



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Los Negocios en la Base de la Pirámide (D.T.)

Alumno: Facundo Cassina cassinafacundo@gmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Ana María Trottni

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura Berizzo

Diciembre 2015

ÍNDICE

	Página
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1.....	7
Características de los modelos de BDP.....	7
Oportunidades de Negocio.....	8
CAPÍTULO 2.....	13
Estrategias de Negocios en la BDP.....	13
Estructura de relación con el cliente.....	17
Plan de Negocios.....	21
CAPÍTULO 3.....	26
Marketing en la BDP.....	26
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36

RESUMEN

Con este Estudio de Caso pretendemos como principal objetivo ofrecer al lector una visión general de la base de la pirámide. Conocida por sus siglas en inglés BOP (Bottom of the Pyramid), la base de la pirámide está constituida por cuatro mil millones de personas de bajos ingresos.

Los autores analizados, sugieren que en esta población, se encuentran oportunidades significativas de negocios, ya que si estos mercados permanecen desatendidos, las empresas pierden oportunidades de negocios.

En este recorrido abordaremos el tema desde su concepto global, su estructura, sus atractivos comerciales, estrategias de negocios para llegar al consumidor y marketing.

Mencionamos la base de la pirámide como oportunidad de negocio y cómo evoluciona hasta integrar a las personas de bajos ingresos en la cadena de valor.

En último lugar, llegamos a la conclusión de la importancia crítica de la creación de valor total en los mercados de bajos ingresos, el desarrollo de redes contribuye al desarrollo de las capacidades más allá de los límites de la empresa. Las empresas que desarrollan esta habilidad pueden crear un mayor valor social y económico y tener un impacto positivo en el contexto social.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta discusión teórica es brindar un análisis integral y sistemático del fenómeno denominado los negocios de la base de la pirámide, a partir de las distintas visiones de los autores que tratan dicho tema. Se describirán y analizarán las principales consideraciones que una empresa debe tener presente en el diseño, desarrollo y control de esta actividad para la obtención de ventajas competitivas de carácter sostenible.

Por el término base de la pirámide se entiende un concepto de administración de negocios con enfoques hacia los segmentos de población que olvidada y su integración en las cadenas de valor de los negocios. Como base de la pirámide se describe la parte más inferior de la pirámide de ingresos mundial. La idea del concepto es que se integren las personas (más pobres del mundo) en los procesos de las empresas como clientes, proveedores, distribuidores. La idea básica es que a través de estrategias se busque al mismo tiempo por un lado mejorar oportunidades empresariales y por el otro reducir la pobreza a largo plazo.

El enfoque de los conceptos negocios de la base de la pirámide implica que se usen las oportunidades que no se aprovecharon hasta el momento. Al contrario de muchas creencias generalizadas en el mercado de la base de la pirámide se puede identificar muchas oportunidades de mercado. Estas oportunidades se evalúan a muy altas cifras en posibles ganancias. Aunque existan grandes oportunidades de mercado las personas de la base se encuentran fuera de los sistemas de mercados globales. Esto se debe, según las creencias de este concepto, a supuestos existentes sobre todo en la población de altos ingresos y en los mercados desarrollados.

El Capitalismo considerado como el principal sistema económico durante el siglo XIX y XX, que permitió el desarrollo de las naciones y la empresa como institución motorizó este crecimiento. Pero sin embargo, la pobreza, aún en países donde se considera que impera un capitalismo de mercado, continúa con índices alarmantes de crecimiento.

El potencial comercial de los segmentos de mercado de más bajos recursos es uno de los más grandes hoy en día. Anualmente, más de \$5 trillones de dólares en ingresos provienen de hogares situados en la base de la pirámide económica (BDP); dichos ingresos son accesibles a aquellas empresas capaces de ofrecer productos y servicios innovadores a esta población desatendida.

Desde que Prahalad¹ y Hart² crearon el concepto de BDP y cristalizaron esta gran oportunidad, cientos de pequeñas y grandes empresas incursionan en este campo. Sin embargo, servir comercialmente a la BDP no significa un emprendimiento sencillo. Empresas establecidas en países desarrollados continuamente encuentran obstáculos al intentar incursionar a estos mercados. Las ventas no se materializan luego de esfuerzos sustanciales de mercadeo, los ingresos no logran cubrir los gastos, los beneficios sociales alcanzados son limitados, y los proyectos se debilitan con el tiempo, en lugar de crecer. En la última década, un gran número de iniciativas enfocadas en la BDP no logran alcanzar las expectativas gerenciales.

Una serie de circunstancias puede explicar tales resultados limitados: un conocimiento limitado del mercado, inversiones insuficientes para una educación efectiva del cliente, la falta de poder adquisitivo en la BDP, regulación excesiva, o alianzas débiles. Sin embargo, los casos exitosos sugieren que éstos no son los factores principales que frustran los emprendimientos BDP; el desafío principal consta en descubrir y fomentar aquellas oportunidades de negocio alineadas con las capacidades empresariales existentes. La experiencia muestra que muchos emprendimientos orientados a la BDP son demasiados ambiciosos, se proponían crear nuevos mercados en ambientes desconocidos, y descubrían que esto requiere de un esfuerzo y conocimiento mayor al anticipado. Careciendo de una preparación suficiente, muchas empresas pioneras se aventuraron en territorios desconocidos.

La clave para incrementar el éxito de la entrada al mercado consiste en alinear las oportunidades de negocio con las capacidades y expectativas empresariales. Esto le permite a la empresa innovar y crear nuevos modelos de negocio que verdaderamente atiendan las necesidades de los clientes, y que generen los impulsos necesarios para lidiar con las complejidades de los mercados BDP. Un balance adecuado entre capacidades y oportunidades ayuda también a las empresas a aprender de sus intentos fallidos y, con el tiempo, a mejorar su tasa de éxito de entrada en mercados BDP.

Nos preguntamos si la empresa podrá convertirse en un catalizador para el desarrollo y a su vez combatir la pobreza. ¿Se puede hacer negocios con los pobres y a su vez mejorar

¹ Fue un profesor universitario en la Ross School of Business, dentro de la Universidad de Míchigan, conocido como el padre del concepto de la fortuna en la base de la pirámide.

² Es un académico, escritor y teórico y el fundador de la empresa para un mundo sostenible. es una de las principales autoridades del mundo sobre las implicaciones del desarrollo sostenible y el ecologismo en relación a la estrategia de negocio.

su calidad de vida? ¿Qué factores claves hay que tener en cuenta y qué habilidades deberá tener la empresa para tener éxito en ambas direcciones?

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICA DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN LA BDP

Para que las actividades de negocio en la BDP sean exitosas, influirá de forma decisiva cómo la empresa articula su modelo de negocio (elecciones), y cómo se apalanca en el desarrollo socioeconómico potenciado (consecuencias). Las características del entorno de las poblaciones de renta baja requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada, tenga viabilidad, y adecue los costos a las difíciles circunstancias de ese entorno. La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en áreas urbanas, no están bancarizados, muchas veces ni siquiera censados y no cuentan con servicios básicos.

Los autores más identificados en este campo como lo son Hart y C. K. Prahalad³, Chen S. y Ravallion M⁴, Nicole Boyer, A. Karnani⁵, P. Kandachar y M. Halme⁶. Identifican los siguientes retos a superar

- 1- El reto de adquirir el producto, pues se requiere financiación
- 2- La desinformación del consumidor que dificulta la creación de la demanda a lo largo del tiempo.
- 3- Si el negocio requiere un sistema post-pago, el modelo de recaudación debe superar las barreras de locación, logística e infraestructura.
- 4- La ausencia gubernamental, dificulta la realización de contratos y poner recursos a un mayor riesgo.
- 5- Muchas veces los consumidores no aprecian las implicaciones de sus opciones de consumo debido a un limitado acceso de información y educación.
- 6- Los retos culturales. En esta población el sentimiento de comunidad es mucho más fuerte, lo cual hace necesario considerar a los consumidores colectivamente.

³ “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”

⁴ Policy Research Working Paper, Nr. 4703, Development Research Group, The World Bank, Washington/DC.

⁵ Misfortune at the bottom of the pyramid. In: Greener Management International, Nr. 51.

⁶ Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid – Business, technology and the poor. Greenleaf Publishing, Sheffield.

7- La percepción que se tiene de los servicios públicos, que implica superar la costumbre de obtenerlos por derecho propio mediante conexiones irregulares.

Las empresas que desean estar activas en la BDP deben confrontar estos retos. Para superarlos, según se desprende de la literatura, deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características:

1. El uso de tecnologías apropiadas. Ejemplo de ellos son los esfuerzos en sistemas de agua, alimentos más saludables, microfinanzas, energía y vivienda. La BDP, en su mayoría, son “mercados vírgenes” donde no existen tantos intereses creados ni infraestructuras con prolongados periodos de amortización, son el escenario ideal para incubar nuevas y avanzadas tecnologías.
2. Transformar su concepción de escala de “cuanto mayor, mejor” a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como I+D.
3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Es más importante construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales Civiles, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño. Los modelos basados principalmente en la relación con socios tradicionales pierden mucha información del contexto local y ponen en peligro la adaptabilidad y legitimación de la empresa. Los otros facilitan la flexibilidad que las grandes empresas carecen, conocimiento y legitimación para conectar a grandes empresas con la BDP.
5. Las relaciones con el contexto local como capital social necesario para superar la ausencia de instituciones formales que protejan los derechos de propiedad intelectual y aseguren el respeto de las leyes.
6. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales.

Oportunidades de Negocios

Las oportunidades de negocio en la Base de la Pirámide se convierten en uno de los temas estrella de estos últimos años y, muy probablemente, también de la próxima década. Son varios los motivos que explican este creciente interés. Por una parte, la empresa descubrió súbitamente un mercado “oculto” de 4.000 millones de potenciales consumidores, y esto es siempre una buena noticia. Por otra parte, al atender ese “mercado”, puede conciliar, al mismo tiempo, sus motivaciones económicas y sus preocupaciones sociales.

“¿Dónde está el mercado más interesante, más nuevo y de mayor crecimiento? Donde uno menos lo esperaba, en la base de la pirámide, colectivamente hablando los billones de pobres del planeta tienen enormes capacidades empresariales y poder adquisitivo, y las empresas pueden aprender a servirles y a ayudarles a salir de la pobreza”. Estas palabras, recogidas en la solapa de uno de los libros de management más vendidos en los últimos años: “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: eradicating poverty through profits”⁷ escrito por C.K. Prahalad profesor de la Escuela de Michigan y uno de los “gurús” más reputados sobre estrategia empresarial, tardarían muy poco en volar a los cinco continentes convirtiéndose en el “nuevo credo” del capitalismo. Por fin, alguien parecía encontrar la fórmula que nos permitirá combinar las buenas intenciones con nuestro afán de lucro. Ya es posible hacer el bien sin renunciar a la sociedad de consumo.

La población mundial es de 6.300 millones de la cual el 80% tiene una renta per cápita inferior a 1500 dólares anuales. La Base de la Pirámide aglutina a estos 4000 millones de personas que sobreviven con menos de cuatro dólares al día.

Si bien es cierto que este gran segmento de la población no tiene sus necesidades básicas cubiertas, que viven al día y sus posesiones son capital muerto (no pueden utilizarlo para apalancar recursos por carecer de títulos de propiedad), no es cierto que no tengan dinero. De hecho pagan mucho más por los productos y servicios que el resto de estratos de la pirámide.

De acuerdo con el informe “The Next 4 Billion”, elaborado por IFC y el World Resources Institute, entre los años 2000 y 2005⁸ el número de móviles en los países menos desarrollados se multiplicó por cinco, hasta alcanzar los 1,4 mil millones de usuarios. Celtel, una empresa de telefonía relativamente nueva, se transformó en una de las empresas

⁷ La fortuna en la base de la pirámide: la erradicación de la pobreza a través de las ganancias.

⁸ Los siguientes 4 mil millones: documento que presenta información del tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide.

de mayor crecimiento en África; en apenas 7 años se convirtió en una compañía valorada en 3,4 mil millones dólares con operaciones en 15 países africanos y licencia de cobertura en el 30% del territorio del continente. Las pautas de gasto, sin embargo, no son homogéneas. Conforme los ingresos crecen de la banda de 500 dólares a 2000 dólares diarios, los gastos en telecomunicaciones y transportes se disparan por tres o cuatro, mientras los gastos en alimentación y vivienda permanecen constantes.

Sin embargo, no todos los expertos son tan optimistas como Prahalad y Hart, las dos autoridades de la BDP.

Aneel Karnani⁹, también profesor en la Universidad de Michigan, cree que no existe tal “fortuna” en la base de la pirámide, y que para la mayoría de las multinacionales este mercado sigue siendo muy pequeño y poco atractivo. Karnani también sostiene que el foco más adecuado para eliminar la pobreza es desarrollar las capacidades de producción de los pobres y no tanto incentivar su consumo. Otros autores mantienen que a las teorías de la BDP les falta todavía mucha investigación empírica que la sustente. Hasta el momento, muy pocas investigaciones serias se llevaron a cabo para validar la tesis de la BDP y la eliminación de la pobreza, y las pocas que se realizaron, arrojan conclusiones contradictorias.

Para muchos, no obstante, se trata de un debate de escuela, que sólo interesa a los académicos. Se trate de 4.000 o de 2.000 millones, lo que sí parece claro es que hay una amplia población en el mundo que podría tener acceso a bienes y servicios de calidad si las empresas cambian su orientación tradicional de hacer los negocios.

Entre los teóricos de la BDP se discute mucho si nos encontramos ante un “nuevo modelo de negocio” o simplemente se trata de aplicar las técnicas de marketing de toda la vida: conocer bien el mercado y las pautas de consumo de tus clientes. Como casi siempre, probablemente la respuesta se encuentre en algún sitio intermedio.

Prahalad, en su libro, defiende que nos encontramos ante un nuevo “paradigma” centrado en la innovación que cuestiona los modelos convencionales de las empresas. En su texto, no sin cierto esfuerzo, identifica “doce principios de innovación para la base de la pirámide”, que van desde la necesidad de “combinar soluciones híbridas” hasta la de “desarrollar procesos logísticos nuevos para la entrega de los productos y servicios”. En realidad, mucho de lo que se recoge en el libro tiene muy poco de novedoso para todos

⁹ Profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad Michigan Ross. Graduado en la Escuela de Administración de Negocios en la Universidad de Harvard.

aquellos que tengan cierta experiencia en los mercados emergentes, y la mayoría de las empresas que atienden esos mercados vienen aplicando muchas de las “innovaciones” propuestas por Prahalad sin la sensación de estar experimentando nada nuevo.

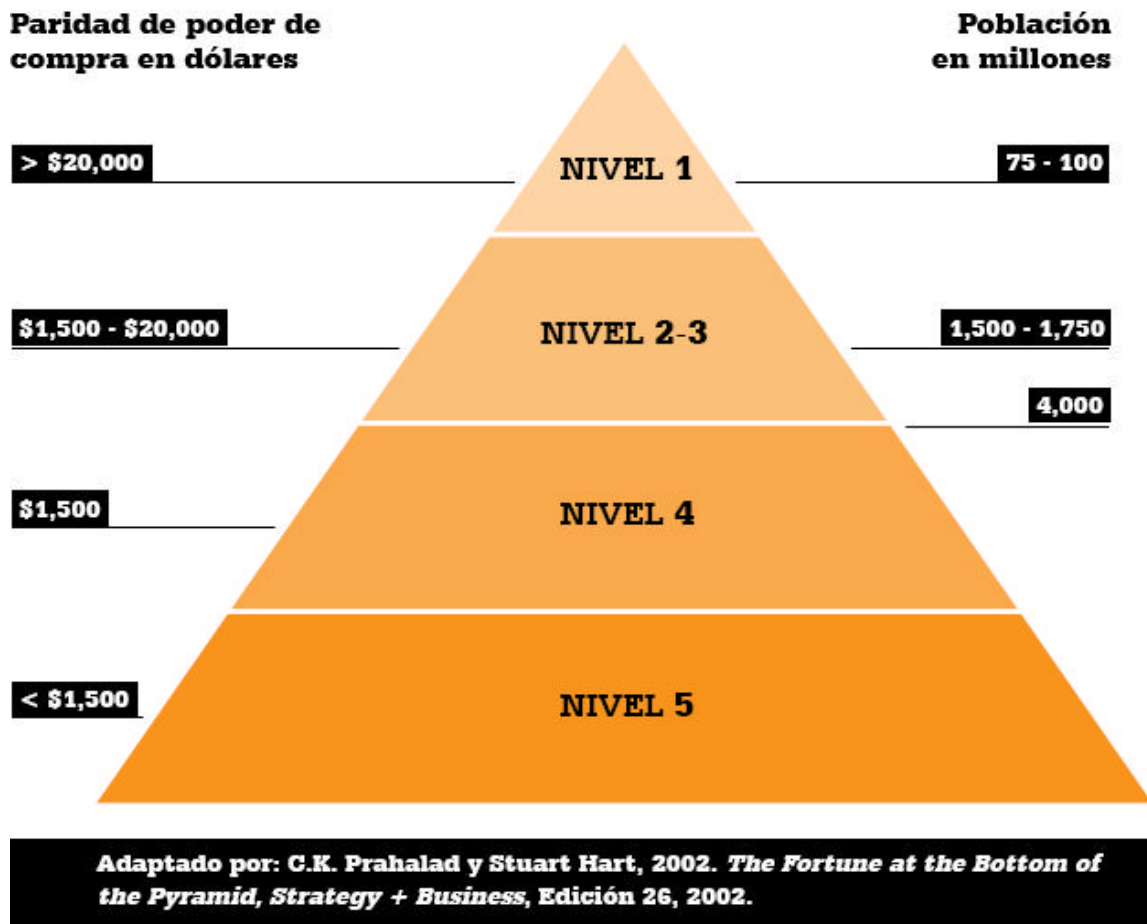
Como señala Lloyd Mathias, director de marketing de Motorola para el Sudeste Asiático, “los buenos comerciales siempre entienden a los consumidores. Y los consumidores no cambian porque vivan en diferentes lugares o tengan ingresos desiguales. Las grandes estrategias comerciales se apoyan en verdades universales y comportamientos de consumo similares, y siempre que el enfoque comercial permanezca fiel a estas verdades, las estrategias serán efectivas para cualquier consumidor. Por poner un ejemplo, dos muchachas jóvenes, de la misma edad, una que viva en Delhi y otra que viva en una aldea en Bihar, tienen comportamientos muy similares. Se miran al espejo, sueñan con el príncipe azul y buscan cuidar su apariencia para aparecer más atractivas al sexo contrario.

La diferencia se encuentra en lo que el bolsillo de cada una se puede permitir. La muchacha de Delhi de clase media se comprará productos de belleza de grandes marcas y la joven de la aldea comprará un saquito de Fair&Lovely por cinco rupias. La motivación de las dos es exactamente la misma: resultar atractivas para los demás. ¿Qué para vender el saquito de cinco rupias es necesario crear alianzas con nuevos actores, fijar estrategias de precio innovadoras o apoyarse en redes de distribución informales? Este es precisamente el sueño de cualquier responsable de marketing”.

Quizá el gran merito de Prahalad, y de otros autores e impulsores de BDP, fue combinar satisfactoriamente en un cock-tail diversos elementos muy al gusto del consumidor actual, como son: la creciente preocupación por la desigualdad y la pobreza en nuestra sociedad, la colaboración con las ONGs y una defensa inteligente de los mecanismos del libre mercado.

La verdad es que, sea o no muy novedosa, la teoría de la BDP tiene la gran virtud de focalizar la mirada en la eliminación de la pobreza y animar a las empresas a que sean más creativas e innovadoras para servir a un mercado muy desatendido y, aunque sólo sea por eso, merece ser celebrada. Al fin y al cabo, la intención de Colón fue llegar a la India y nadie se lamenta de que se quedase a medio camino.

Pirámide Población/Poder de Compra



Fuente: C.K. Prahalad and Stuart Hart's "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" (Strategy + Business, Issue 26, Q1 2000).

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Como señalan Prahalad y Hart en su artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”¹⁰, dos tercios de la población mundial, aproximadamente cuatro mil millones de personas, viven con menos de 1.500 dólares al año, ellos son la base de la pirámide. Además, se estima que hacia el año 2050 la población mundial sobrepasará los nueve mil millones de personas (casi un 30 % más que en la actualidad) y se incrementa sustancialmente la BDP.

Vistas así las cosas, parece evidente que, ante unas ventas estancadas y fluctuantes en los mercados primarios de los países desarrollados, las empresas se orienten a buscar fortuna en la BDP. Sin embargo, el potencial éxito comercial radica en crear esta fortuna, distanciándose del mero imperialismo empresarial que se limita a vender bienes a los pobres. Se abre así el domino de la BDP, en que el desarrollo del negocio va de la mano de la erradicación de la pobreza, buscando nuevas oportunidades de mercado que requieren nuevos enfoques para servir a una enorme base de clientes, en un entorno por desarrollar.

La clave es crear valor mutuo, de forma que las iniciativas de negocio que busquen obtener crecimiento y ganancias puedan alinearse con los esfuerzos de desarrollo comunitario para erradicar la pobreza.

La aventura es tan excitante como titánica, pues los modelos de negocio tradicionales no ya no sirven. Así pues, ¿en qué circunstancias una iniciativa empresarial en la BDP tendrá más perspectivas de prosperar? Según Ted London¹¹, cuando los líderes de dicha iniciativa tengan un marco de principios guía basados en crear valor con los pobres e integrados con inversiones para el desarrollo.

1. Marco de principios guía

¹⁰ Op. Cit. C. K. Prahalad and Stuart Hart's, año 2000.

¹¹ Maestro en los temas de la BDP. Miembro de la facultad en la Escuela Ross Stephen of Business de la Universidad de Michigan, donde imparte un curso de MBA en el tema, "Estrategias de Negocios para la Base de la Pirámide".

Existen elementos claves en la creación de un modelo de negocio duradero: estructura, métrica, solución de los problemas y recursos. La nueva iniciativa empresarial en la BDP necesita una estructura protegida que le permita planear a largo plazo. De ahí surge la necesidad de unas métricas que permitan estructurar lo aprendido y adaptarse en la relación con la comunidad. Para ello, es necesaria una actitud orientada a solucionar problemas, lo cual implica hacer una declaración de ignorancia. Una actitud abierta a escuchar nuevas voces y a convertir las limitaciones en oportunidades. Por último, es clave tener acceso a capital paciente, que busque retornos bajos y a largo plazo.

2. Crear valor con los pobres

Para diseñar un modelo de negocio que tenga unas mínimas posibilidades de éxito es necesario involucrar a las comunidades en su elaboración. La iniciativa empresarial requiere impulsar un proceso de cocreación y coinversión con las comunidades. No solo se busca el bienestar económico, sino también incidir en el desarrollo de las capacidades y de las relaciones. Este impacto (económico, en las capacidades y en las relaciones) sobre diversos agentes (los vendedores, los compradores y la comunidad) servirá de base para medir el impacto real de la iniciativa empresarial en la erradicación de la pobreza, siempre con indicadores que fomenten el aprendizaje para mejorar el grado de incidencia.

3. Integración con inversiones de desarrollo

Diseñar iniciativas empresariales viables requiere integrar los esfuerzos del sector privado con inversiones para el desarrollo en comunidades, tanto para apoyar dichas iniciativas como para crear nuevas oportunidades de mercado. Se hacen esfuerzos para desarrollar la propia iniciativa empresarial (financiación, capacitación), pero no son suficientes. Por regla general, los contextos donde se despliegan este tipo de negocios no están suficientemente desarrollados para poder crear oportunidades de mercado. Se presenta la necesidad de crear mercado. Ello puede implicar concienciar o educar a los consumidores, crear infraestructuras, incentivar a los compradores o fomentar cambios en ciertas políticas y regulaciones, dando apoyo gubernamental a las empresas del BDP. Y es que, al igual que se dan subsidios a las empresas en el mundo occidental (agricultura, aviación), puede hacerse lo propio con las empresas en la BDP.

En este sentido, tienen especial relevancia las alianzas entre sectores. Aliarse con ONG, organizaciones de desarrollo y donantes puede facilitar el acceso a conocimientos, recursos y reputación. Existen algunos casos relevantes en que algunas multinacionales se asocian con ONG locales para educar al consumidor.

La actividad del sector privado orientada a la erradicación de la pobreza se encuentra actualmente en su mejor momento. La actitud cada vez más abierta de los distintos sectores a la colaboración, así como la necesidad de nuevas respuestas ante la pobreza creciente nos llevan a pensar que estas iniciativas tendrán cada vez más éxito. Ello planteará nuevos retos en el futuro, que encontrarán su respuesta. De cualquier forma, hemos de tener presente que la clave del éxito reside en la disposición para la creación de valor mutuo: cuanto mayor sea el valor creado para la BDP, mayor será el valor creado para la iniciativa empresarial.

El crecimiento de la brecha entre pobres y ricos y las necesidades insatisfechas de aquellos que se ubican en la base de la pirámide de ingresos, presentan oportunidades para el desarrollo social y para el crecimiento empresarial.

La visión de sustentabilidad puede hacer que las empresas comiencen a analizar su estrategia con una nueva mirada, la de un capitalismo que propicie la inclusión de los sectores más postergados de la población.

El éxito en los negocios BDP requiere que las empresas piensen creativamente. El mayor cambio debe provenir de las actitudes y prácticas de sus ejecutivos. Quienes deberán dejar de lado sus propios preconceptos a fin de que las empresas piensen positivamente en los mercados de la base de la pirámide.

Estos mercados requieren gestionar desafíos substanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales. Las iniciativas dirigidas a la base de la pirámide requerirán una concepción diferente en la proposición actual de valor para el negocio y un profundo entendimiento de las necesidades locales y de los paradigmas del desarrollo humano. Es que las estrategias para la BDP están focalizadas en soluciones “ganar - ganar” que abren nuevas oportunidades para la creación de valor para los negocios y expande el horizonte de desarrollo de la pobreza proveyendo bienes y servicios cultural y ecológicamente adecuados.

Quizás el segundo segmento donde rápidamente se identifican necesidades en la BDP, luego de la alimentación, es el relacionado con la salud y la higiene. Estudios

realizados reflejan que en la base de la pirámide, la mitad del presupuesto que se destina a salud es gastado en medicamentos, generalmente sin prescripción médica, siendo una moneda corriente la automedicación.

Proveer remedio para estas necesidades es no sólo importante para el desarrollo sostenible, sino una gran oportunidad de negocios.

Frente a mercados altamente saturados –caníbales en algunos rubros-, la base de la pirámide representa una alternativa válida para muchas empresas que pueden conciliar dos objetivos: hacer el bien y enriquecerse.

No hay atajos ni caminos libres de obstáculos para acceder a este universo de consumidores. Innovación, creatividad y paciencia son tres palabras claves para planear la estrategia de acercamiento. Según los especialistas, se necesitan de dos a cinco años, para trazar un buen plan de marketing que asegure un entendimiento de sus necesidades y condiciones de uso de los productos.

Las familias pobres se benefician de muchas maneras cuando las grandes empresas las incluyen dentro de su target. El acceso a nuevos productos, la ampliación de opciones, y el aumento del poder de compra mejoran su calidad de vida. Además, permite reducir los índices de ineficiencia de precio para que los que menos tienen paguen por productos más económicos.

Cabe destacar que los números son tan relevantes que en un país como Argentina, que concentra sólo el 0,2% de la población mundial que vive con menos de 9 dólares diarios, tiene más de 6 millones de personas en esta situación.

Los pobres son para las empresas una carga pública, ya que muchas veces consumen recursos al Estado (fruto de la recaudación impositiva, ya sea personal o empresarial) que se podría invertir en infraestructura; un factor de riesgo para el desarrollo del negocio, en lugares donde la seguridad pública no es velada por parte del gobierno, o en otros casos, son tomados como un grupo objetivo a ser atendido como parte de la Responsabilidad Social Empresaria, para lo cual las empresas realizan una misión filantrópica, loable, pero sin agregar valor al negocio más que desde un punto de vista de comunicación o marketing.

Las empresas muchas veces toman decisiones en relación a la Base de la Pirámide, de acuerdo a un conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan su percepción. A su vez, la Base de la Pirámide responde a esta percepción. De acuerdo al Profesor Prahalad,

las empresas toman decisiones y asignan recurso según las siguientes suposiciones, que traen diferentes implicancias.

En la última década, muchas empresas innovadoras, cuestionan las creencias y están permitiendo incluir a los pobres como un nuevo mercado y van marcando un nuevo camino de inclusión que conlleva un cambio profundo de paradigma.

La estructura de la relación con el cliente

Las empresas que tienen relación directa con el cliente final son caracterizadas a menudo como comerciantes minoristas o proveedores de servicio: los minoristas venden productos físicos a sus clientes; los proveedores de servicios realizan actividades para sus clientes.

En realidad, las empresas frecuentemente ofrecen una mezcla de productos y servicios. Por ejemplo, si bien un concesionario de vehículos vende autos y piezas de repuesto, también ofrece una variedad de servicios tales como garantías extendidas, reparaciones, e inspecciones vehiculares. Con la llegada de la tecnología digital, muchos “productos” (tales como los “minutos al aire” para teléfonos celulares) carecen de materialidad, dificultándose así su distinción entre producto o servicio.

La naturaleza de lo ofertado por una empresa da forma a su estrategia de cómo se relaciona con el consumidor. Este estudio propone analizar cómo las ofertas actuales de la empresa determinan su interacción con sus clientes: la empresa puede así bosquejar el espacio de oportunidades en la BDP de forma individualizada, y entender cómo aprovechar sus diferentes capacidades en este contexto.

Los gerentes pueden empezar este análisis examinando sus relaciones existentes con los clientes a lo largo de dos dimensiones: la interacción con el cliente, y el compromiso del cliente. Como su nombre lo indica, la interacción con el cliente refleja cómo los clientes actualmente interactúan con la empresa. La duración de la interacción representa aquí un elemento importante: ¿Cuánto tiempo dura? ¿Cuánto tiempo pasa el cliente en contacto directo con la empresa? ¿Con qué frecuencia ocurren estas interacciones? La frecuencia de las transacciones, y su duración, son indicadores importantes comúnmente usados para medir este parámetro.

Otro elemento de interacción con el cliente es el nivel de intermediación en la relación: aquellas empresas cuyos empleados interactúan de manera personal y directa con

los clientes tienen menos relaciones intermediarias que aquellas que se valen de terceros, o de la Internet.

Las empresas con altos niveles de interacción con el cliente, aquellas cuyos vendedores interactúan directa y frecuentemente con los clientes, tienen modelos de negocio de “alto contacto.” Este tipo de modelo es importante en ambientes de BDP, especialmente cuando los clientes necesitan ser “educados,” o cuando se debe activar la demanda para una oferta.

La segunda dimensión de la relación empresarial con los clientes, que los gerentes deben analizar, es el nivel de compromiso requerido por una persona para convertirse en cliente, especialmente con qué cantidad de recursos debe comprometerse el cliente. En otras palabras, ¿cuánto dinero necesita pagar el cliente para finalizar el compromiso? Y ¿cuánto tiempo debe invertir el cliente para acceder a la oferta? Un aspecto importante del compromiso del cliente es el costo de “cambio” inherente en la oferta de la empresa. ¿Qué tan difícil es para el cliente abandonar la relación con la empresa? Los contratos, arrendamientos, y demás instrumentos legales entre la empresa y el consumidor, incrementan el monto requerido por cliente para su compromiso.

Diferentes combinaciones de interacción con los niveles de compromiso del cliente delinean las diferentes áreas de oportunidad en la BDP. Los bajos niveles de interacción y compromiso son típicos en productos de consumo masivo. Por otro lado, los productos de servicio continuo requieren altos niveles en ambas áreas.

En términos generales, la BDP es un mercado de productos de consumo. Los ejemplos precoces más famosos de corporaciones que intentaron penetrar la BDP fueron de empresas de bienes de consumo masivo, tales como Hindustan Lever y Procter & Gamble. Sin embargo, hay cada vez un mayor número de proveedores de servicios que están penetrando los mercados de bajos ingresos. Son liderados por empresas de comunicación inalámbrica y microfinanzas; pequeñas y grandes empresas ofrecen diferentes combinaciones de productos y servicios a la BDP, en campos variados como son la salud, educación, entretenimiento, agricultura y energía.

Para los posibles nuevos participantes en la BDP, el análisis conjunto de la interacción con, y compromiso del cliente, ofrece un medio fundamental para identificar los espacios de oportunidad adecuados a sus capacidades presentes y aspiraciones estratégicas. Entender las posiciones de la empresa (tanto existentes y deseadas) dentro de esta matriz, es

la base para la elaboración de una estrategia de entrada coherente, hecha a la medida de las capacidades y la estructura operativa de la empresa.

Productos de Consumo

Los negocios con poca interacción con el cliente, y bajos niveles de compromiso del cliente es una de las áreas más estudiadas de la innovación en la BDP. La mayoría de las grandes empresas que sirven a los consumidores finales de la BDP, ofrecen productos empacados de uso diario y frecuente (tales como cosméticos, productos de limpieza, combustible y ropa). Estos son también conocidos como bienes de corta duración, suaves, o de consumo. Las empresas de alimentos empacados, tienen una gran presencia en la BDP, y también las empresas de bebidas.

Comprar bienes de consumo no requiere un gran compromiso por parte del cliente. Los montos de transacción son pequeños, y elegir entre marcas competidoras carece relativamente de costo. De hecho, muchas de éstas son compras de impulso. Del mismo modo, la intensidad de interacción del cliente es baja: es altamente intermediada a través de marcas, y el tiempo cara a cara con cualquier representante tercerizado es mínimo.

La pregunta principal que debe responder una empresa sobre su entrada a este mercado es el perpetuo dilema: ¿Se puede producir y distribuir un producto que tiene gran demanda a un precio lo suficientemente bajo? Tres retos sostienen esta pregunta. En primer lugar, la demanda:

¿Hay una demanda establecida para la categoría del producto en la BDP? Uno de los errores más frecuentes de aquellas empresas que intentan entrar en la BDP, es asumir que hay una demanda para sus productos. En la teoría, y en las etapas de planificación y diseño, algunos productos parecen ganadores claros. ¿Por qué alguien no querría comprar un producto barato, moderno, bien diseñado y que proporciona muchos beneficios que el cliente no disfruta actualmente? Procter & Gamble pensó que los sobres de purificación de agua PUR serían un gran éxito en la BDP. ¿Por qué? Porque le costaría sólo un centavo para purificar convenientemente un litro de agua, la iniciativa de \$ 20 millones de dólares fracasó comercialmente poco después del lanzamiento, ya que simplemente no hubo ninguna demanda para el producto.

Una de las razones principales por la que una categoría de producto puede tener una demanda débil, es que los consumidores no están acostumbrados a usarlo o comprarlo. Para muchas comunidades en la BDP, la idea de pagar por el agua potable es desconocida: ¿por qué pagar ahora por algo que no pago nunca? Si alguien no tiene nunca luz para leer de noche, ¿cómo se ajusta a la idea de comprar una lámpara, y pagar por la electricidad? Las empresas interesadas en crear una nueva categoría de producto para las BDP, por ejemplo, venta de productos lácteos a segmentos que no lo consumen tradicionalmente necesitan desplegar o desarrollar capacidades de activación de demanda corporativa, tales como experiencia en mercadeo masivo, desarrollo de nuevas marcas, fuerzas de ventas directas, o mercadeo de múltiples niveles para estimular el aprendizaje del cliente.

Muchas de las estrategias de creación de demanda realmente requerirán una mayor interacción para ayudar a “educar” a los clientes, y crear así nuevos hábitos de compras.

Muchas empresas asumen que la demanda en la BDP está impulsada por el poder adquisitivo del segmento: los pobres no pueden permitirse “lujos,” puesto que sus ingresos son limitados, y por ende necesarios para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, una extensa investigación desmiente dicha noción, los bienes no esenciales, tales como el alcohol, tabaco, teléfonos móviles y cortes de carne de alto precio, tienen una amplia demanda en la BDP. Es claro que las cosas que hacen la vida menos aburrida son una prioridad para los pobres. Esta percepción podría impulsar a las empresas a buscar nuevos mercados de producto en la BDP no necesariamente aquellos vinculados a servicios y bienes esenciales.

Si una empresa determina que ya existe la demanda para su producto en el mercado objetivo de bajos ingresos, ésta debe centrarse en lograr un precio de venta al público que proporcione ingresos suficientes. Las capacidades básicas requeridas son bajos costos de producción, y una distribución eficiente. Las empresas que puedan desarrollar ventajas de costos mediante economías de escala, impuestos preferenciales, subsidios gubernamentales, o fuertes relaciones con distribuidores o proveedores, serán capaces de ganar mercado.

La demanda existente y los precios de venta bajos son necesarios, pero no suficientes para lograr la entrada al mercado de productos consumibles de la BDP las empresas necesitan que sus productos lleguen a manos de sus clientes. La distribución suele ser uno de los problemas más desconcertantes para los que incursionan en mercados de la BDP. Las empresas necesitan decidir si los canales de distribución existentes funcionan

para sus productos, y si son lo suficientemente profundos para proporcionar la penetración deseada en el mercado. Si los canales existentes son adecuados, la empresa debe entonces determinar si son lo suficientemente rentables. En muchos casos, aquellas empresas que cuentan tanto con una fuerte creación de demanda como con las capacidades de producción a bajo costo, tienen que invertir en la creación de nuevos canales de distribución para la BDP.

Hay clientes en la BDP a los cuales podemos satisfacer llevando adelante negocios rentables. Su replicabilidad puede encontrarse también en distintos emprendimientos a nivel mundial, “Enkastrable: muebles para armar” de Masisa Argentina.

Lo importante es entender sus necesidades, cambiar el paradigma y adaptar nuestro modelo de negocio a la realidad.

Plan de Negocios en la BDP

Generar una estrategia que atienda las necesidades no satisfechas y factibles de la BDP atendiendo en particular a todos los Stakeholders que influirán, con sus condicionantes políticos, sociológicos y económicas de contexto, realizando las modificaciones en nuestra empresa, en el caso de ser una empresa existente, de acuerdo a las habilidades requeridas para este segmento. La construcción de confianza mutua es requisito indispensable para el desarrollo sustentable del negocio, las alianzas con otros Stakeholders facilitará muchas veces el desarrollo del negocio. “El uso imaginativo en la creación de alianzas y acercamientos cooperativos que combinen las habilidades de las empresas con las de la sociedad civil pueden acelerar el desarrollo”

COMERCIALIZACIÓN

Diseñar un producto a través de la innovación y no a través de ideas preconcebidas o productos ya pensados y diseñados para las necesidades de los sectores ABC1. Tomando siempre en cuenta que lo importante es el precio y la funcionalidad, no sólo la forma y el tamaño del mismo, y que el acceso a bienes y servicios que antes eran inalcanzables, permitirá una mejora en su calidad de vida de manera directa o indirecta, generando ingresos; todo ello sin afectar la calidad de los productos.

CAPITAL HUMANO

Destacar la importancia de la incorporación de personal de la base de la pirámide para poder interpretar las necesidades de los clientes y a su vez perseguir indirectamente la inclusión.

Apoyarse en referentes de la comunidad así también como en otros Stakeholders como ONG, Universidades, Gobierno, y los emprendedores de la misma Base. Será necesario un perfil de los trabajadores que vienen de fuera de la base, que se sientan protagonistas de la construcción.

Entender que en la BDP encontramos a muchos de sus habitantes agrupados en ciudades sin ley. El marco legal muchas veces es tan sólo letra muerta y no siempre un resguardo para nuestros derechos. Pero que es viable el establecimiento de normas claras respetando las autoridades informales locales. La construcción de un camino de confianza mutua es indispensable y hasta más fuerte que la ley escrita.

LOGÍSTICA

Generar procedimientos de distribución y mantenimiento, no convencionales si fuera necesario, que se ajusten específicamente a las características particulares del segmento. Buscar el acortamiento de la cadena de distribución en pos de la reducción de gastos operativos que rendirá en un mejor precio indispensable para el segmento.

FINANZAS

La no bancarización nos empuja en utilizar distintos métodos que aseguren la cobranza y que reduzcan al mínimo la morosidad.

Buscar también con nuestra acción la educación del consumidor, que se logra con acciones metódicas y a largo plazo de parte de la empresa.

SEGURIDAD

El análisis contextual nos demuestra que el nivel de seguridad está dado por las relaciones armoniosas con la comunidad y la no injerencia en áreas de poder interno.

SUSTENTABILIDAD

La concepción integral del cliente, tomando como tal no solamente a quien está dirigido mi producto, sino también viendo en forma integral a la comunidad con todos sus Stakeholders y con un trabajo a largo plazo para generar la confianza mutua.

En el capitalismo “inclusivo” las empresas prosperan a través de la relación con las comunidades locales en la co-creación de modelos de negocios que simultáneamente

generen valor social, ambiental y económico. 28 Es por ello que es necesario construir un ecosistema para la creación de riqueza y desarrollo social en la BDP. El dinamismo de este ecosistema, como la focalización en lo local es fundamental para el desarrollo de alianzas y acercamientos cooperativos que combinen las habilidades de las empresas con las de la sociedad civil que puedan acelerar el desarrollo aún en las regiones más pobres.

Un ecosistema basado en el mercado permitirá a los actores del sector privado y a los actores sociales, actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica y así cuando las personas de la BDP sean tratados como consumidores y emprendedores pueden cosechar los beneficios del respeto, la elección, la autoestima y tener la oportunidad de salir de la trampa de la pobreza.

Nuevas Estrategias para la Base de la Piramide

Precio, Costo	Calidad
•Desarrollo de Productos •Manufactura •Distribución • Uso más intensivo de mano de obra	• No se trata de productos baratos, sino de buen producto a bajo costo •Nuevas formas de entrega •Creación de productos para condiciones difíciles • Tecnología apropiada
Sostenibilidad	Rentabilidad
•Reducción en el uso intensivo de recursos naturales •Uso más intensivo de mano de obra •Reciclabilidad •Energía renovable	•Intensidad de la inversión •Margen •Volumen

Adaptado de C.K. Prahalad y Stuart L. Hart

Fuente: C.K. Prahalad and Stuart Hart's "The Fortune at the Bottom of the Pyramid"
(Strategy + Business, Issue 26, Q1 2000).

Estrategias de negocios BDP que funcionan

¿Por qué algunas empresas logran satisfacer las necesidades de la BDP y otras no? Las empresas exitosas que operan en estos mercados usan cuatro estrategias generales que, al parecer, son críticas:

- Enfoque en la BDP con productos únicos, servicios únicos, tecnologías únicas apropiadas para las necesidades de la BDP, las cuales requieren reinventar completamente el negocio, generalmente por medio de inversiones considerables de dinero y talento. Es posible encontrar algunos ejemplos en sectores como agua (sistemas de punto de uso), alimentos (productos más sanos), finanzas (microfinanzas y sistemas de remesas a bajo costo), vivienda y energía.

- Localizar la creación de valor a través de franquicias o por medio de estrategias con representantes que involucren la creación de ecosistemas locales de vendedores o proveedores, o a través del trato a la comunidad como clientes. Todo esto implica inversiones considerables para construcción y capacitación. Vemos algunos ejemplos en la atención médica (mercadotecnia directa con agentes y franquicias),

TIC (emprendedores de telefonía local y revendedores), alimentos (sistemas de distribución con base en representantes), agua (sistemas de tratamiento basados en la comunidad) y energía (mini-sistemas de hidro-energía).

- Facilitar el acceso a bienes y servicios en términos financieros (a través de estrategias de uso único u otras estrategias de paquetes que reducen los obstáculos de compra, prepago u otros modelos de negocios innovadores que logran el mismo resultado, o métodos de financiamiento) o físicamente (a través de nuevas estrategias de distribución o despliegue de tecnologías de bajo costo). Vemos algunos ejemplos en alimentos, TIC y productos de consumo (en bienes y servicios empacados en pequeñas porciones o “sachets”) y en atención médica (como subsidios cruzados y seguros médicos dirigidos a la comunidad). Impactando varios sectores encontramos estrategias financieras que van desde micro-préstamos hasta hipotecas.

- Asociaciones poco convencionales con los gobiernos, las ONGs o grupos de varios actores involucrados para contribuir con las capacidades necesarias. Encontramos algunos ejemplos en el sector energético, transporte, atención médica, servicios financieros, alimentos y artículos de consumo.

Las empresas pueden usar más de una de estas estrategias en serie o combinadas, como generalmente lo hacen.

El cambio hacia una nueva generación de estrategias para las empresas de BDP

BDP 1.0	BDP 2.0
• BDP como consumidor/productor • Escuchar profundamente • Reducir precio de venta • Rediseñar empaque, ampliar la distribución • Relaciones distantes mediadas por ONGs	• BDP como socios comerciales • Diálogo profundo • Aumentar la imaginación • Unir capacidades, desarrollar un compromiso compartido • Relaciones directas, personales, facilitadas por ONGs
"Vender a la gente en condiciones de pobreza"	"Negocios de participación conjunta"

Fuente: Stuart Hart y Simanis Eric, (2008). Protocolo para la base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP. 2º Edición. Ithaca, NY.

CAPÍTULO III

MARKETING EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

La visión sobre este segmento y su participación en el mercado cambio drásticamente durante los últimos años. Algunos mitos falsos acerca de la Base de la Pirámide. Abordar la Base de la Pirámide no significa ofrecer los mismos productos y servicios desarrollados para los niveles superiores, a los sectores de niveles más bajos.

Sobre la necesidad de interiorizarse en estos segmentos para poder direccionar exitosamente ofertas a la Base de la Pirámide, Wander Meijer menciona la necesidad de desmentir algunos mitos acerca de este segmento. Siendo un segmento con un altísimo poder de compra, se debe pensar en un nuevo modelo de marketing adaptado, que satisfaga sus necesidades desterrando algunos mitos falsos muy arraigados en nuestra sociedad. Así, poder satisfacer sus necesidades, dando cabida a la posibilidad de un movimiento ascendente de este sector, que beneficie tanto a las compañías como a la sociedad.”

Explicó luego algunas de estas falsas creencias, derribándolas con datos claros y contundentes. Entre estos “mitos” y verdades, destacó:

Mito: Por la falta de medios de comunicación específicos es difícil acceder a ellos. Esto hace que la publicidad dirigida a la Base de la Pirámide sea muy costosa.

Verdad: 9 de cada 10 personas de este segmento poseen una televisión a color y 9 de cada 10, escuchan la radio.

Mito: Prefieren marcas de segundo nivel porque son más baratas.

Verdad: el 70% compra marcas líderes para muchas categorías.

Mito: La entrega de créditos es altamente riesgosa en este segmento.

Verdad: La tasa de cumplimiento del pago de las instituciones de microcréditos que trabajan en niveles socioeconómicos medios y bajos es mucho más alta que las de los créditos del sistema bancario tradicional.

Mito: Les gustaría comprar, pero no pueden pagar los productos.

Verdad: Dado el canal de compras que utilizan, terminan pagando costos más elevados que los de un consumidor promedio, lo que denominamos la penalidad de la Base de la Pirámide.¹²

Si bien hubo grandes fracasos, un número creciente de compañías multinacionales se dirigió con éxito a la Base de la Pirámide, siendo este el caso de Nokia, Procter & Gamble o SC Johnson. Cada vez hay más empresas locales que encuentran o crean un mercado dentro de este segmento, tales como las mexicanas CEMEX y Elektra, la brasilera Habib's y Helados Pirulo o la Farmacia del Dr. Ahorro (originalmente mexicana) en la Argentina.

A propósito de estas empresas, Meijer decía “Estas compañías logran no solamente mejorar su negocio, sino aumentar la capacidad de elección y acceso a más bienes y servicios para este segmento de la población.”

The Do's and Don'ts of BoP Marketing: Algunas Sugerencias para acercarse a BDP en Argentina

¿Cómo se aborda un segmento casi desconocido para la mayoría de las empresas? Constanza Cilley, Directora Comercial y de Investigaciones de TNS Argentina, repasó las claves para generar una comunión entre los marketers y la población de la Base de la Pirámide. A continuación, se detallan brevemente los principales puntos a tener en cuenta:

1. Conocerlos

Aunque esto es algo necesario con relación a cualquier público, es aún más importante para este segmento, debido a la brecha que existe en general entre quienes toman las decisiones en las empresas y la población de la base de la pirámide. Cilley explicaba “En los próximos años las empresas tendrán que invertir mucho más en el conocimiento de este grupo. No es la misma realidad la de una villa en la Capital, donde hay mayor acceso a todo, que en un barrio en el interior del país o mismo en el Gran Buenos Aires. La percepción de la realidad, sus necesidades y preferencias se irán ajustando de acuerdo a los diferentes contextos. La Base de la Pirámide cuenta con una multiplicidad de condiciones y características que no pueden generalizarse.”

¹² “Conociendo a la Base de la Pirámide” a cargo de Wander Meijer, CEO de TNS para Latinoamérica y de Constanza Cilley, Directora Comercial y de Investigaciones para Argentina, realizados en las oficinas de TNS en Buenos Aires.

2. Comunicar

La comunicación es un aspecto muy importante, genera credibilidad y confianza. Es imprescindible comunicar a este grupo en particular de una manera simple y directa. Por otro lado, el fraccionamiento de los medios no se da en este segmento de forma marcada, la TV sigue siendo la vedette. Es clave usar los medios masivos pero también aprovechar los espacios de comunicación locales tales como plazas y ferias, comunicaciones locales, exhibiciones en la calle, exhibición en vidrieras de locales cercanos y vía pública en sus barrios.

3. Value-For-Money, y no bajo precio

A pesar de responder favorablemente a la empatía y a la comprensión de las limitaciones de presupuesto por parte de las marcas, el segmento socioeconómico en cuestión no necesariamente compra la alternativa más barata. Cuando accesibles, la Base de la Pirámide elige marcas líderes valorando la seguridad que implica la trayectoria de una gran empresa. “Ellos entienden que tienen que pagar más por un valor agregado, y están dispuestos a gastar más por algo que es mejor”, decía Constanza Cilley. “Su presupuesto es limitado. Si compran algo barato y resulta de mala calidad, significa que deberán comprar más cantidad o productos complementarios. Por eso son fieles a las marcas y productos que saben que les funcionan. Una vez conquistados, recompensan a las marcas con su lealtad.” continuó.

4. Bajar la penalidad de la Base de la Pirámide

Los sectores de bajos recursos son penalizados y pagan más por bienes y servicios que una persona de clase media o alta. En general, las empresas no llegan con sus propios distribuidores a los barrios más carenciados, y la cadena de intermediarios lleva a que el precio de los productos alcance niveles más altos que en otras zonas. Con relación a esto, Cilley comentó: “Las empresas dicen que la principal traba es el precio, pero ¿saben las empresas que en muchos barrios del Gran Buenos Aires se paga 1.47 veces más por una marca líder de dulce de leche que en la Ciudad de Buenos Aires? Debemos trabajar para

reducir lo que llamamos la penalidad BDP. Además de generar más conocimiento de marca, estarán dando más oportunidades de elección a este segmento.”

5. Desarrollar una estrategia de retail local

Las estrategias de retail local son también de gran importancia, ya que inciden sobre los costos de la Base de la Pirámide. Los hábitos de compra en este grupo son distintos a los de los niveles más altos. La compra es diaria, por lo que los pequeños comercios cerca del hogar son mucho más relevantes. Si no hay presencia a nivel local, se pierde un importante espacio de venta. Además, es imprescindible analizar otras alternativas a los canales tradicionales. La venta directa es un gran exponente ya que es muy exitosa en estos grupos: la recomendación de amigos y familiares, que en este caso son vendedores, es tomada muy en cuenta e implica un mayor “compromiso” de compra; a la vez que una manera de colaborar en la familia extendida.

La presentación demostró que la Responsabilidad Social Empresaria es otro tema clave para la población de la Base de la Pirámide. A partir de las investigaciones realizadas por TNS Argentina se observa que este segmento muestra un fuerte interés por ayudar a los demás. Aquellas marcas que realizan algún tipo de trabajo social, aportando a organizaciones o participando de programas de beneficencia, son muy bienvenidas por la Base de la Pirámide.

Marketing BDP no es tirar el precio

Estamos en la Era del Marketing BDP. No se si de forma natural o impuesta, aunque casi me inclino por la segunda opción. El Marketing BDP es un nuevo concepto de marketing dirigido a una nueva clase social cada vez mayor que no es más que la “antigua” y extinta Clase Media que ahora habita en la base de la pirámide social.

Hasta ahora con Bottom of the Pyramid o con Base of the Pyramid aludíamos a esos 4.000 millones de personas que viven en el mundo por debajo del umbral de la pobreza, es decir con menos de 2,5 US\$ al día, y normalmente ubicadas en Asia, África y América Latina. Pero la crisis hizo crecer este número y las empresas, que ven cómo se reduce su

cuenta de resultados, ponens sus ojos en él, no en vano la BDP incluye a casi dos tercios de la población mundial, aunque no toda es objetivo del marketing BDP.

El concepto BDP ligado a los negocios no es nuevo, Franklin Roosevelt ya lo utilizó en 1932. En el programa de radio “The Forgotten Man” dijo: “Estos tiempos infelices piden la creación de planes edificados sobre los olvidados, las principales unidades de poder económico deben construirse de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, y deben poner su fe una vez más en el hombre olvidado, en la base de la pirámide económica”¹³. Esto era 1932, La Gran Depresión iniciada en el Crack del 29 después del mítico y fatídico Jueves Negro. No es casualidad que aquel concepto ‘BDP’ acuñado por Roosevelt en la Gran Depresión vuelva a estar de moda precisamente ahora.

El problema es que estamos tergiversando el concepto, muchos malinterpretan el Marketing BDP y lo reducen a la guerra de precios. Y como dijo Roosevelt, el Marketing BDP se construye de abajo hacia arriba, y no al revés. Se trata de construir un tejido empresarial de futuro enraizado en la situación real actual. Bajar el precio de un producto o servicio sin un modelo empresarial que sostenga la maniobra es un suicidio lento derivado de una sesgada interpretación del concepto BDP.

Una línea muy fina separa el Marketing BDP de la mera explotación de la pobreza y es por esto que existen muchos detractores de este movimiento. Pero el Marketing BDP, a pesar de descansar sobre un modelo económico, implica y así debe ser una conciencia social muy marcada. El Marketing BDP es una declaración más del principio de sostenibilidad, una conciencia de responsabilidad social mantenida en el largo plazo.

Entendamos pues que el Marketing BDP debe construirse sobre principios de solidaridad y sostenibilidad. Del mismo modo que no sería responsable el padre que da de comer a sus hijos y luego los abandona, tampoco lo sería la empresa que se adentra en una suicida guerra de precios de fatídico final conocido.

El verdadero Marketing BDP debe conocer perfectamente y enfatizar con este nuevo sector de población cada vez más común en Europa, y principalmente en países como Portugal, Grecia, Italia o España. Al contrario de lo que muchos creen existen muchas oportunidades de negocio dentro de la BDP, es cuestión de entender el concepto y adaptar/crear el modelo de negocio para aprovecharlas.

¹³ 32º Presidente de los Estados Unidos de América (Nueva York, 1882 - Warm Springs, Nevada, 1945).

Supuestos erróneos sobre el Marketing BDP.

Muchos empresarios o marketeros confunden o desprecian el Marketing BDP por supuestos o creencias erróneas sobre el sector.

Los pobres no pueden ser considerados como clientes potenciales porque con las estructuras de costos actuales, no se puede competir de manera rentable por ese mercado.

Los pobres no pueden pagar ni utilizar los productos y servicios que se venden en los mercados desarrollados

Sólo los mercados desarrollados valoran y pagarán por nuevas tecnologías. Los pobres pueden utilizar las generaciones previas de tecnología.

La BDP no es importante para la viabilidad a largo plazo de los negocios. Se puede dejar a este segmento en manos del gobierno y organizaciones sin fines de lucro.

Los administradores no muestran interés por los retos de negocio que tienen una dimensión más humana. El entusiasmo intelectual está en los mercados desarrollados.

Es difícil encontrar administradores talentosos que quieran trabajar en la BDP.

En nuestras manos está entender profundamente el concepto BDP y encontrar modelos de negocio que descansen y aporten valor a este sector económico que, como ya he dicho, supone más de la mitad de la población mundial. Dentro de esos 4.000 millones de personas, encontramos tanto al rango de la extrema pobreza (< 1,5 US\$) como el de la pobreza (1,5 US\$ – 2,5 US\$). Y si aumentamos sensiblemente el umbral nos encontraremos con un inmenso porcentaje de la población mundial con necesidades tristemente insatisfechas. Es triste decirlo así, pero donde hay tanta gente con tantas necesidades insatisfechas hay negocio, y por qué no, el negocio de unos puede ayudar a otros.

Algunas prácticas de Marketing BDP

La revista Emprendedores¹⁴ publicó recientemente un especial sobre el Marketing BDP. En él, además de analizar el “nuevo” concepto se enumeraban 8 prácticas a tener en cuenta en esta nueva situación. A pesar de que algunas son mero relleno de caracteres por

¹⁴ Revista de negocios y marketing española. Portal: www.emprendedores.es

no ser especialmente representativas del Marketing BDP, considero relevante su lectura. Las resumo a continuación:

Envases más pequeños, precios más económicos. Si es posible, prueba a vender “al peso”. El BDP opta por una compra más racional. Se imponen los formatos de proximidad, no se invierte en envases familiares y las compras son más pequeñas y continuadas. Probablemente nos encontremos en situación de ajustar/actualizar márgenes, pero debes actuar con serenidad e inteligencia empresarial, el Marketing BDP no tiene absolutamente nada que ver con tirar el precio.

Las sobras en tupper. Poco más que decir, esta práctica ya extendida en otras latitudes estaba mal vista por estos lares hasta hace bien poco tiempo. Ahora es tendencia e incluso empieza a observarse, en ciertos círculos, como el adalid de la sostenibilidad. El concepto se puede extrapolar a negocios diferentes a la restauración.

Oferta combinada. Cambia el vender más producto por disminuir el margen unitario. Se impone la típica oferta del desayuno completo con café, zumo y bollería, el cubo de botellines, o el menú completo de McDonald’s “por un poco más”.

Recommerce. Vuelve el trueque o intercambio de valor. Un ejemplo muy ilustrativo es el que trata Emprendedores. Decathlon utiliza Trocathlon para que sus clientes puedan deshacerse a través de sus tiendas de material deportivo que ya no utilizan, a cambio les ofrece cupones canjeables en material de Decathlon. Un claro formato ganar-ganar.

Rebaja de estatus. Personalmente creo que pocas marcas son capaces de aguantar un cambio de posicionamiento tal. Me parece una estrategia peligrosa y como tal la destaca la revista Emprendedores. Pero ahí está para el que quiera utilizarla, Carrefour o El Corte Inglés están haciendo guiños en este sentido apremiados por el posicionamiento óptimo para la situación de supermercados que utilizan la proximidad y atacan directamente a la BDP.

Personalización de precios. Se dirigen y optimizan la relación con cada cliente según su situación económica, se adaptan. En otro nivel es la misma técnica utilizada por Starbucks o Costa Coffe. Se trata de que sea el propio cliente en que elija el producto de acuerdo a lo que quiere/puede pagar por él. Es lo que Tim Harford denominó en su libro “El Economista Camuflado” como Autoincriminación o “hacer que los pavos voten a favor de Día de Acción de Gracias”.

Premia la fidelidad. Al igual que alguna de las anteriores creo que esta técnica no es especialmente relevante en el Marketing BDP puesto que ya lo era/es en cualquier otra situación. Un buen comerciante siempre debe buscar la recurrencia estrechamente ligada a la fidelidad, en Marketing BDP no iba a ser menos.

Turismo Low Cost. Ocurre lo mismo que en la anterior, al redactor parece que se le iba agotando la imaginación a medida que escribía. El Low Cost es otra técnica bien peligrosa si no se entiende/aplica correctamente. Como sabes no confío en bajar precios porque sí, si esto no va unido a un modelo coherente de reducción paralela de costes e infraestructura. En todo caso esta práctica la entendería como la actitud de eliminar, o externalizar, atributos que debe estar presente en todo mercado maduro.

En definitiva, el Marketing BDP implica la visión del negocio desde un nuevo prisma, más racional, más analítico, más sostenible. El nuevo cliente BDP sacrifica conveniencia por ahorro y sólo es capaz de levantar el pie del freno ante las emociones que suscitan sostenibilidad o preocupación por mejorar el planeta y la sociedad que lo habita. El BDP no almacena en casa, no compra en cantidad ni de forma impulsiva, opta por envases pequeños y es receptivo al comercio justo siempre que no detecte sobreprecio (cosa habitual).

El nuevo BDP se ve a sí mismo como el tipo de persona que salva este mundo del desmesurado consumismo. Un nuevo ciudadano con menos recursos pero que racionalmente y obligado por las circunstancias se compromete emocionalmente con el planeta y sus congéneres, en consecuencia, como no podía ser de otra manera el buen Marketing BDP tiene mucho que ver con el Marketing Experiencial.

CONCLUSIONES

La empresa modifico su misión, dentro del mundo de una economía de mercado, adaptándose a su entorno y a su importancia dentro de la vida económica de las sociedades. Como actividad organizada involucra recursos, capital y estructura en pos del logro de un fin determinado.

Un gran número de empresas en todo el mundo incursiona en la BDP. Algunas tienen éxito, pero muchas abandonan sus esfuerzos iniciales con cierta sensación agrí dulce. Su lección principal se centra en la idea que crear negocios que sirvan beneficiosamente a la BDP es mucho más difícil de lo esperado. A la vez está la revalorización de sus propias ideas acerca de lo que funcionaría en la BDP, y el reconocimiento que sus sistemas de capacidad existentes no eran lo que se requería.

En general, hay autores que acentúan el significado de la misión de la empresa, como el objetivo natural y principal que es la obtención de utilidades. Otros acentúan la misión de la misma de la prestación de servicios o productos para la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Las firmas deben identificar los factores comunes que afectan el comportamiento del consumidor en los mercados emergentes y diseñar estrategias para los mismos, incluyendo la incursión en nuevas tecnologías para el desarrollo de productos, la contratación de personal altamente especializado y un continuado avance en técnicas de comercialización y marketing. Para que la inserción en los mercados de bajos ingresos resulte exitosa se requiere de un cambio de mentalidad fundamental: de la visión de mercados emergentes como mecanismos de simple entrega de los programas desarrollados en otros mercados, a centros de aprendizaje, debiendo superar el debate de realizar adaptaciones locales frente a alcanzar estrategias estandarizadas a nivel global.

Debido a la importancia crítica de la creación de valor total en los mercados de bajos ingresos, el desarrollo de redes contribuye al desarrollo de las capacidades más allá de los límites de la empresa. Las empresas que desarrollan esta habilidad pueden crear un mayor valor social y económico y tener un impacto positivo en el contexto social.

Así, los negocios en la base de la pirámide posibilitan la inclusión de los pobres en el mercado formal, mediante la concesión de un marco de estabilidad político institucional con reglas claras, que alivia las tensiones sociales provocadas por los problemas

económicos y promueve un ámbito de confianza favorable para los negocios, y por lo tanto, para el desarrollo de las empresas del sector.

Igual que los consumidores de cualquier lugar, los pobres están constantemente buscando productos y servicios que mejoren su calidad de vida a un precio razonable. Los pobres son además productores y distribuidores esenciales de una amplia gama de productos. Las compañías que sean lo suficientemente inteligentes como para ajustar sus productos a las necesidades de empresarios y consumidores de bajo ingreso prosperarán en el siglo XXI.

El revolucionario trabajo de C.K. Prahalad y Stuart Hart alertó a las empresas del sector privado sobre la importancia del mercado en la base de la pirámide. Ahora, por primera vez, podemos expresar esa importancia en cifras concretas: un mercado de 5 billones de dólares y 4 mil millones de personas que representa una oportunidad masiva para que las compañías del sector privado participen en la mejora de las vidas de los pobres.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Dei, Daniel, (2006). *“La tesis, como orientarse en su elaboración”*, Editorial Prometeo. Buenos Aires.
- Hart, Stuart y Kandachar, P. (2008). *“Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid – Business, technology and the poor”*. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Hart, Stuart y Simanis, Eric, (2008). *“Protocolo para la base de la pirámide: hacia una nueva generación de estrategias para la BDP”*. 2° Edición. Ithaca, NY.
- Karnani, A. (2007). *“Misfortune at the bottom of the pyramid”*, Greener Management International, Nro. 51.
- Prahalad, C. K. y Hart, Stuart, (2000). *“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”*, Strategy + Business, Issue 26, Q1 2000.
- Sabino, Carlos A, (1998). *“Cómo hacer una tesis”*, Edición ampliada. Editorial Lumen Hvmanitas. Buenos Aires.
- Scavone, María Graciela, (2006). *“Cómo se escribe una tesis”*, 1° Ed. 4° Reimpresión. Editorial La Ley. Buenos Aires.

Artículos web

- Cotado, Orlando. *Marketing BOP no es tirar el precio*. 2013. Disponible en:
<http://orlandocotado.com/2013/marketing-empresa/marketing-bop-no-es-tirar-el-precio/>

Duke, Duncan. Inter-American Development Bank. *Entrada al Mercado de la base de la Pirámide*. 2013. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38048385>

Hart, Stuart. *La clave está en la base de la pirámide*. 2013. Disponible en: <http://gestion.com.do/index.php/ediciones/octubre-2013/347-la-clave-esta-en-la-base-de-la-piramide>

London, Ted. 2008. *La perspective de la Base de la Piramide*. Disponible en: <http://www.pitt.edu/~mitnick/MESM10/LondonBaseofPyramidAoM08Proceedings.pdf>

Los siguientes 4 mil millones. *World Resources Institute International Finance Corporation*. Disponible en: <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>

Meijer, Wander. *La Base de la Piramide*. 2009. Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/363068/la-base-de-la-piramide>

Vidal-Ribas, Manuel. 2013. *Estrategias de negocio para la base de la pirámide*. Disponible en: <http://innovacionsocial.esadeblogs.com/2013/06/04/estrategias-de-negocio-para-la-base-de-la-piramide-la-creacion-de-valor-mutuo/>

Páginas web

Compromiso Empresarial. 2008. Disponible en: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2008/07/negocios-en-la-base-de-la-piramide-somos-pobres-pero-somos-muchos-donde-esta-el-mercado-mas-interesante-mas-nuevo-y-de-mayor-crecimiento-donde-uno-menos-lo-esperaba-en-la-base-de-la-piramide/>

Incrementar la competitividad mediante la innovación en la base de la pirámide. 2008.
Disponible en: <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/incrementar-la-competitividad-mediante-la-innovacion-en-la-base-de-la-piramide/>

Revista emprendedores. 2013. Edición especial en Marketing. Disponible en:
<http://www.emprendedores.es/>