLUCION HACIA LA INTEGRACION DE LA CADENA DE VALOR.

Gardetti (2009), en su libro, hace un recorrido por la evolución del concepto de los negocios en la base de la pirámide. Explica que la base de la pirámide comienza a cobrar interés cuando se evidencia que es un mercado sin explorar que puede permitir el crecimiento de empresas y que en un principio, Prahalad concibió que la mejor manera de llegar era involucrando a las personas de bajos recursos como consumidores finales de la cadena de valor. Señala que esta visión recibió algunas críticas y Karnani (2007, citado por Gardetti, 2009) propuso que en lugar de tratar a los pobres como meros consumidores, era necesario considerarlos como productores ya que la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población a través de su incorporación a la cadena productiva.

Por último, destaca la llegada de la tercera visión, que defiende que la base de la pirámide debe integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios que sean capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas.

4.1. La BDP como consumidores. Prahalad (2005)

Esta teoría fue desarrollada por Prahalad (2005), quien proponen dejar de pensar en los pobres como víctimas o como una carga y comenzar a reconocerlos como emprendedores persistentes y creativos, y además como consumidores conscientes del valor, de esta forma se abrirá un nuevo mundo de oportunidades. Prahalad sugiere que estos cuatro mil millones de pobres pueden ser el motor del siguiente ciclo económico del mundo, y también pueden ser una fuente de innovación. Agrega que satisfacer a los clientes en la “base de la pirámide” implica que las grandes corporaciones trabajen en colaboración con las organizaciones civiles de la sociedad y con los gobiernos locales y que el aporte más relevante es la capacidad conjunta que desarrollen para transformar una cultura comercial y de negocios, aceptando y permitiendo el acceso, como

miembros de una nueva cultura económica y comercial, a quienes se han considerado pobres o personas de bajos ingresos.

En esta solución del problema de la pobreza, el autor presenta una propuesta novedosa a partir de una solución compartida por diferentes sectores. Estos actores son empresas privadas, las agencias de desarrollo y ayuda humanitaria, los consumidores de la base de la pirámide, los empresarios de la base de la pirámide, las organizaciones civiles de la sociedad y el gobierno local.

En el texto, se proponen doce principios de innovación para la creación, el acceso y el surgimiento de nuevos mercados de la base de la pirámide. Ellos son

1. Enfocarse en el estudio y la asignación de precios destinados para el mercado en la base de la pirámide
2. Para propender a la innovación, propone soluciones híbridas, es decir, que se puedan mezclar nuevas y antiguas tecnologías
3. Planificar operaciones de logística y transporte que sean sencillas y creativas para lograr llegar a países y culturas en la base de la pirámide
4. Facilitar las políticas de empaque y logística para racionalizar los recursos y disponer de ellos en la base de la pirámide
5. Reajustar radicalmente el diseño de productos a las necesidades de los mercados en la base de la pirámide
6. Construir una infraestructura logística e industrial sencilla y versátil que permita llegar a los mercados en la base de la pirámide
7. Capacitar en servicio tanto a los proveedores como a los productores de la base de la pirámide
8. Educar a clientes en el uso del producto
9. Los productos deben ser resistentes y funcionales en entornos hostiles: ruido, polvo, condiciones antihigiénicas, abuso, apagones eléctricos, contaminación del agua.
10. Los procesos de ventas, los productos y los precios deberán ser tan flexibles como las necesidades de los consumidores y los entornos de estos
11. Los mercados de distribución se deben diseñar para alcanzar mercados rurales altamente dispersos y mercados urbanos altamente densos
12. Centrarse en que la estructura del negocio sea flexible, capaz de adaptarse rápida y fácilmente a los cambios drásticos del entorno y del mercado.

En resumen, la fortuna en la base de la pirámide, se trata de transformar creencias, tradiciones e ideologías, arraigadas y basadas en el tratamiento que se les da a los pobres, con el fin de que ellos dejen de ser víctimas o cargas sociales y pasen a ser generadores de recursos financieros en la base de la pirámide. De esta manera, se crean mercados con poblaciones que tradicionalmente no eran consumidoras.

Prahalad (s/f, citado por Juan Roca, 2010) señaló, en múltiples ocasiones que la principal barrera con que se encuentran las grandes empresas a la hora de apostar por la base de la pirámide es mental ya que no creen que puede haber mercado ahí. Por tanto dedicó desde la academia a luchar contra esa barrera mental que encontró en muchos directivos, a los que intentó convencer del negocio que había ahí debajo, en la base de la pirámide.

Gardetti (2009) sostiene que Prahalad reconoció la necesidad de establecer un cambio de paradigma pero lo hace desde la necesidad del sector privado de poder ampliar el tamaño de sus mercados con imaginación para lograr mayor competitividad en los mercados de países en vías de desarrollo. Dice que el autor, argumentó desde la innovación estratégica que hay que descubrir las potencialidades del mercado en la base de la pirámide y que éste será el camino hacia un nuevo liderazgo empresarial ya que los límites de los negocios serán ampliados y emergerán nuevas ventajas competitivas. Agrega que Prahalad presenta el concepto como un “problema técnico o de marketing”, que la empresa debería resolver para dar lugar a la innovación en los llamados mercados emergentes.

Los integrantes de Cátedra Mango (2009), creen que esta visión se argumenta en que es necesario identificar las oportunidades de mercado y que para aprovecharlas, serán necesarias innovaciones tácticas en el modelo de negocio que le permitan reducir costos, escalar los sistemas de distribución o ampliar el alcance de las operaciones. Destacan que esta visión defiende que el sector privado puede contribuir a mejorar la vida de miles de millones de personas que viven en la pobreza si dirige sus productos y servicios a este segmento, favoreciendo el comercio y su incursión en círculos económicos formales.

4.2. La BDP como productores. Karnani (2007)

Aneel Karnani (2007) sostiene que no hay fortuna en la base de la pirámide y que para la mayoría de las empresas multinacionales en el mercado es una realidad muy pequeña. Sugiere que la única manera de reducir la pobreza es centrarse en los pobres como productores, más que como un mercado de consumidores.

El autor, agrega que la pobreza generalizada es un problema de carácter económico, social, político y moral y que su erradicación es un desafío urgente. Dice que aunque durante muchas décadas, diversas instituciones han tratado de abordar este reto; ya sean los gobiernos locales, gobiernos de los países desarrollados, organizaciones internacionales, las fundaciones de ayuda, y organizaciones no gubernamentales; el sector privado tiene una gran responsabilidad en el alivio de la pobreza. Considera que hay mucho poder adquisitivo sin explotar en la parte inferior de la pirámide y que las empresas privadas pueden obtener beneficios significativos mediante la venta a los pobres.

Este autor ha sido uno de los críticos de Prahalad, quien argumenta que la venta a los pobres puede ser simultáneamente rentable y erradicar la pobreza. Karnani (2007), razona que la proposición de Prahalad es muy atractiva y ha llamado mucho la atención de los altos directivos de grandes empresas y escuelas de negocios, pero esta plagada de falacias; con lo cual propone una perspectiva alternativa sobre la forma en la que el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza. Sostiene que en lugar de ver a los pobres en primer lugar como consumidores, un enfoque alternativo es centrarse en los pobres como productores y hacer hincapié en la compra de los pobres. Agrega además que la única manera de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres.

Este autor, sustenta que no sólo es el mercado de la BDP bastante pequeño, sino que es poco probable que sea muy rentable, especialmente para una gran empresa ya que los costos en los mercados en la parte inferior de la pirámide puede ser muy altos. Además, sostiene que los pobres están dispersos geográficamente con excepción de aquellos concentrados en barrios marginales; y esto hace que la dispersión, sobre todo en la población rural, aumenta los costos de distribución y comercialización, y hace que sea difícil de explotar las

economías de escala. Suma una infraestructura débil (transporte, comunicación, medios de comunicación, y legal) que aumenta aún más el costo de hacer negocios.

En su libro sostiene que "Las empresas asumen que la gente pobre piensa en satisfacer sólo sus necesidades básicas como comida y refugio" y destaca que Prahalad y Hammond (2002, citado por Karnani, 2007) no están de acuerdo, afirmando que "este tipo de supuestos reflejan una estrecha y muy desfasada visión del mundo en desarrollo y que de hecho, los pobres a menudo compran productos de lujo. Sin embargo, hace una crítica a esta posición, sosteniendo que no hay muchos espacios para lujos, ya que los pobres gastan el 80% de sus escasos ingresos en alimentos, ropa, y combustible; por tanto considera que las empresas a menudo fracasan porque sobreestiman el poder adquisitivo de la gente pobre y fijan precios demasiado altos y sostiene que ninguna empresa puede hacer fortuna con la venta a los pobres, salvo que sean empresas rentables en la venta a personas por encima de la línea de pobreza.

Eleva su crítica considerando que no sólo no hay fortuna, sino que ni siquiera hay gloria en la parte inferior de la pirámide y que es una falacia afirmar que hay mucho "sin explotar" respecto al poder adquisitivo de la BDP. Destaca que es una obviedad que los pobres, en realidad, desean consumir más de lo que ganan, y, en consecuencia, tienen una baja tasa de ahorro; pero aún así considera que conseguir que los pobres consuman más no va a resolver su problema. Explica que el problema es que no pueden permitirse el lujo de consumir más y que la única manera de ayudar a los pobres y aliviar la pobreza es elevar el verdadero ingreso de los pobres. En su teoría dice que sólo hay dos maneras de hacerlo: precios más bajos de los bienes que los pobres consumen (que en efecto aumenta sus ingresos); o subir los ingresos que ganan los pobres.

Respecto de aliviar la pobreza reduciendo los precios de los bienes y servicios aumentando así sus ingresos efectivos, dice que para tener un impacto significativo en el comportamiento de compra de los pobres, el BDP necesita reducciones de precios de más del 90%; lo cual es un objetivo demasiado ambicioso rara vez se logra por lo que deben las empresas considerar las reducciones de precios en por lo menos el 50%. Explica que sólo hay tres maneras de reducir los precios: reducir los beneficios, reducir los costos sin

reducir la calidad y reducir los costos mediante la reducción de la calidad. Destaca que los pobres son a menudo objeto de monopolios locales, por tanto considera que la única forma realista para reducir los precios al consumidor es reducir el costo del productor. Está convencido de que no hay que reducir la calidad en este proceso sino que por ejemplo, una mejora significativa en tecnología podría reducir los costes de forma espectacular; pero como ellos gastan más del 80% de sus ingresos en alimentos, ropa y combustible, no se han beneficiado de estos cambios tecnológicos en mucho tiempo.

Karnani (2009) considera que el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza, pero no como sostiene Prahalad viendo a la BDP como consumidora, sino concentrándose en los pobres como productores. Destaca que la mejor manera para que las empresas privadas para ayudar a erradicar la pobreza es invertir en la mejora de las habilidades y la productividad de los pobres y ayudarlos a crear más oportunidades de empleo; considerado a ésta, la solución de “ganar-ganar” como la verdadera fortuna en la parte inferior de la pirámide.

Su crítica a Prahalad consiste en el hecho de que viendo a los pobres como consumidores es una visión que los perjudica de dos maneras. Dice que en primer lugar, el resultado es muy poco alentador en relación a los mecanismos legales, regulatorios y sociales para proteger a los pobres que son los consumidores vulnerables. En segundo lugar, considera que la propuesta de Prahalad, hace demasiado hincapié en el microcrédito y no en la atención de las empresas modernas a que generen oportunidades de empleo para los pobres.

Sigue su crítica argumentando que el enfoque de Prahalad (2005) se trata de un “enfoque libertario” que supone que los pobres son plenamente capaces y dispuestos a participar de una economía de libre mercado y sigue diciendo que dicho autor nos insta explícitamente, en el primer párrafo de su libro, para reconocer a los pobres como "empresarios resistentes y creativos y consumidores conscientes de valor" y pese a eso, en el resto del libro no ofrece ningún apoyo empírico para esta hipótesis sobre el comportamiento de los pobres como consumidores y como empresarios.

Considera que hay un papel fundamental para el Estado ya que Rajan y Zingales (2003, citado por Karnani, 2009) argumentan que "los mercados no

pueden prosperar sin la mano muy visible de los gobiernos." y coincide en la necesidad de imponer límites en los mercados para evitar la "explotación de los pobres". Considera que otra función esencial del Estado es proporcionar servicios básicos, como la infraestructura, la salud pública y la educación ya que factores económicos como estos sumado a un empleo seguro, son importantes no sólo en su propio derecho, sino también por dar a las personas la oportunidad de acercarse al mundo con valentía y libertad. Karnani (2009) agrega que si se combinan los pobres y no pobres dentro de un mismo programa, los no pobres siempre expulsarán a los pobres, por lo que para ser eficaz, todo programa dirigido a la BDP operado por el estado, debe diseñado exclusivamente para los pobres.

Retomando la idea de que los pobres deben ser tratados como productores, resalta la característica de los pobres como empresarios en el sentido literal, ya que muchos son trabajadores por cuenta propia, reúnen el capital suficiente, gestionan el negocio y obtienen ganancias. Considera que el uso actual de la palabra 'emprendedor' requiere más que una definición literal sino que debe verse a un empresario como una persona de visión y la creatividad que convierte una idea nueva en un éxito de la innovación, en un nuevo modelo de negocio. Explica que algunas personas pobres son ciertamente verdaderos empresarios, y han creado empresas exitosas; aunque la evidencia sugiere que la gran mayoría de los pobres carecen de ciertas habilidades como visión, y creatividad por lo que están atrapados en actividades de subsistencia sin perspectivas de ventaja competitiva como conocimientos especializados. Considera que con insuficientes habilidades, poco capital y sin economías de escala, no lograrán salir de la pobreza por lo que no hay evidencia para apoyar la afirmación de Prahalad (2005) de que todos los pobres son "empresarios creativos".

Reafirma esta idea en que la mayoría de la gente no tiene las habilidades, visión, creatividad y persistencia para ser verdaderos empresarios, incluso en los países desarrollados, con mayores niveles de educación e infraestructura. Destaca que la mayoría de los pobres no son trabajadores por cuenta propia por elección y que les gustaría, seguramente conseguir un empleo en una fábrica con salarios razonables, si es posible. Por lo tanto, concluye que la representación

idealizada de los pobres como 'empresarios resistentes y creativos' está lejos de ser exacta, y es una medida engañosamente efectiva de reducción de la pobreza.

En conclusión, Karnani (2007) propone que el alivio de la situación de pobreza, no pasa por la búsqueda de estrategias para “vender a los pobres” sino en buscar situaciones que ayude al avance hacia un desarrollo sostenible. Sostiene que esto se logra a través del aporte del sector privado aumentando los ingresos de la población a través de la oferta de trabajo; hacer participar a los diferentes actores locales y a las personas pobres en el propio diseño e implantación del modelo de negocio; obtener la mayor información del mercado posible que permita a las empresas tratar de comprender las características de ese segmento poblaciones y así desarrollar modelos de negocios capaces de satisfacer adecuadamente sus necesidades y por último, lograr un marco regulatorio eficiente que permita el buen funcionamiento de la actividad empresarial.

4.3. La BDP como aliados estratégicos. Hart y Simanis (2008)

Hart y Simanis (2005, citado por Miguel Angel Gardetti, 2009) adelantan otro enfoque que se centra en los pobres como socios de negocios y no solo como productores o consumidores potenciales. Establecen que la base de la pirámide no significa vender productos y servicios a los pobres sino aprender a co-desarrollar un modelo comercial con el objetivo de mejorar las vidas de aquellos que viven en condiciones de pobreza. Dicen que para desarrollar la capacidad nativa y ser parte del entorno, es necesario extender los límites de la empresa trabajando en la co-inversión de formas de vida más sustentables con la comunidad local. Agrega que el fruto de las investigaciones para entender la base de la pirámide fue el Protocolo de la base de la pirámide. Es un modelo cuya consecuencia es la cogeneración de negocios entre el sector privado y las comunidades locales, cuyo factor diferencial es el “empoderamiento” de las comunidades que comúnmente son marginadas de la economía formal. A través del mismo, la empresa puede adquirir un profundo conocimiento del escenario y de las necesidades locales y comprender el contrato social existente, y así, desarrollar un modelo de negocios sustentable en asociación con las

comunidades de la BDP cuyo objetivo es la creación de valor mutuo. Agregan que el éxito por parte del sector privado en los mercados de la BDP está en la habilidad de experimentar, innovar y aprender a través del tiempo.

Gardetti (2009) explica que tanto Prahalad como Hart han reconocido la necesidad de establecer un cambio de paradigma en los negocios traducido en una transformación de competencias y desafíos. Prahalad, dice que hay que dejar de ver a la gente pobre como víctimas, para considerarla como “consumidores” por tanto presenta el concepto como un problema técnico o de marketing que la empresa debería resolver para dar lugar a la innovación en los llamados mercados emergentes. Gardetti (2009) continúa diciendo que Hart se para frente a este “potencial” mercado desde otra perspectiva, yendo más allá de observar una simple oportunidad de mercado en la BDP y proponiendo acercarse a descubrir qué necesidades tienen y así “crear un mercado conjunto con la gente en condiciones de pobreza”. De aquí, explica, es que surge el desarrollo del protocolo que significa “más que ver la base de la pirámide como clientes, pensar a la gente en condiciones de pobreza como socios y colega, que ofrecen distintos puntos de vista, conocimientos, innovaciones y capacidades que pueden ser volcadas en el trabajo”. Gardetti (2009) conceptualiza al protocolo como un ciclo de innovación sustentable, basado en rutinas revolucionarias que requerirá un cambio en el ámbito organizacional de roles y comportamientos, donde a medida que se crea el producto o tecnología y se la introduce en el mercado, se genera una nueva estructura e incentivos dentro de la empresa. Por último, Gardetti (2009) destaca el trabajo de Hart (2005) como “más desafiante, complejo y radical” ya que va más allá, sosteniendo que el mercado no existe porque si sino que hay que desarrollarlo e conjunto con los pobres y en función de sus necesidades y aspiraciones; para lo cual se requiere tiempo para crear un espacio seguro, confiable y productivo donde se logre incubar, experimentar, compartir, entablar lazos de confianza, fracasar y volver a intentar, aprender sobre innovación y nuevos mercados.

4.4. Protocolo 2.0

Hart y Simanis (2008) presentan el Protocolo BDP que surgió a raíz de las inquietudes expresadas acerca de cómo los conjuntos actuales de capacidades y metodologías para nuevos negocios y desarrollo de productos, no eran adecuados para la tarea de comprender y atender las necesidades de las comunidades BDP, por lo que este sentimiento de malestar, sumado al enfoque empresarial actual, brindó el impulso para empezar el Proyecto de Protocolo BDP, el cual vemos representado en el Gráfico Nro. 2.

Gráfico N° 2. Visión Integral del Protocolo 2.0



Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

El protocolo propuesto por Hart y Simanis (2008) se concentra en dejar de ver a los pobres como consumidores y productores sino como “aliados estratégicos”. Dicen que desde que Prahalad y Hart (2002) presentaron la idea de la BDP como consumidores, ha crecido el interés de grandes empresas que están transformando sus modelos de negocio para lograr precios de venta y posiciones de costo necesarias para llegar a la gente en condiciones de pobreza, a través por ejemplo, de envases individuales (sachets), una producción a bajo costo,

distribución a través de pequeños comercios y la asociación con ONGs. Consideran, que pese a esos esfuerzos, en el apuro por captar la “fortuna” en la base de la pirámide, han perdido la perspectiva de la gente en condiciones de pobreza. Explican que promover los productos reformulados y re-ensados de la empresa entre los residentes de bajos recursos, podrían aumentar las ventas de corto plazo pero a la larga, es casi seguro que esta estrategia fracase debido a que el negocio sigue siendo ajeno a las comunidades que intenta atender. Estos autores postulan además su crítica a Aneel Karnani (2007) diciendo que el simple hecho de transformar a esta gente en condiciones de pobreza como consumidores, no resolverá los problemas fundamentales de pobreza y desarrollo sostenible.

A su vez, proponen trasladarse a las estrategias empresariales en la base de la pirámide “de segunda generación”, las cuales exigen un proceso integrado de co-inversión y co-creación de negocios que lleve a las empresas a transformar sociedades empresariales cercanas y personales con las comunidades BDP. Agregan que al unir creativamente los recursos, capacidades y las energías de las empresas y las comunidades, las estrategias BDP 2.0, dan vida a nuevas ideas y modelos de negocios que generen un valor comunitario perdurable, mientras funda los cimientos para un crecimiento e innovación empresarial a largo plazo lo cual exige un proceso estratégico y una capacidad empresarial completamente nuevos.

Para marcar las diferencias entre las estrategias empresariales de primera y segunda generación, los autores las han resumido en el Cuadro Nro. 2.

Cuadro N° 2. Estrategia BDP de Nueva Generación

BDP 1.0	BDP 2.0
<ul style="list-style-type: none"> • BDP como consumidor/productor • Escuchar profundamente • Reducir precio de venta • Rediseñar empaque, ampliar la distribución • Relaciones distantes mediadas por ONGs 	<ul style="list-style-type: none"> • BDP como socios comerciales • Diálogo profundo • Aumentar la imaginación • Unir capacidades, desarrollar un compromiso compartido • Relaciones directas, personales, facilitadas por ONGs
<p align="center">"Vender a la gente en condiciones de pobreza"</p>	<p align="center">"Negocios de participación conjunta"</p>

Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

En su libro, Hart y Simanis (2008) explican que los principios de "valor mutuo" y "co-creación" son centrales para el Protocolo BDP y que por valor mutuo, se entiende a que cada etapa del proceso, genera valor para todos los socios en términos que son importantes para cada uno de ellos y que el componente "co-" de "co-creación" captura la necesidad de que la empresa trabaje en sociedad igualitaria con las comunidades BDP para imaginar, introducir y hacer crecer un negocio sostenible. Continúan diciendo que el co-desarrollo cataliza la imaginación de los negocios y garantiza que el modelo de negocios sea culturalmente adecuado y ambientalmente sostenible, desarrollándose a partir de recursos y capacidades locales. La mitad de "creación" de esta lógica refleja la visión de que un concepto de negocio co-generado debe formalizarse a través de un enfoque evolutivo y altamente interactivo que a la larga materialice la propuesta del nuevo valor; por lo que el Protocolo BDP usa técnicas de aprendizaje por acciones para presentar un concepto de negocios de manera poco arriesgada ya que junto con los miembros de la comunidad, la empresa desarrolla una propuesta con valor de "semilla" a través de la interacción constante y profunda con la comunidad en general. De esa manera, el proceso creativo garantiza que el negocio esté en sintonía con las necesidades y deseos de la comunidad en general.

Los Grafico Nro. 3 y 4 nos presentan un abreviado desarrollo del Protocolo 2.0 creado por Hart y Simanis (2008) que se desglosa en procesos antes del campo y procesos en el campo.

Procesos antes del campo. Este proceso consta de tres actividades independientes y una cuarta actividad central.

Gráfico N° 3. Protocolo 2.0. Procesos antes del campo.



Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2ª edición. Ithaca NY: Jo Gravely

En cuanto a la selección del sitio, estos autores proponen que los sitios del proyecto deben ubicarse en países o regiones consideradas de interés vital y estratégico a largo plazo y donde existan algunos servicios básicos, pero en las que la empresa no tenga una presencia empresarial amplia y consolidadas; ya que esto garantiza que el proyecto reúna apoyo empresarial firme y recursos a lo largo del proceso de desarrollo mientras se reduce el riesgo de que la iniciativa sea "capturada" por las reglas y prácticas empresariales "tradicionales" de la empresa. Agregan que introducir el proyecto en más de una comunidad pueden crear oportunidades valiosas para aprender y compartir entre las comunidades,

aunque múltiples sitios, aumentan considerablemente la complejidad de la coordinación y administración en relación a tiempo y recursos.

En cuanto a la formación y preparación del equipo, argumentan que el equipo empresarial inicial debe constar de cuatro personas por sitio aproximadamente y que cuenten con una variedad de experiencias para garantizar que las ideas de negocios generadas hagan amplio uso de capacidades de la empresa como para proporcionar continuidad a lo largo del proceso de desarrollo del negocio. Una vez establecido el sitio y el socio local, se incorporarán al equipo uno o dos miembros adicionales que tengan vínculo estrecho con la comunidad. El objetivo del equipo será desarrollar y ensayar una representación compartida de la empresa y de los objetivos del proyecto usando un lenguaje adecuado para la comunidad local, garantizando así un mensaje claro y consistente.

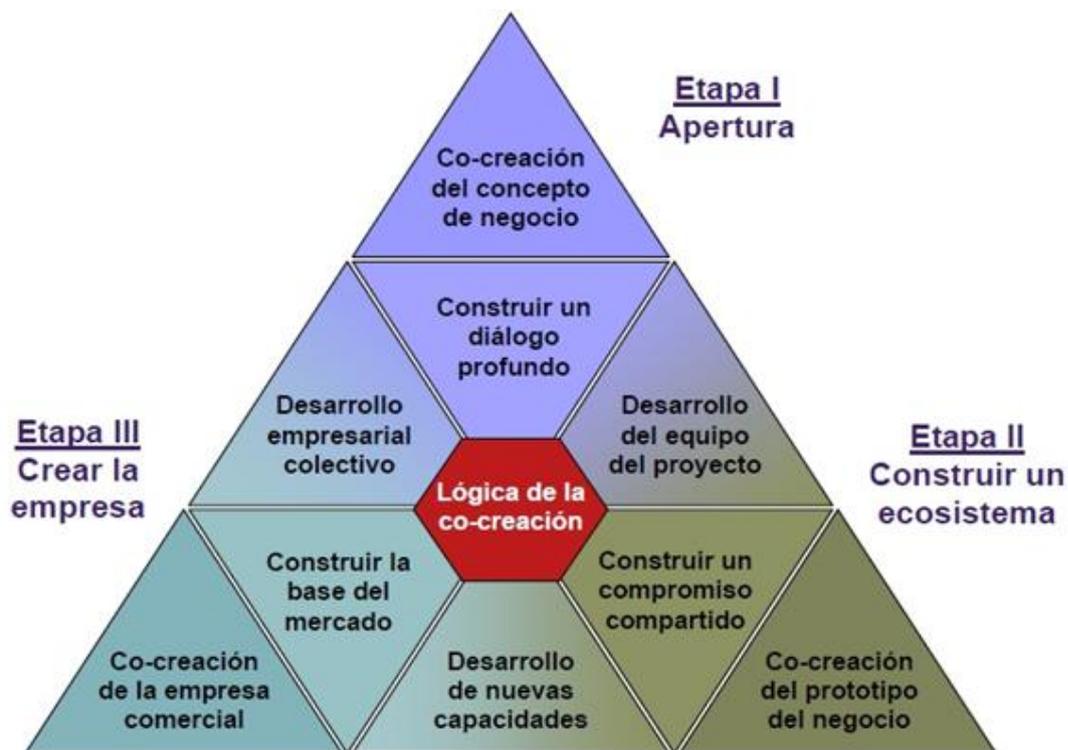
En función al socio local, éste jugará un “papel crítico” para salvar las diferencias al inicio del proyecto y ayuda a facilitar las nuevas relaciones entre la empresa y la comunidad. Las características más importantes de un socio local son que la organización esté abierta a aprender nuevas capacidades y usar la iniciativa como una forma de promover su misión; que su personal tenga experiencia en el uso de políticas de desarrollo participativo y que esté la organización, “socialmente integrada a la comunidad”.

Respecto al espacio para la investigación y desarrollo, lo consideran necesario para obtener el mayor valor y beneficio de la iniciativa del Protocolo 2.0 ya que permitirá establecer vínculos a los recursos y capacidades a escala empresarial y al mismo tiempo permitirá mantener la suficiente independencia de rutinas, mediciones y estructuras del negocio central. Se requiere el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, eliminando la expectativa de rendimientos rápidos, rápida ampliación y otras necesidades económicas impuestas a las iniciativas convencionales de desarrollo de nuevos negocios.

Procesos en el campo. El protocolo presenta los procesos en el campo que consta de tres etapas. Destacan que la lógica de la co-creación, que se basa en la toma de decisiones conjunta entre la empresa y la comunidad, guía el proceso de

desarrollo del negocio desde el principio hasta el final, caracterizándose por el aprendizaje basado en la acción y la experimentación.

Gráfico N° 4. Protocolo 2.0. Procesos en el campo.



Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

La Etapa 1 (Apertura), se inicia con la inmersión de la empresa en la comunidad, entablando una relación de comunicación y construyendo la base de la confianza. En una etapa posterior, se recluta a un equipo comunitario y representativo comprometido a trabajar en conjunto con la empresa para desarrollar nuevas ideas de negocios que puedan beneficiar a todas las partes. Este trabajo se realiza a través de talleres participativos y de co-creación de ideas que unen al grupo de trabajo bajo un solo concepto de negocios. Esta etapa se resume en el cuadro N° 3 que se presenta a continuación.

Cuadro N° 3. Etapa 1 - Apertura

Co-creación de la empresa	Co-creación del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia comercial: "Concepto comercial paraguas" viable • Cultura organizacional: Profunda confianza y respeto absoluto de los miembros comunitarios y CBO local • Funciones del equipo: Seguimiento comprobado de los socios comunitarios y los miembros empresariales del equipo comprometidos a actuar en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca: Apreciación amplia del nombre de la empresa y un fuerte reconocimiento del rostro de los miembros empresariales del equipo • Alineación del negocio: Claridad en la comunidad acerca de las intenciones generales de la empresa

Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

El Cuadro N° 4 resume la etapa 2 (Construir un ecosistema) que comienza al formalizar el equipo del proyecto compuesto de representantes de la empresa y aquellos miembros de la comunidad que continúan comprometidos y motivados a desarrollar el nuevo negocio. El prototipo del negocio que evoluciona al llegar al resto de la comunidad consiste en una propuesta inicial del producto o servicio para lograr una mayor apreciación de la empresa emergente por parte de la comunidad y un interés más amplio en los esfuerzos del equipo.

Cuadro N° 4. Etapa II - Construir un ecosistema

Co-creación de la empresa	Co-creación del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia comercial: Prototipo del negocio probado en la comunidad • Cultura organizacional: Entendimiento compartido del modelo de negocios y el valor creado, y una mayor dedicación a su éxito • Funciones del equipo: Identificación de las habilidades administrativas y de liderazgo de las personas y de los procesos eficaces para la toma de decisiones en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca: Mayor apreciación de la empresa emergente por parte de la comunidad y un interés más amplio en los esfuerzos del equipo • Alineación del negocio: Sentimiento de participación activa en el desarrollo y la evolución de la propuesta comercial de la comunidad en general

Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

El cuadro N°5 sintetiza la etapa N° 3 (Crear la empresa) en la cual se desarrolla el modelo completo del negocio usando pruebas a pequeña escala y el aprendizaje continuo basado en la acción. El equipo comunitario fortalece sus habilidades administrativas con el objetivo de administrar y dirigir finalmente el nuevo negocio de manera independiente, El resultado de esta etapa es un negocio integrado en la estructura social de la comunidad.

Cuadro N° 5. Etapa III - Crear la empresa.

Co-creación de la empresa	Co-creación del mercado
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Estrategia comercial:</u> Empresa comercial localmente integrada • <u>Cultura organizacional:</u> Cultura organizacional que reafirma la marca y propuesta del negocio • <u>Funciones del equipo:</u> Equipo empresarial comunitario con habilidades administrativas necesarias para sostener y conducir el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Reconocimiento de marca:</u> Mayor integración de la marca de la empresa en la conciencia social de la comunidad • <u>Alineación del negocio:</u> Sentimiento de lealtad y compromiso de la comunidad en general con el negocio local

Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

Explican los autores Hart y Simanis (2008) que el protocolo BDP 2.0, culmina con un negocio nuevo “integrado localmente” con la característica de ser fundado en la confianza y el compromiso mutuo entre empresa y comunidad. Continúan diciendo que para que la empresa genere un nivel de valor que justifique el tiempo y el compromiso de una iniciativa del Protocolo BDP, el modelo de negocio necesita transferirse y re-integrarse de manera eficaz a cientos de comunidades en nuevos puntos geográficos. Finalizan diciendo que según su experiencia, para que un negocio generado por el protocolo BDP “despegue”, será necesario de tres a cinco años.

5. CASOS PRACTICOS DE NEGOCIOS EXITOSOS ARGENTINOS.

Coto y Arcor son dos grandes empresas de nuestro país que han desarrollado exitosamente modelos de negocios para el sector de bajos recursos de nuestro país. ¿Qué tienen en común estos empresarios? Seguramente, comparten prácticas comerciales, conocimientos, modalidades de trabajo y hasta una filosofía de hacer negocios desde la base de la pirámide.

En el caso de Alfredo Coto, veremos cómo forjó y diversificó sus negocios, desde una pequeña carnicería hasta convertirse en la principal cadena de supermercados. A través de ofertas, surtidos y un inédito grado de inserción en el segmento más bajo de la población, logró un posicionamiento muy marcado de precios bajos, heredado de su pasado como carnicero de barrio.

En el caso de Arcor, veremos como un modelo de negocio basado en la “regla de la moneda justa” y en la readaptación de productos exitosos, logró abrirle mercados, desde las clases más populares hacia el mundo.

5.1. Coto. De pequeño a gran comerciante.

Alfredo Sainz (2012) nos presenta el caso de Alfredo Coto, catalogándolo como el mejor ejemplo de empresario intuitivo y que conoce mejor que cualquier director de marketing, las necesidades, intereses y gustos de sus clientes, incluyendo, obviamente, los hogares de la base de la pirámide. Coto, comenzó con una pequeña carnicería y hoy es el único dueño de la principal cadena de supermercados y el tercer mayor empleador del país.

Joaquín Coto, era el papá de Alfredo, quien fue toda su vida un pequeño comerciante que tenía una carnicería en un mercado municipal que funcionaba en Retiro, y al que su hijo acompañaba en sus recorridas en busca de la mejor carne. Así Alfredo empezó a ver cómo se compraba y cómo se vendía y eso fue para él

como “ir a la facultad”. Así en el año 1970 funda junto a su esposa, su primer carnicería en Boedo y a partir de allí fue creando una cadena minorista con 34 locales de atención al público y un frigorífico propio.

En el año 1987 inauguró su primer supermercado en la ciudad de Mar de Ajó, y en 1990 se produjo la gran expansión de la cadena presentándole batalla a Tía y a Disco por el control del negocio de los supermercados. Esto último, lo desarrolló apuntando a un target diferente: mientras sus competidores querían hacerse fuertes entre el público de clase media y media alta, Coto creció apostando al segmento más bajo de la población, con un posicionamiento muy marcado de precios bajos, heredado de su pasado como carnicero de barrio.

Uno de los factores de su éxito es que conoce como pocos los hábitos de compra de los consumidores argentinos, especialmente los más humildes. Logró tener una imagen impuesta entre los consumidores de que se trata del supermercado más barato, lo que le asegura mucha influencia de público y altos márgenes de ganancia. Esta idea de buen precio, le permitió a la cadena incursionar en otros segmentos de la población, que a priori tienen muy poco que ver con los orígenes de la empresa, pero pese a ello nunca descuidó a su público original, es decir, a la base de la pirámide.

Entre las cadenas nacionales, Coto es una de las pocas que priorizó la cercanía y el acceso rápido como uno de sus factores de desarrollo, lo que también explica su supervivencia frente al avance de competidores internacionales mucho más grandes. La cercanía es un factor aún más decisivo cuando se trabaja con el público de bajos ingresos ya que una de las premisas es que la mayoría de los consumidores de este segmento trabaja el día entero y generalmente lejos de sus hogares. Por una cuestión de costos, los clientes de la base de la pirámide no pueden recorrer largas distancias, con lo que termina eligiendo un local al que pueden acceder caminando. Coto logró instalarse de forma estratégica por ejemplo, en muchas localidades del conurbano bonaerense, cerca de estaciones de trenes o terminales de colectivos. Sumado a esto, Coto está apostando a formatos Almacén, esto es, pequeños locales con la cual la cadena busca competir con los autoservicios chinos y almacenes de barrio, apuntando al público de bajos ingresos que realiza compras diarias de alimentos y otros productos de la canasta básica.

La idea de que Coto tenga un dueño claramente identificado, también juega a favor a la hora de incursionar en los hogares de la base de la pirámide. Se caracteriza por tener trato directo con sus proveedores y no se ha alejado de las comunidades a las que atiende. Semanalmente se reúne con todos los gerentes a modo de un manejo personalizado de sus negocios.

Para captar el público en la base de la pirámide, Coto fue una de las cadenas pioneras en el país de lanzar su tarjeta de crédito TCI. La incorporación de la tarjeta como medio de pago es un fenómeno relativamente nuevo entre los sectores de bajos ingresos en la Argentina y responde a un programa de fidelización de sus clientes.

Coto es un gran empresario que logró expandirse más allá de los supermercados sin descuidar su negocio principal. La incursión en nuevos negocios le permite a Coto sortear inconvenientes provocados por los acuerdos de precios, que acotan las ganancias de cadenas de supermercados al menos en los rubros de consumo masivo.

5.2. Arcor. Crecimiento y consolidación multinacional.

Alfredo Sainz (2012) presenta a Arcor como un ejemplo de empresa argentina que ha logrado convertirse en una multinacional exitosa, creciendo y siendo rentable con la base de la pirámide como uno de sus principales targets y aplicando las mismas herramientas comerciales que utilizan los grandes jugadores internacionales del consumo masivo.

Arcor nace en una pequeña localidad Cordobesa, y su gran crecimiento y consolidación se produjo en la década del noventa, en el momento en que gran parte de las compañías locales se vendían a manos de multinacionales. La empresa fue ganando nuevos mercados internacionales hasta convertirse en la mayor fabricante del mundo de caramelos y la número uno en Latinoamérica en producción de golosinas y galletitas.

Desde Arcor, reconocen que gran parte del éxito de su estrategia comercial proviene de lo que llaman la regla de la moneda justa en golosinas, es decir, que sus productos tenga el valor de una moneda, ya sea de 25, 50 centavos o un

peso, lo que facilitó la penetración en los hogares de bajos ingresos. Al tratarse de compras unitarias, los consumidores se manejan con monedas, especialmente los de su target primario: los niños y adolescentes. El desafío mayor en Argentina es que en los recurrentes procesos de devaluaciones e inflación, obligan a un reajuste constante de precios.

La empresa apostó desde un primer momento a un modelo productivo en el que el volumen generaba una nueva forma de relación con el mercado y su crecimiento inicial se basó, por sobre todo, en la ampliación de la escala de producción orientada al nicho de bajo precio. De esta manera, la empresa se convirtió en una de las pioneras en crear un modelo de negocios acorde con el poder adquisitivo de las clases populares.

La política de moneda justa fue implementada en cada uno de los más de cien mercados internacionales en donde participa y lo construyó sobre la idea de que gana el que está presente y ofrece productos al bolsillo de los compradores. Esto le permitió que en momentos de crisis como la del 2002 en Argentina, en la base de la pirámide no se perdieron ni consumo ni consumidores.

Desde un primer momento, la apuesta de Arcor por el volumen fue acompañada por un posicionamiento de la empresa en el interior del país, lo que también facilitó en cierta medida su acceso a las clases más populares. Arcor fortaleció su capacidad como fabricante a gran escala y bajo costo y desarrolló un sistema de distribución masivo en el que el canal tradicional, integrado por kioscos y almacenes, juegan un papel decisivo.

Otra de las claves de su éxito en la base de la pirámide es su capacidad de readaptar productos exitosos en versiones más baratas, pero sin sacrificar calidad. En la compañía trabajan el concepto de imitación innovadora dando como resultado lanzamientos exitosos como Mentoplus para competir con Halls (de Adams) o Top Line para competir con Beldent (Cadbury). La política de la empresa es no ser pionero en lanzar un producto al mercado, sino la de salir posteriormente con mejores costos y resultados.

El modelo de negocios de Arcor para atender a la base de la pirámide además resultó ser exitoso más allá de las fronteras argentinas, como de hecho sucede en decenas de países africanos o en la región nordeste de Brasil,

considerada la región más pobre del Mercosur. Arcor supo poner en marcha un sistema para llegar a los hogares de menos recursos.

CONCLUSION:

A través del recorrido realizado pudo verse que la base de la pirámide, ofrece oportunidades para la creación de valor de todas las partes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano; y esto es una característica en las que concuerdan los autores abordados. Estos mercados requieren gestionar desafíos sustanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales independientemente al abordaje individual que le ha dado cada uno de los autores.

El desarrollo de estrategias empresariales focalizadas en la base de la pirámide, según Prahalad, comprende establecer un profundo proceso de aprendizaje cuya consecuencia es la cogeneración de ideas y oportunidades que fortifican las capacidades locales y los sistemas socioeconómicos para la creación de valor para las partes.

El dinamismo y la focalización en lo local, es fundamental para el desarrollo de la BDP, lo que requiere del uso imaginativo en la creación de alianzas y acercamientos cooperativos que combinen habilidades de las empresas con las de la sociedad civil y las del sector público para acelerar el desarrollo, aún en las regiones más pobres; y es éste aspecto, el que ha sido desarrollado claramente por Karnani. Este autor, destaca que las empresas están comenzando a escuchar a los que nunca se escuchan; las ONG comienzan a pensar en términos de gestión empresarial y el sector público comienza a conocer y participar de un modelo no asistencialista, empezando a analizar cuál sería la mejor forma de crear el entorno adecuado para la BDP.

Hemos abordado en la presente revisión, la evolución del concepto de la base de la pirámide hacia su integración en la cadena de valor. Desde la óptica marketinera de Prahalad, pasando por el pobre como productor según Karnani, finalizando por el enfoque de Hart y Simanis integrando a los pobres como socios del negocio a través del Protocolo 2.0. Esto nos lleva a pensar que los modelos de negocio cambian y se adaptan constantemente para competir efectivamente en las condiciones del mercado de futuro. A la vez, las empresas enfrentan una competencia creciente, estimulados por la globalización y la tecnología; en tanto los consumidores son cada vez más educados y exigentes. Esta competencia

implica que las empresas busquen formas novedosas para crear valor a sus clientes para lo cual requieren desarrollar nuevas capacidades como la co-creación de valor y creación de redes de experiencia, las mismas abordadas por Prahalad.

Lo más importante y concluyente, es que apoyando a Hart y Simanis, las empresas están transformando sus modelos de negocios para lograr precios de venta y condiciones necesaria para llegar a la gente en la BDP; sin embargo, en el apuro por captar la “fortuna” en la base de la pirámide, se torna indispensable no perder la perspectiva de la gente en condiciones de pobreza.

Finalmente, el no perder esta perspectiva, nos llevó a la presentación de dos casos prácticos y vimos, desde la perspectiva de Sainz, como Coto y Arcor nunca perdieron la mirada a los sectores de bajos ingresos y lejos de aplicar cualquier protocolo, han logrado convertirse en casos emblemáticos en la base de la pirámide social.

Referencias Bibliográficas

LIBROS

Gardetti, Miguel Angel (2009) Hacia la Co-creación de valor y desarrollo. Buenos Aires: IESC

Hart, Stuart y Simanis, Erik (2008) Protocolo para la Base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP, 2° edición. Ithaca NY: Jo Gravely

Prahalad, C.K. (2002) The fortune at the Bottom of the Pyramid, 5° edición. Google-eBook

Prahalad, C. K., (2005) "The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Google-eBook

Sainz, Alfredo (2012) Negocios Exitosos Argentinos, 1° edición. Buenos Aires: Booket

ARTICULOS

Burbridge, Martin (2007) Cómo hacer negocios con la base de la pirámide económica. Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/39158-Cmo-hacer-negocios-con-la-base-de-la-pirmide-econmica>

Cátedra Mango (2009). Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social. Escola Superior de Comerc Internacional. Universitat pompeu Fabra. Disponible en <http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-5Negocios-BDP.pdf>

Dearlove, Des (2010) A las puertas de algo extraordinario. Business Strategy Review. Disponible en <http://www.expoknews.com/a-las-puertas-de-algo-extraordinario-la-ultima-entrevista-a-prahalad/>

Dervis, Kernal, (s/F), Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.

http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/f_SpGIM_full_FPO.pdf

Elsen, Dirk y de Jongh, Robert (2011), Negocios Inclusivos: creando valor en América Latina. SNV Alianza para Negocios Inclusivos. Disponible en <http://www.snvworld.org/es/publications/negocios-inclusivos-creando-valor-en-america-latina>

Karnani, Aneel (2007) A mirage of marketing to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help Allevate Poverty. California Management Review. Disponible en <http://www.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>

Karnani, Aneel (2009) The bottom of the Pyramid strategy for reducing poverty: a Failed Promise. DESA Working Paper N°80. Disponible en http://www.un.org/esa/desa/papers/2009/wp80_2009.pdf

Katz, Robert (2007) Los siguientes cuatro mil millones. Publicación conjunta del World Resources Institute y de International Finance Corporation. Disponible en <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>

Roca, Juan (2010) CK Prahalad: El hombre que reinó en la cúspide de la base de la pirámide. Compromiso Empresarial. Disponible en <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2010/06/c-k-prahalad-el-hombre-que-reino-en-la-cuspide-de-la-base-de-la-piramide/>

Salvia, Gabriel. (2006) Hay una gran oportunidad de desarrollo y de expansión de negocios que muy pocas empresas están viendo en América Latina. Disponible en <http://www.analisislatino.com/notas.asp?id=1152>

REVISTAS

Cordova, Daniel (2009). Lecciones de los pobres: empresa privada y progreso social. Revista de Economía y derecho UPC.

Diaz, Ney (2013) La clave está en la Base de la Pirámide. Gestión. Disponible en <http://www.gestion.com.do/pdf/022-octubre2013.pdf>