



*Propuesta de Trabajo de Licenciatura en Contador Público*

# **ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE**

**SEGMENTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CO- CREACIÓN  
DE VALOR**

Autor: María del Socorro Martínez de Sucre

Legajo: 16125

Mentor: Roberto Dvoskin

*Victoria, 2010*

## ***Abstract***

A las empresas se les presenta la oportunidad de acercarse al mercado de bajos ingresos como salida a la saturación de los segmentos medios o premium, los cuales exhiben una rentabilidad limitada ante la obstaculización en la diferenciación y la elevada competencia.

Frente a este acercamiento se despierta el objetivo central que guía el presente trabajo, que consiste en *“determinar, desde un nuevo enfoque, si es necesario rediseñar las estrategias de marketing aplicadas actualmente por las empresas para ser utilizadas en el mercado de la base de la pirámide”*, identificando si se requiere de estrategias de segmentación y distribución dirigidas especialmente a este segmento con el fin de entablar una relación más directa, y detectando aquellas que más se adaptan.

Para arribar a una conclusión se realizó un estudio de carácter descriptivo, cualitativo y desde una perspectiva generalista, que permite obtener una visión global de la cuestión. El análisis se sustentó en el uso de fuentes de información primarias y secundarias.

El trabajo propone que un sistema de tradicional resulta ineficaz para llegar al mercado meta, siendo necesaria una reconcepción de la proposición actual de valor para el negocio y la definición de nuevas estrategias de marketing para lograrlo exitosamente.

En los segmentos de bajos ingresos las empresas se enfrentan a elevados costos iniciales de desarrollo de mercado. Por otro lado, el formato de venta minorista de los mercados desarrollados no resulta económicamente viable, pues se requiere de una elevada densidad de puntos de venta por la dispersión geográfica. Entonces, se detecta la importancia de crear alianzas y vínculos en los procesos de distribución y comercialización, ante la dificultad por parte de las firmas de desarrollar canales por sí mismas y ante la escasa infraestructura existente.

El sistema de venta directa, presenta características tales que la convierten en un canal de distribución adecuado para las particulares del segmento objetivo, ofreciendo experiencias personalizadas de co-creación de valor con el fin de hacer un producto accesible y asequible, facilitando el aprendizaje por medio del trato cara a cara con clientes muchas veces inexpertos, y transformándose en un vehículo ideal para generar alianzas y crear

capacidad nativa por medio del embebimiento social, al integrar y comprender al nuevo consumidor e incluso convirtiéndolo en cliente productivo, con compromiso y participación activa en el proceso. Esta asociación genera un ambiente para la innovación y espacios ganador-ganador de manera sostenible.

**Palabras clave:** Base de la Pirámide, Embebimiento social, Alianzas, Segmentación, Distribución, Venta Directa, Co-creación de valor, Innovación, Negocios - Pobreza.

## Índice

<b>Capítulo 1: Un nuevo enfoque .....</b>	<b>6</b>
Problemática.....	6
Gráfico 1: La Estructura Social Argentina 2006 .....	7
Cuadro 1: Hogares y personas bajo las líneas de pobreza e indigencia .....	8
Gráfico 2: Estructura social – Ingreso y Consumo Food 2006 .....	10
Pautas de trabajo, preguntas de investigación y objetivos .....	11
Metodología .....	13
<b>Capítulo 2: Un nuevo enfoque .....</b>	<b>15</b>
El desempeño de los precios .....	17
Escalabilidad .....	17
Innovación en producto .....	18
Innovación en procesos .....	18
Capacitación y educación .....	18
<b>Capítulo 3: Barreras hacia la Base de la Pirámide.....</b>	<b>20</b>
Cuadro 2: Resumen de barreras en la BOP .....	25
<b>Capítulo 4: Críticas a la Proposición de la BOP.....</b>	<b>26</b>
Mercado objetivo y poder adquisitivo .....	26
Paquetes unitarios .....	27
Multinacionales vs. Pymes .....	28
Casos de Éxito vs. Responsabilidad Social Empresaria .....	28
Precios bajos vs. Aumento del ingreso .....	29
Consumidores vs. Productores .....	30
Microcrédito .....	30
Empleo y Productividad .....	30
<b>Capítulo 5: La co- creación de valor .....</b>	<b>32</b>
Cuadro 3: El espectro de co-creación de experiencias.....	34
Cuadro 4: Migrando hacia la co-creación .....	35
Competencias Necesarias.....	36
<b>Capítulo 6: Factores Influyentes en el Proceso de Embebimiento Social.....</b>	<b>40</b>
Un sistema, orientado al mercado, subdesarrollado.....	41
La distancia psíquica .....	41
El grado de co-creación personalizada de experiencias ofrecidas por la firma .....	42

<b>Capítulo 7: Conceptos Generales de Marketing</b> .....	<b>45</b>
Segmentación .....	45
Bases de segmentación .....	46
Criterios para una segmentación efectiva .....	46
Posicionamiento .....	48
Marketing de relaciones .....	48
Distribución .....	49
La Venta Directa .....	49
Gráfico 3: Canal tradicional vs. Venta directa .....	50
Características de los negocios lícitos de venta directa.....	51
Red de revendedores: un pilar para el éxito .....	52
La decisión de adoptar la venta directa .....	53
Requisitos .....	54
Tipos de Venta directa .....	55
Ventajas y Desventajas de la Venta Directa .....	56
<b>Capítulo 8: Estrategias de Marketing en el Contexto de la BOP</b> .....	<b>60</b>
Segmentación .....	60
Volumen vs. Grandes márgenes .....	60
Segmentos amplios de difícil acceso .....	61
Segmentación y comunicación .....	61
Variabilidad .....	62
Distribución.....	62
Comercio minorista .....	63
Sistema de distribución de múltiples capas.....	63
Sustituir capital por trabajo .....	64
<b>Conclusión</b> .....	<b>65</b>
Gráfico 4: Resumen final.....	69
<b>Bibliografía</b> .....	<b>70</b>

## CAPÍTULO 1

### Introducción

#### **Problemática**

A lo largo del tiempo las empresas han apuntado al mercado de clases medias y altas de la sociedad, desarrollando estrategias de diferenciación para un mercado de altos márgenes a expensas del volumen de ventas, y por ende relegando a aquellos sectores más necesitados. Sin embargo, en los últimos años han confluído determinadas variables que han generado un cambio profundo de contexto, planteando un escenario de recesión, con gran impacto en el mercado laboral y un consecuente cambio en la estructura que presenta la demanda. Las estrategias competitivas focalizadas en estos mercados que se han reducido sustancialmente, se enfrentan a una situación de saturación y exceso de competencia, que impacta en su rentabilidad.

Durante la década del noventa, en Argentina, se gestaron diversas circunstancias y factores, dentro de los cuales podemos mencionar, entre otros, el exceso de gasto y déficit fiscal, el proceso de privatizaciones, aparejado por un cambio en la distribución y concentración del ingreso, la interrupción de los flujos de capitales internacionales, el fin de la convertibilidad, y el debilitamiento del gobierno de De la Rúa, acompañado de su posterior caída, que desembocaron en una de las crisis más importantes de los últimos tiempos (2001/02), la cual ha tenido consecuencias a nivel político, económico, institucional y socio cultural.

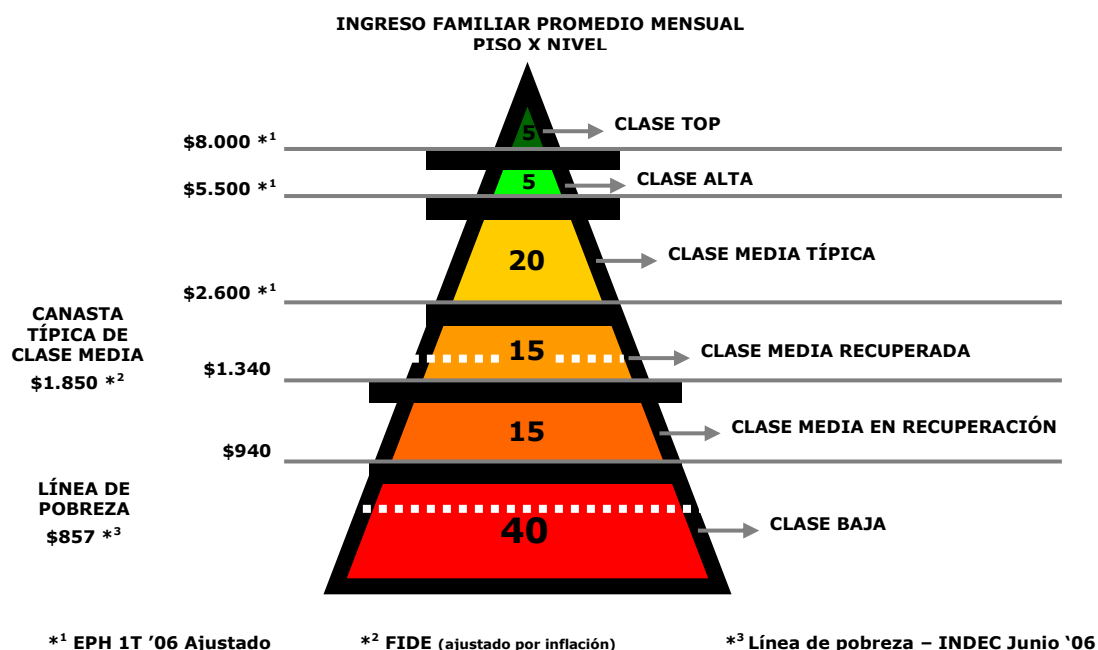
Esta suma de variables ha provocado un desplazamiento en la conformación de los estratos sociales, creando una nueva estructura social en la cual los segmentos de menores ingresos, representados por la base de la pirámide (BOP<sup>1</sup>), pasan a conformar el 70 % de la población. Según el Grupo CCR Consultora, este 70% se compone, a grandes rasgos, por dos sectores: la clase baja propiamente dicha (40%) y la clase media empobrecida (30%). De este modo, los grupos económicos se han diversificado, y por ello se verifican cambios en el volumen y en la composición de la demanda (Oliveto, 2005).

---

<sup>1</sup> Base of the Pyramid

En base a fuentes del Grupo CCR consultora, la estructura social Argentina en el año 2006 se conforma de la siguiente manera:

**Gráfico 1:** La Estructura Social Argentina 2006



**Fuente:** CCR en base a EPH INDEC / AAM /FIDE <sup>2</sup>

Entonces, por un lado, tenemos a la clase media que ha visto deteriorado su poder adquisitivo ante la ya mencionada crisis financiera e institucional, y ha *redefinido* la forma en que lleva a cabo sus compras, a causa del cambio en las reglas de juego. Según la consultora *Minujin y Anguita*<sup>3</sup>, el concepto de ‘nuevos pobres’ incluye una gran proporción de sectores medios empobrecidos y en menor medida una parte de población correspondiente a sectores que habían logrado salir de la pobreza y retornaron a ella. De acuerdo al Centro de Estudios *Nueva Mayoría*, entre los años 1997 y 2003, uno de cada diez argentinos dejó de pertenecer a la clase media en términos económicos.

Dentro de este sector social se observan grupos más afectados que otros, pues se revelan efectos coyunturales y estructurales. En el primer caso, tenemos a aquel conjunto de

<sup>2</sup> <http://www.infobaeprofesional.com/adjuntos/herramientas/13/1001363>. Fecha de acceso: 23-03-10

<sup>3</sup> <http://www.diagonal.org.ar/prl-clase-media.htm>. Fecha de acceso: 23-03-10

individuos afectados transitoriamente por las circunstancias, ya que si bien la crisis altera su estilo de vida, se espera que tenga una recuperación en el corto o mediano plazo (ej. Desempleado). En el segundo caso, las personas pierden su posición dentro de la pirámide social, debiendo modificar de manera más drástica sus hábitos para adaptarse a su nuevo contexto, a pesar de conservar las expectativas de recuperación.

Por otro lado, se encuentra a la clase baja propiamente dicha (pobres estructurales). En base a los datos publicados para el segundo semestre del año 2009, por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), en la Argentina un 13,2 % de la población es pobre, y un 3,5 % vive por debajo de la línea de indigencia. Teniendo en cuenta el último censo del año 2001, esto implica que casi 4,8 millones de argentinos viven por debajo de la línea de pobreza, y alrededor de 1,3 millones lo hacen bajo la línea de indigencia.

A continuación se muestran las estadísticas provistas por el mencionado organismo:

**Cuadro 1: Hogares y personas bajo las líneas de pobreza e indigencia en el total de aglomerados urbanos. Segundo semestre 2008-2009.**

Período	Bajo la línea de pobreza		Bajo la línea de indigencia	
	Hogares	Personas*	Hogares	Personas*
	en %			
Segundo semestre 2008	9,5	14,9	3,1	4,1
Segundo semestre 2009	9	13,2	3	3,5

\*Los porcentajes referidos a personas utilizan la clasificación "pobre/no pobre" e "indigente/no indigente" definida para los hogares. Esto significa que una persona es pobre e indigente si pertenece a un hogar pobre e indigente.

**Fuente:** INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua.<sup>4</sup>

Sin embargo, dada la relativa confiabilidad de las cifras presentadas, un estudio de la consultora privada Ecolatina especifica que la pobreza trepó al 31,8% y la indigencia al 11,7% en el primer semestre de 2009, por lo que más de 17 millones de argentinos tienen sus necesidades básicas insatisfechas, precisando que 12,7 millones son pobres y 4,7

<sup>4</sup> [http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id\\_tema=84](http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id_tema=84). Fecha de acceso: 23-03-10

millones indigentes<sup>5</sup>.

El cálculo de los hogares y personas bajo la línea de pobreza e indigencia se elabora en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares. Por medio de los ingresos de los hogares se determina si estos poseen la capacidad de satisfacer ciertas necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales.

Para realizar los cálculos pertinentes, se utiliza el valor de la Canasta Básica de Alimentos (CBA), que se compone de aquel conjunto de productos básicos que conforman la dieta usual de una población en cantidades suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades energéticas de todo individuo. Para alcanzar el valor de la Canasta Básica Total (CBT) se amplía la canasta anterior mediante la inclusión de bienes y servicios no alimentarios (vestimenta, transporte, educación y salud). Entonces, para obtener la línea de indigencia y de pobreza se considera la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la CBA y CBT respectivamente. La valorización de ambas, para un adulto, para el mes de abril del año 2010, es de \$172,04 y de \$372,33<sup>6</sup>.

Ecolatina estimó que la CBA alcanzó el valor de \$261,7 y la CBT \$539,6 en junio de 2009 para un adulto equivalente (mientras que para INDEC se valorizaban en \$144,16 y \$326).

Según el registro de datos realizados por Paula Lucci (2005), como consecuencia de la caída del salario real y la destrucción del empleo, surgen en el país alrededor de 4.000 nuevos pobres por día, que sobreviven con menos de \$4 diarios.

Ante la incapacidad de las firmas de generar o mantener negocios en los segmentos *premium*, se presenta entonces la ocasión de encontrar nuevas oportunidades fuera de los mercados tradicionales, apuntando a la base de la pirámide, comprendida por la clase media empobrecida estructural y la clase baja propiamente dicha. Existe la posibilidad de innovar, si bien resulta necesario agudizar la capacidad de identificar y sumergirse en la experiencia de los consumidores en estos mercados.

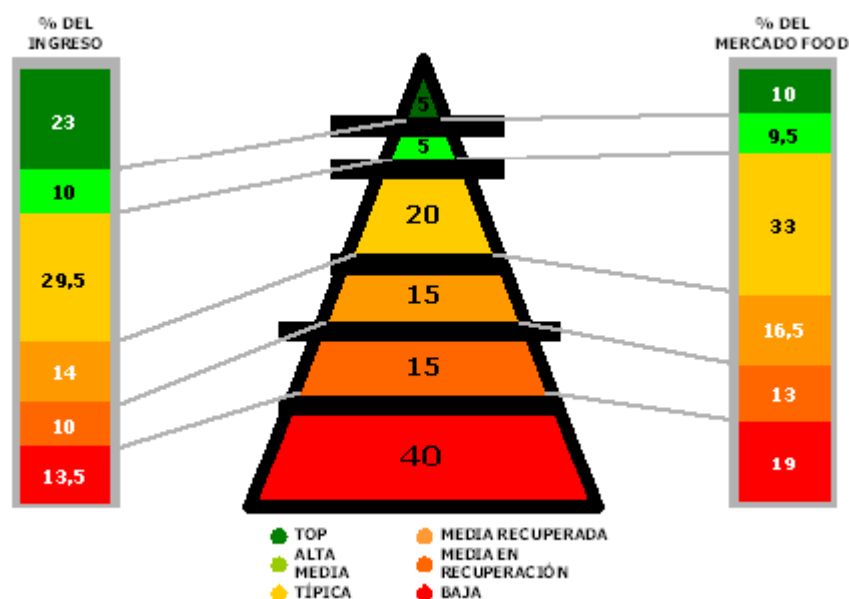
---

<sup>5</sup> [http://www.perfil.com/contenidos/2009/07/19/noticia\\_0021.html](http://www.perfil.com/contenidos/2009/07/19/noticia_0021.html) Fecha de acceso: 20-05-10

<sup>6</sup> <http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/74/cba1.xls>. Fecha de acceso: 19-05-10

El segmento de bajos recursos significa, desde un punto de vista económico, un mercado muy atractivo, pues si bien el consumo en pesos no es significativo, comprende una proporción importante de la población, alcanzando gran volumen, con rendimientos bajos pero estables y alto potencial de crecimiento. Además, su propensión al consumo destinado al Mercado Food Empaquetado<sup>7</sup>, sobre el ingreso total, es mayor que en las clases altas y medias.

**Gráfico2:** Estructura social-Ingreso y Consumo Food 2006



**Fuente:** CCR en base a información propia + INDEC<sup>8</sup>

Por ello, la clave estaría en transformar la incertidumbre en una oportunidad, y hacer que esta sea sustentable en el tiempo, pudiendo, mediante la generación de la lealtad y compromiso, traducirse en una potencial sinergia y un evidente beneficio mutuo. Las necesidades insatisfechas de aquellos de bajos recursos presentan una ocasión para el crecimiento empresarial futuro y para el desarrollo social mismo, propiciando la inclusión de los sectores más postergados.

Para que esto sea viable deberá establecerse un nuevo enfoque en la manera de hacer negocios, por medio del cual la empresa se acercará a segmentos a los que antes no lo

<sup>7</sup> Conformado por Alimentos, Bebidas, Lácteos, Cosmética, Tocador y Limpieza.

<sup>8</sup> <http://www.iprofesional.com/interior/> Fecha de acceso: 10-05-10

hacia. Hay una cuestión clara de segmentación y diferentes pautas de consumo, percepciones y expectativas entre distintos grupos sociales, y por lo tanto, diferentes modos de satisfacer sus necesidades.

Las iniciativas dirigidas a la BOP requieren una reconcepción de la proposición actual de valor para el negocio y un profundo entendimiento de las necesidades locales y de los paradigmas del desarrollo humano. No se trata de reformular o adaptar estrategias y modelos tradicionales que vienen siendo utilizados, pues ya no resultan útiles en este nuevo escenario. La esencia del nuevo patrón radica en iniciar una nueva forma creativa de acercarse al segmento en cuestión, definiendo nuevas estrategias de marketing para capturar el consumo potencial. Estos mercados requieren la gestión de desafíos substanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales.

### **Pautas de trabajo, preguntas de investigación y objetivos**

En el trabajo se analizan determinadas estrategias de marketing en las temáticas del mercado de la base de la pirámide, que las empresas deberían incorporar y aplicar, según autores como Prahalad y Hart (2002), a fin de comprender a aquella porción de población que la conforma, incluyendo la clase media empobrecida que ha quedado excluida del consumo de productos y utilización de servicios a los que antes accedía.

El punto de partida, luego de la contextualización pertinente, es el de conocer y establecer las pautas culturales, patrones de consumo y comportamientos del consumidor en foco, pudiendo integrar a este último en dicho proceso, para la posterior planificación de estrategias y producto. Una vez conocido el contexto y detectadas las necesidades, la empresa deberá tener en cuenta diversas cuestiones y herramientas a aplicar, tales como las 4P, el concepto de Marca (por ejemplo, si existe conciencia de marca, marcas propias, segundas marcas o la conservación de la mispa pero diversificando la línea de productos, y si se puede establecer un concepto de marca propio para este segmento), marketing directo y relacional, y el establecimiento de una adecuada relación precio/calidad. Además, se deberá tener en cuenta la innovación en procesos, como establece Prahalad (2005) (logística, educar al consumidor, créditos, etc.), siempre buscando que la empresa tenga la relación más directa posible con el segmento objetivo.

La pregunta central que guiará el presente trabajo es la de, en el marco de un nuevo modelo de negocios, qué consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de enfocarse en la base de la pirámide, y si se requiere de estrategias de segmentación y distribución dirigidas especialmente a estos segmentos, detectando aquellas que más se adaptan.

En este escenario, surgen además preguntas de investigación secundarias que orientarán el estudio. Estas son:

- ¿Cuáles son las bases y criterios de segmentación aplicables a la BOP? Su detección y aplicación, ¿permite a la firma situarse como precursora generando la posibilidad de establecerse como líder y profundizar sus lazos con los clientes?
- ¿Cuales son los obstáculos que se presentan a la hora de llegar a estos segmentos?
- ¿Es posible que al estimular el comercio y el desarrollo en los segmentos de bajos ingresos, las firmas puedan mejorar la vida de miles de millones de personas, generando un ambiente más estable e incluyente? ¿Cómo?
- ¿Cómo se busca un contacto más directo con el consumidor, para centrarse en sus necesidades? ¿Cuál es la relación entre la BOP y la venta directa? ¿Cuáles son los efectos de la utilización de la venta directa y el marketing relacional en el posicionamiento y conciencia de marca en la BOP?
- ¿Cuál es la relación calidad- precio valorada? ¿El sistema de venta directa otorga los medios y la flexibilidad necesaria para hacerlo? ¿Permite un alto posicionamiento de marca, sin que ello repercuta de manera significativa en el precio?
- ¿Lo valorado por el segmento es el producto en sí mismo, o la experiencia de adquirirlo? ¿Es el trato personal y la calidad de la interacción un factor indispensable para la compra?
- ¿Pueden los consumidores crear valor? ¿Es posible integrarlos en el proceso? ¿Cómo participan activamente en el proceso de co-creación de valor?
- ¿Qué rol juegan las redes de empresas, productos, servicios, organizaciones y vendedores relacionados en la creación de valor? ¿Cómo puede cualquiera de ellas crear un valor único para el consumidor? ¿Es posible que el consumidor valore la experiencia completa co-creada con la red y no simplemente con la empresa?

Por ende, el objetivo general del análisis consiste en determinar, desde un nuevo enfoque, si es necesario rediseñar las estrategias de marketing aplicadas actualmente por las

empresas para ser utilizadas en el mercado de la base de la pirámide, es decir, si estas deben ser distintas a las que se emplean cuando dichas firman operan en mercados integrados por clases medias y altas. Por otro lado, el objetivo específico comprende la detección de las formas y consecuencias del acercamiento en forma directa por parte de las empresas a la BOP, y las formas en que estas la segmentan, y en base a ello posicionan sus productos y servicios, a fin de captar el consumo del segmento objetivo.

El tema de *la posibilidad de establecer negocios en la base de la pirámide*, ha surgido en los últimos años y ha sido abordado por diversos autores a nivel mundial y local. Por ello, las razones de este estudio encuentran su justificación en la realización de un aporte a la línea de investigación que ha comenzado a ser realizada en la Universidad, desde un enfoque diferente, analizando estrategias de marketing específicas.

## **Metodología**

La temática de *negocios en la base de la pirámide* en la Argentina, a diferencia de casos como el de México, Brasil o India, no se encuentra tipificada por la abundancia, conectividad y uniformidad en su tratamiento. Este trabajo intentará realizar una revisión de la bibliografía existente tanto a nivel internacional como local, a fin de integrarla y analizarla, realizando de este modo una investigación del tipo descriptivo. Este estudio está estructurado desde una perspectiva generalista, que permite obtener una visión de global de este nuevo planteo, sin necesidad de contar con conocimientos previos acerca del tema.

La metodología será de carácter cualitativo, pues se pretende analizar la transición, por parte de las empresas, a un nuevo modelo de negocios a la hora de focalizarse en el mercado de bajos ingresos, en general, y a cambios en las estrategias de marketing en particular, a fin de entablar una relación más directa, y adecuarse a las características y necesidades de dicho mercado.

Con respecto a las fuentes secundarias de información, se utilizaron libros e investigaciones publicadas centrales en la materia, tales como las de Prahalad, Hart y otros autores que profundizan en la cuestión; textos de Marketing y Management; documentos de revistas especializadas; artículos periodísticos; documentos presentados en seminarios o

conferencias; y trabajos de graduación que tratan temas lindantes a la cuestión. En calidad de fuentes primarias se utilizaron datos estadísticos y relevamiento de información, como los obtenidos del INDEC, la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa y consultoras reconocidas.

Este trabajo busca obtener una visión de conjunto del tema “Negocios en la Base de la Pirámide”. En el primer capítulo, se pretende introducir al lector en el mismo mediante el planteo de la problemática, y las preguntas de investigación que motivan el estudio, así como la metodología utilizada. En el segundo capítulo, se presenta el esquema propuesto por los autores, que establece el enfoque que las firmas deberían adoptar para incursionar en los mercados de bajos recursos, poniendo foco en la estructura del modelo de negocio, que implica un análisis de las partes que participan en el intercambio. Los capítulos tres y cuatro pretenden bajar a la realidad el modelo, por medio del análisis de barreras hacia el mercado objetivo y críticas a la propuesta teórica, buscando aproximar un enfoque más objetivo, sin idealizar la proposición de la BOP. En el capítulo cinco, en pos de lograr una visión integral en la materia, se esboza un nuevo marco de referencia para la creación de valor, centrado en un proceso de co-creación de experiencias, y se configuran las competencias necesarias que debe desarrollar una empresa para acercarse al mercado de bajos ingresos. Luego, en el capítulo seis se estudian la importancia y el impacto del embebimiento social por parte de la compañía, contemplando la creación de vínculos y alianzas integradas. Posteriormente, en el capítulo siete se exponen conceptos generales de marketing, tales como el de segmentación y distribución, que en el capítulo ocho, son explicados en el contexto de la BOP, poniendo énfasis en las modificaciones de las estrategias para dirigirse a una demanda diferente. Por último, se arriba a las conclusiones finales por medio del análisis de las secciones anteriores.

## CAPÍTULO 2

### Un nuevo enfoque

Prahalad (2005) señala que la distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos pueden plasmarse en la forma de una pirámide económica. La base de la pirámide es el nombre que recibe el grupo social y económico que comprende a los mercados de bajos ingresos, que representan un nuevo pero emergente campo de investigación en estrategia internacional, tanto en el ámbito académico como empresarial (Prahalad and Hart, 2002). En términos globales, representa 2.5 billones de personas que viven principalmente en los países en desarrollo y cuyos ingresos diarios rondan los u\$s 2.5<sup>9</sup>. Según el Informe de Desarrollo Humano 2007-2008, publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, más del 80% de la población mundial vive en países con altos niveles de desigualdad en los ingresos. Además el 40% representa el 5% de los ingresos mundiales, mientras que el 20% más adinerado simboliza el 75% de los mismos<sup>10</sup>.

La mayoría de las empresas parece no tener en cuenta el mercado compuesto por las personas de menores recursos como potencial segmento objetivo de sus productos y servicios. Prahalad interpreta que la marginación de este sector por parte de las empresas, se debe principalmente a la falta de capacidad de innovación para generar un mercado a partir del mismo (Bartlett, 2002). Sin embargo, como consecuencia de la saturación de los principales mercados, donde las estrategias competitivas focalizadas en diferenciación se encontraron con retornos limitados, y del auge de la responsabilidad social empresaria, las empresas han comenzado a orientarse a los mercados emergentes (Prahalad and Hammond, 2002).

El supuesto principal de Prahalad (2005) consiste en dejar de pensar a los individuos que componen estos sectores como víctimas o como carga, para reconocerlos como empresarios creativos con capacidad de recuperación y como consumidores con sentido de valor. Bajo este esquema, se abre una amplia gama de oportunidades.

---

<sup>9</sup> <http://www.globalissues.org/article/26/poverty-facts-and-stats> Fecha de acceso: 27-03-2010

<sup>10</sup> <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2007-2008/chapters/spanish/> Fecha de acceso: 27-03-2010

Las organizaciones que operen en base a intereses propios, “podrían mejorar la calidad de vida de millones de personas debajo de la línea de pobreza, facilitándoles el acceso al mercado, encontrando formas nuevas de responder a sus necesidades, e incorporándolos a la actividad económica” (Perrone, 2005). Entonces, para lograr un mejor acercamiento a estos mercados, se requiere de un enfoque diferente que supone una asociación con la base de la pirámide para innovar y alcanzar espacios “ganador- ganador” sostenibles, en los que los pobres participen y estén activamente comprometidos, y las compañías, que proveen de bienes y servicios, sean rentables.

Esta nueva filosofía busca reflejar las realidades de este mercado (Prahalad and Hammond 2002; Prahalad and Hart 2002; Hammond 2004; Prahalad 2005). Es por ello que el desarrollo de estrategias de negocio centrado en la BOP depende del establecimiento de un minucioso proceso de aprendizaje, que se traduce en la concepción común de las ideas y oportunidades que fortalecen las capacidades locales y los sistemas sociales y económicos para crear valor para las partes (Simanis et al. 2005).

“Tal enfoque existe, y en varios casos ha llegado más allá del nivel de la simple idea, en la medida en que algunas empresas privadas, tanto grandes como pequeñas, comienzan a crear con éxito mercados en la base de la pirámide como vía para la erradicación de la pobreza.”(Prahalad, 2005: 6).

“Las soluciones viejas y gastadas no pueden crear mercado en la base de la pirámide.” (Prahalad, 2005: 9). Atender a la BOP exige innovaciones tecnológicas, de productos y servicios, así como de modelos empresariales, incluyendo una nueva concepción de la actual propuesta de valor para el negocio y un profundo entendimiento de las necesidades locales y de los paradigmas del desarrollo humano, y la gestión de retos sustanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales. La fortaleza de los enfoques que buscan la innovación se sustenta en la creación de oportunidades para los pobres al ofrecerles opciones, estimulando su autoestima, lo cual implica que la BOP, como mercado, otorga la posibilidad de crecimiento al sector privado y constituye un foro para la innovación.

En base a su investigación, Prahalad (2005) identifica doce principios, que conforman los elementos esenciales de una filosofía de innovación para los mercados de la BOP.

Los mismos pueden ser agrupados en los siguientes apartados:

\*El desempeño de los precios

\*Escalabilidad

\*Innovación en producto

\*Innovación en procesos

\*Capacitación y educación

### **El desempeño de los precios**

El foco debe situarse en el desempeño de los precios, mediante la comprensión de una nueva relación precio-beneficio por parte de las corporaciones multinacionales. No alcanza con ofrecer precios menores, sino que es necesario brindar una nueva combinación del desempeño de los mismos, pues es necesario considerar que la mayoría de los consumidores se encuentran bien informados y poseen conciencia de valor.

La innovación implica soluciones híbridas, ya que los problemas de la BOP no pueden solucionarse con viejas tecnologías. En este sentido, se requiere de tecnologías avanzadas para desarrollar soluciones a escala, mejorar el mencionado desempeño de precios, y lograr que se relacionen de forma creativa con las infraestructuras existentes.

Ejecutar dicho proceso sólo se justifica si los mercados son de tamaño considerable, y si los rendimientos resultan concurrentes con los riesgos.

### **Escalabilidad**

Dada la magnitud del mercado que se presenta, las soluciones e innovaciones en la BOP deben poder incrementar su escala y transportarse de un lado a otro, ya que han de diseñarse de forma tal de que se adapten fácilmente a mercados similares, si bien deben entrar en consideración las características propias de estos últimos. Esto a su vez implica que los diseñadores de productos deberían desempeñar su labor sobre la base de una plataforma existente, es decir, sobre la arquitectura del sistema, para incorporar nuevas características al producto con mayor facilidad y menor costo.

### **Innovación en producto**

Las innovaciones deben hacer hincapié en la conservación de recursos desde la etapa de desarrollo de producto (eliminar, reducir y reciclar), en antagonía con el desperdicio a que se acostumbra en los mercados desarrollados.

Además, al comenzar la etapa de desarrollo de productos, debe mediar una considerable comprensión de la funcionalidad y no sólo de la forma, pues los productos deben poder adaptarse y funcionar en ambientes hostiles. Por lo tanto, no alcanza con una simple variación marginal en los productos pensados para consumidores de mayores ingresos, estos deben ser repensados de acuerdo a las necesidades de quienes harán uso de los mismos.

### **Innovación en procesos**

Las innovaciones en los procesos son tan importantes como las innovaciones en los productos en los mercados de la BOP. Para alcanzarlas es necesario crear una infraestructura logística, mediante el desarrollo de nuevos métodos de distribución, que simultáneamente impliquen bajos costos, a fin de acercar la innovación al cliente potencial.

### **Capacitación y educación**

Otro elemento fundamental es la capacitación desde el lado de la oferta. El diseño de productos y servicios debe considerar los niveles de habilidades, la infraestructura disponible y la eventual dificultad de acceso, para poder adaptarse al mercado en cuestión. Por ende, también resulta imprescindible educar al cliente en el uso y beneficios de los productos y, dada la deficiente estructura para el acercamiento a los mismos, es crucial desarrollar la innovación en el proceso educativo, por ejemplo, mediante la creación de nuevos y creativos mecanismos publicitarios.

Dada la naturaleza heterogénea del grupo de consumidores y el hecho de que pueden ser usuarios por primera vez, la investigación sobre las interfases es crítica para que la curva de aprendizaje sea lo más corta posible.

Así, obtener la mejor combinación de escala, tecnología, precio, sustentabilidad y posibilidad de uso exige que los gerentes comiencen por una visión de “base cero” de las innovaciones para los mercados de la BOP (Prahalad, 2005). Esta nueva filosofía de la

innovación y del suministro de productos y servicios implica repensar los diferentes supuestos tradicionales (tales como forma, funcionalidad, canales, etc.).

Dado un nuevo enfoque, que envuelve una nueva forma de hacer negocios, es decir, un modelo de negocios diferente, involucra a su vez una aplicación distinta de los instrumentos principales de las estrategias de marketing. Según Kotler (1999), las empresas exitosas son aquellas capaces de cambiar su marketing al mismo ritmo al que lo hacen sus mercados. Por ello, las empresas que decidan acercarse al mercado de bajos recursos, deberán segmentarlo para luego posicionarse en el mismo, por medio de estrategias aplicadas desde un nuevo punto de vista.

### CAPÍTULO 3

#### Barreras hacia la Base de la Pirámide

Al margen de las oportunidades que plantea el mercado de bajos recursos, es necesario detectar y analizar las barreras presentes a la hora de construir una visión compartida y local de la BOP en cada sector implicado, es decir, los sectores público y privado, el mundo académico y las organizaciones no gubernamentales.

En primer lugar, en el **sector privado**, la cultura de la organización, y la inherente inercia que implica, representa uno de los mayores obstáculos. De acuerdo con Hart (2005), la BOP crea una aguda tensión entre la continuidad, que comprende la eficiencia, las operaciones de control, la asignación de recursos y el pensamiento convergente, y la discontinuidad, que en contraposición se encuentra plasmada en la imaginación, la innovación, la destrucción creativa, la atracción de recursos y el pensamiento divergente.

Asimismo, la mayoría de las empresas encuentra dificultad en considerar a los pobres como fuente de conocimiento y como parte de la gestión del cambio (Hart and Sharma, 2004). La desconfianza hacia otros jugadores y la ignorancia de la BOP, impiden llegar a una perspectiva común de la misma. Las firmas han de consolidar un entendimiento más profundo de las necesidades del mercado objetivo antes de desarrollar aquellos productos y servicios que pretenden satisfacerlas<sup>11</sup>.

Otro obstáculo a considerar es el excesivo hincapié en la distribución de la riqueza derivada de las estrategias empresariales aplicadas en la base de la pirámide. De este modo se hace caso omiso a aspectos esenciales de dicho concepto, como la satisfacción de las expectativas y el respeto de la dignidad de aquellos en situación de pobreza, pues resulta central tener en consideración que el proceso de aprendizaje entre las empresas y la comunidad se basa en los principios del *community empowerment*, la humildad y “poner al último primero” (Simanis et al. 2005).

Esta es la esencia misma del *Protocolo de la Base de la Pirámide*, el cual constituye un proceso de incubación de empresas de vanguardia, que permite a las corporaciones

---

<sup>11</sup> <http://www.nextbillion.net/node?page=76> Fecha de acceso: 01-04-10

multinacionales generar nuevas oportunidades de negocio en la BOP. Sobre la base de una filosofía de participación, funda un modelo para la creación de negocios sustentables que enlaza los recursos de las multinacionales, las tecnologías y las mejores prácticas con aquellas de la comunidad, rica en conocimiento local y capital social. De este modo, el protocolo busca construir la llamada “capacidad nativa” de las multinacionales, que consiste en la habilidad de lograr el mutuo diálogo con las comunidades pobres, co-descubrir y co-crear nuevas oportunidades de negocio y modelos de negocio embebidos en la infraestructura cultural local y co-diseñar negocios en la BOP, que generen valor para todos los socios<sup>12</sup>. Trabajar con estas comunidades se presenta como una sustancial ocasión de aprendizaje (Zabalía Lagos, 2006).

Las características que tipifican a un ejecutivo actual, tales como la alta formación técnica, la autonomía de decisión, el liderazgo, la proactividad y la gestión, suelen dificultar la visión de sustentabilidad. De acuerdo a Di Natale (2005), tal ejecutivo debe poseer además aptitudes para una adecuada comprensión global del negocio, desde una perspectiva de sustentabilidad: entendimiento del entorno, capacidad de diálogo, flexibilidad, visión presente y futura, sensibilidad social, compromiso y pasión.

En dicho sentido, Hart (2005) manifiesta que se requiere de esta nueva visión para desarrollar estrategias empresariales en la BOP, dado que el plazo de retorno de la inversión se eleva de 3-5 años a 7-10 años, puesto que previamente es necesario consolidar la confianza con las comunidades, y desarrollar alianzas y capital social.

Para tener éxito en la *transactividad radical*, es decir, aquella capacidad que permite a las empresas operar entornos de negocios dinámicamente complejos al integrar a los stakeholders periféricos en la gestión del cambio disruptivo y la generación de la imaginación competitiva (Hart and Sharma, 2004), las firmas deberán ser capaces de escuchar con empatía a los individuos en situación de pobreza, saliendo de su actual estructura mental (Hart, 2005).

Por su parte, el **sector público** también presenta ciertos impedimentos. A lo largo de la historia argentina, encontramos que la política de desarrollo se encuentra altamente

---

<sup>12</sup> <http://bop-protocol.org/>. Fecha de acceso: 01-04-10

subordinada a la cultura reguladora. Dicho contexto se contrapone con las necesidades de la BOP de un desarrollo equilibrado de la política y regulación por parte del Estado, quien debería desempeñar un papel estratégico en el fomento y la promoción de la innovación en todos los sectores de la sociedad (Bell, 2002). Aquí también la ignorancia en la materia es una barrera importante. Además, las estrategias sociales utilizadas por el sector público son de naturaleza asistencialista y muchas veces se combinan con “clientelismo político”, que deriva en última instancia en la compra de votos. (Gardetti, 2005: 9).

El rol del Estado es asegurar los elementos esenciales del macroambiente nacional para posibilitar la creación de un entorno favorable a la inversión y a los negocios en la BOP. Para ello debe garantizarse la gobernabilidad, que abarca mecanismos de coordinación, alianzas estratégicas público – privadas (para que los actores clave construyan una visión común para el desarrollo sustentable local), eficiencia burocrática y rendición de cuentas (*accountability*), para asegurar la transparencia. Igualmente, para que la libre competencia y la paz social sean factibles, es ineludible la vigencia del estado de derecho y un contexto económico y social con reglas estables y claramente determinadas.

En este contexto, el Estado debe actuar como facilitador y coordinador del proceso por medio de, por ejemplo, el fortalecimiento del estado de derecho, la participación del sector privado en la definición de las políticas públicas, servicios públicos e infraestructura básica necesaria para el desarrollo productivo (Gabay, 2005). La infraestructura particular necesaria para el acceso a la BOP, que no existe habitualmente, puede desarrollarse por medio de alianzas público/privadas.

Resulta menester que el gobierno cumpla la función de establecer la visión y objetivos, y de ser innovador, para el logro de la sustentabilidad, y así evitar la existencia de una barrera potencial en la promoción del sector no lucrativo. Debe tomar entonces un rol de liderazgo, por medio de la creación de un entorno en el que los negocios sustentables, en general, y los sustentables desarrollados en la BOP, en particular, puedan triunfar (Bell, 2002).

Por otro lado, el concepto de la BOP está ganando aceptación entre las **organizaciones no gubernamentales** (ONGs) y empresarios sociales, quienes están evolucionando desde instancias llenas de incertidumbre hacia posturas basadas en la comprensión, lo cual

constituye un acercamiento a la construcción de la confianza (Estenssoro, 2005). No obstante lo anterior, la cuestión sigue siendo ignorada por la mayor parte del sector no lucrativo. Entre las instituciones sociales o los empresarios que han comenzado a abordar el tema, prevalece la idea originaria de la BOP como consumidor, impidiendo la evolución de tal concepto, que entre otras cosas establece que la relación “negocios -pobreza” puede tener lugar en cualquier punto a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

Otra limitación a considerar, es la falta de confianza de las ONGs en el sector privado, lo cual retrasa la creación de potenciales alianzas entre ambos. A esto se agrega la postura de las ONGs como auditoras del sector privado en lugar de desempeñar un papel de facilitadoras, a fin de fomentar un nuevo liderazgo, e impulsando la cooperación en escenarios escépticos y desconfiados (Paladino et al. 2006).

Las ONGs, en su mayoría, suelen promover el asistencialismo, brindando bienes y servicios sin cargo o bien por un valor inferior al de mercado. Por ello, deben comenzar a consensuar la importancia de entender y adoptar principios económicamente orientados como parte del proceso de toma de decisiones (Berger, 2006). Por otra parte, junto con el sector privado, salvando previamente sus diferencias, y por medio de diversas actividades y alianzas, pueden ejercer presión para generar un cambio en la situación del sector público.

Con respecto al **sistema educativo**, éste no propicia la investigación, siendo escasas las universidades y escuelas de negocios que han introducido la presente temática en sus programas, y algunas, de hacerlo, lo exponen desde la perspectiva del marketing perdiendo su esencia: el desarrollo sustentable. De este modo, se presenta una oportunidad en la generación de conocimiento para el desarrollo de la BOP. Incluso la capacitación de líderes para una administración de negocios sustentables e inclusivos debería verse como una responsabilidad.

En general, las empresas y el sector académico no perciben la fuente de creatividad y el espíritu emprendedor existente en la BOP. De hacerlo, sería posible adquirir las bases para desarrollar nuevas tecnologías. Según Gardetti (2006), la cultura argentina tiende a asociar la pobreza con el desconocimiento, la marginación y la discriminación, la falta de educación, la resignación, la falta de oportunidad y el asistencialismo.

Para construir una visión compartida y local de la BOP, para analizar las barreras y oportunidades que presenta cada sector, considerando el nuevo paradigma de relacionar los negocios y el desarrollo, y promoviendo la estabilidad social, ambiental y económica, se ha creado en Argentina en el año 2005 el **BOP Lab**. Este se conforma por un grupo de compañías, ONGs, miembros del gobierno y del sector académico, quienes trabajan en forma conjunta para crear oportunidades de crecimiento y desarrollo en mercados que aún no han sido desplegados por las empresas.

Examinan la mejor manera en la que el sector privado puede colaborar con la erradicación de la pobreza, en el papel de socio proactivo y apostando al potencial de los actores locales para co-generar e impulsar el desarrollo local, dada la desigualdad existente (Milstein, 2005). Trabajan para descubrir y aplicar soluciones beneficiosas que abran oportunidades para la creación de valor de las empresas, expandiendo simultáneamente el horizonte de desarrollo de la población más pobre y de las comunidades de una manera que sea culturalmente apropiada y ambientalmente sostenible<sup>13</sup>. Así, las empresas emprenden el descubrimiento de su “capacidad nativa”, las ONGs comienzan a pensar y actuar en términos de gestión empresarial, mientras que el gobierno busca iniciar un modelo no asistencialista, y el sector académico, lentamente, empieza a percibir la necesidad de formar líderes de negocios en la temática del mercado de bajos ingresos. (Gardetti, 2005: 12).

---

<sup>13</sup> <http://www.johnson.cornell.edu/sge/programs/bop.html> Fecha de acceso: 10-04-10

## **Cuadro 2: Resumen de barreras en la BOP**

<b>Sectores implicado</b>	<b>Barreras</b>
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ignorancia de la BOP.</li><li>▪ Cultura organizacional.</li><li>▪ Estrategias con excesivo hincapié en la distribución de la riqueza.</li><li>▪ No considerar a los pobres como fuente de conocimiento.</li><li>▪ No percibir la creatividad y el espíritu emprendedor en la BOP.</li><li>▪ Desconfianza hacia otros jugadores.</li><li>▪ Contexto de falta de gobernabilidad.</li></ul>
Sector público	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ignorancia de la BOP.</li><li>▪ Subordinación a la cultura reguladora.</li><li>▪ Estrategias sociales asistencialistas y clientelismo político.</li><li>▪ Falta de gobernabilidad.</li><li>▪ Inexistencia de infraestructura necesaria.</li></ul>
Sector no lucrativo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ignorancia de la BOP.</li><li>▪ Concepción de la BOP únicamente como consumidor.</li><li>▪ Énfasis en el asistencialismo.</li><li>▪ Falta de confianza en el sector privado.</li><li>▪ Falta de promoción por parte del sector público.</li></ul>
Sistema educativo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ignorancia de la BOP o énfasis en la perspectiva del marketing.</li><li>▪ No considerar a los pobres como fuente de conocimiento.</li><li>▪ No percibir la creatividad y el espíritu emprendedor en la BOP.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a lo expuesto por los autores en el marco teórico.

## CAPÍTULO 4

### Críticas a la Proposición de la BOP

La popular proposición de la BOP puede resumirse de la siguiente manera:

- Existe, en la parte inferior de la pirámide, un significativo poder adquisitivo sin explotar, y las empresas privadas pueden lograr importantes beneficios por medio de la venta a este sector.
- Mediante la venta a los pobres, las empresas privadas pueden brindarles prosperidad, y así ayudar a erradicar la pobreza.
- Las grandes empresas multinacionales deberían desempeñar el papel principal en este proceso de venta a los pobres.

Prahalad (2004) sostiene que la venta a los pobres puede, al mismo tiempo, ser rentable y erradicar la pobreza, estableciendo que el afán de lucro por sí mismo es suficiente para conducir a las empresas a hacer el bien, y rechazando la responsabilidad social corporativa como la base para las iniciativas en la BOP.

Sin embargo, ésta puede resultar una falsa ilusión. De acuerdo a Aneel Karnani (2007: 91), la proposición de la BOP es lógicamente defectuosa e incoherente con las pruebas. Por ello, propone una perspectiva alternativa a la forma en que el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza, es decir, que en lugar de considerar a los pobres principalmente como consumidores, un enfoque alternativo es centrarse en ellos como productores, contemplando que la única manera de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres.

#### **Mercado objetivo y poder adquisitivo**

En cuanto a la especificación del mercado objetivo, entra en consideración el hecho de que la determinación de la pobreza implica juicios subjetivos y la existencia de diferentes grados de la misma. De hecho, puede darse cierta dicotomía al encontrar una variedad de fuentes con diferentes parámetros empleados que afectan la estimación de la cantidad de pobres existentes. Así Hart y Prahalad (2002) afirman que existen 4 billones de personas con ingresos per cápita inferiores a u\$s 1500 por año, Prahalad y Hammond (2002) sostienen que dichos ingresos son inferiores a u\$s 2000 por año, y por último, Prahalad (2005) señala que son menores a u\$s 2 por día. Cómo mitigar la pobreza depende de la definición de la misma, ya que las personas que consumen menos de 2 dólares al día

poseen diferentes necesidades y prioridades que las personas que consumen de u\$s 2 a u\$s 6 por día. Por lo tanto, mientras más alta sea la línea de pobreza adoptada más se ocultan estas diferencias.

Del mismo modo puede considerarse una sobrestimación al establecer que existen más de 4 billones de personas en las mencionadas condiciones, cuando el Banco Mundial, estima el número en 1,4 billones en 2005<sup>14</sup>, incluso varios investigadores sostienen que este banco ya sobrestima el número de pobres<sup>15</sup>.

No sólo es un mercado más pequeño de lo que se cree, sino que además es probable que sea menos rentable de lo que se piensa. Los costes de servirlo pueden ser muy altos, pues sus integrantes son culturalmente heterogéneos y se encuentran dispersos geográficamente, lo cual aumenta los esfuerzos de distribución y los gastos de comercialización, y dificulta el aprovechamiento de las economías de escala. Asimismo, la debilidad de la infraestructura (transporte, comunicación, etc.) y el pequeño tamaño de cada transacción incrementan aún más el costo de hacer negocios.

Lejos de la hipótesis planteada por Prahalad y Hammond (2002) en la que los pobres suelen comprar productos de lujo, Gangopadhyay y Wadhwa (2004) estipulan que gastan alrededor del 80% de sus ingresos en necesidades básicas de alimentos, ropa y combustible, dejando escaso margen para los bienes de lujo. Las empresas que persiguen la proposición de la BOP suelen fracasar a causa de sobreestimar el poder adquisitivo de los pobres y fijar los precios demasiado elevados, obviando su sensibilidad a los precios (Karnani, 2007).

### **Paquetes unitarios**

Las empresas buscan una nueva manera de llegar al consumidor, por medio de la venta de paquetes pequeños, que resultan accesibles y por ende estimulan el consumo (Prahalad, 2004). Para Karnani (2007: 95), dicha proclamación de asequibilidad es una falacia. Las empresas podrían preferir vender paquetes pequeños a márgenes de beneficio más bajos para fomentar la prueba y muestreo de la marca, y los pobres, por su parte, podrían optar

---

<sup>14</sup><http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:21882162~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:469382,00.html> Fecha de acceso: 01-04-10

<sup>15</sup> The Economist, *More or Less Equal*, 11-03-04.

por paquetes pequeños por conveniencia en la administración del cash flow. Si bien esta opción puede crear valor para los pobres y, por lo tanto, puede dar lugar a un mayor consumo, ya que además los pequeños paquetes facilitan la compra de impulso, no aumentan la accesibilidad real. La única manera de hacerlo es mediante la reducción del precio por uso. Bajo la lógica de la BOP, los productos se venden en paquetes más pequeños por lo que resulta más asequible a los pobres, pero puede ocurrir que estas unidades más reducidas, se ofrezcan exactamente al mismo precio por kilogramo que los paquetes más grandes.

### **Multinacionales vs. Pymes**

Un elemento importante de la propuesta de la BOP es que las empresas multinacionales deben asumir el liderazgo en la iniciativa de vender a los pobres (Prahalad and Hart, 2002). Es cierto que existen oportunidades de vender a los pobres, pero por lo general son pequeñas y medianas empresas locales las que mejor se adaptan a la explotación de las mismas, puesto que los mercados enfocados en el segmento de bajos recursos suelen no implicar importantes economías de escala, por la dispersión y la escasa infraestructura disponible. Incluso, los productos vendidos son menos complejos, reduciendo las economías de escala en tecnología y operaciones, y menos intensivos en marketing y marca, reduciendo aún más las mencionadas economías de escala. Por ello, no se encontraría una ventaja específica aquí para las multinacionales (Karnani, 2007: 96).

### **Casos de Éxito vs. Responsabilidad Social Empresaria**

Los casos de éxito de venta a los pobres se presentan como casos aislados. Si una empresa privada no se encuentra motivada por los beneficios económicos, sino por la responsabilidad social, entonces existen numerosas oportunidades de comercialización. Sin embargo, Prahalad (2005: 9) rechaza explícitamente la responsabilidad social corporativa como base para las iniciativas en la BOP. Éstas últimas, podrían dar lugar al gasto del dinero en determinados programas que respondan a necesidades más prioritarias, como la nutrición, la educación y la salud.

Si bien Prahalad argumenta que los pobres son consumidores con sentido de valor y tienen derecho a determinar la forma en que gastan sus ingresos, también son vulnerables en virtud de la falta de educación e información, y la privación de derechos económicos, culturales y sociales. Las preferencias de los individuos son maleables por sus antecedentes

y experiencia, por lo que habría que ir más allá de las preferencias expresadas, para focalizarse en la capacidad de las personas de elegir entre las oportunidades que se encuentran a su alcance. Amartya Sen, ganador del Premio Nobel de economía, señala que aquella población despojada, tiende a ponerse de acuerdo con sus privaciones a causa de la mera necesidad de supervivencia, y puede, en consecuencia, carecer del ímpetu necesario para exigir cualquier cambio radical, ajustando incluso sus deseos y expectativas a lo que perciben como posible. Entonces, no deberíamos idealizar a los pobres como consumidores con conciencia de valor (Karnani, 2007: 97).

### **Precios bajos vs. Aumento del ingreso**

A pesar de que para Karnani (2007: 97) constituye una falacia afirmar que existe un considerable poder adquisitivo oculto en la BOP, ya que la proposición de la BOP sobrestima el potencial de hacer ganancias mediante la venta a los pobres, pueden presentarse oportunidades rentables cuando las empresas reducen los precios de bienes y servicios a niveles lo suficientemente bajos como para ser asequibles por los mismos, ayudando a aliviar la pobreza mediante el aumento de la renta efectiva de los pobres. Los ingresos reales pueden incrementarse mediante una reducción de los precios de los productos que compran o el aumento de los ingresos que los pobres ganan. Existen a su vez, tres maneras de reducir los precios: disminuir los beneficios, reducir los costes sin reducir la calidad y reducir los costos mediante la reducción de la calidad.

La proposición de la BOP defiende la no reducción de la calidad en este proceso, pero a menos que los productores sean realmente eficientes, el rediseño de los procesos de negocio no logrará una reducción de los costes en más de un 50% sin afectar la calidad. Una mejora significativa en tecnología podría reducir los costos drásticamente, como ocurre en las áreas de la informática y de las telecomunicaciones, mas resulta dificultoso encontrar ejemplos de este tipo en otras categorías de productos. De este modo, el impacto final en los ingresos reales debido a las reducciones en las áreas mencionadas es muy baja ya que los pobres gastan sólo una pequeña parte de sus ingresos en productos electrónicos, en contraste con el ya mencionado 80% de sus ingresos que destinan a necesidades básicas. (Karnani, 2007: 100)

A menudo es necesario reducir la calidad a fin de reducir los costos; el reto es hacerlo de tal manera que el trade off entre dichos conceptos sea consistente con el trade off entre

precio y calidad realizado por el mercado objetivo. Generalmente, este proceso no requiere un gran avance tecnológico, lo cual se traduce en una situación beneficiosa para ambas partes. La insistencia en no bajar la calidad en realidad podría perjudicar a los pobres pues puede que se les prive de un producto que pueden y desean comprar, ya que debemos considerar que la calidad es un concepto relativo.

### **Consumidores vs. Productores**

Karnani (2007) sostiene la necesidad de ver a los pobres en primer lugar como productores y no como consumidores, buscando que estos logren aumentar sus ingresos. A pesar de que la propuesta de la BOP se centra en los pobres principalmente como consumidores, a veces también los considera como productores (Prahalad, 2005:5).

#### ***-Microcrédito***

El microcrédito brinda beneficios no económicos para sus clientes, como el aumento del autoestima, la cohesión social y el empowerment, además de ayudar a reducir la variabilidad del consumo en períodos de crisis. Sin embargo, la gran mayoría de los clientes de microcrédito se encuentran atrapados en las actividades de subsistencia sin perspectivas de alcanzar una ventaja competitiva, dado que operan en pequeña escala, con personal no asalariado, con escasos bienes, formación y productividad, y en ámbitos de bajas barreras de entrada y excesiva competencia. Incluso en los países desarrollados con mayores niveles de educación e infraestructura, alrededor del 90% de la fuerza laboral son trabajadores por cuenta ajena en lugar de entrepreneurs<sup>16</sup>. Resulta difícil entonces, encontrar evidencia que sustente la afirmación de Prahalad (2005:5) de que “los pobres son en sí mismos empresarios con alta capacidad de recuperación”.

#### ***-Empleo y Productividad***

Para Karnani (2007), crear oportunidades de empleo estable a salarios razonables es la mejor manera de erradicar la pobreza. No obstante, numerosos individuos que poseen trabajo se encuentran atrapados debajo del umbral de pobreza. Dicha condición se ve sujeta a su salario, al tamaño del hogar y a los ingresos de otros miembros del hogar.

---

<sup>16</sup> International Labour Organization, <http://laborsta.ilo.org/> Fecha de acceso: 15-04-10

Luego, crear puestos de trabajo no es suficiente, pues también se requiere un aumento en la productividad, de tal manera que los salarios sean lo suficientemente altos como para permitir a los trabajadores salir de su estado de pobreza. Banerjee y Duflo (2007) señalan que los microempresarios no logran crear empleos para otros, reforzando la proliferación de pequeños empresarios.

Existe un punto de contacto con la propuesta de la BOP, y es que tanto el sector privado como el gobierno deben desempeñar un papel en el mercado en cuestión. En cuanto al primero debemos considerar que las pequeñas y medianas empresas aportan la mayor parte de los empleos en el proceso de desarrollo. Sin embargo, en diversos sectores de la economía, las grandes empresas son necesarias para aprovechar las economías de escala. Las firmas pueden centrarse en el crecimiento del trabajo en industrias intensivas en mano de obra, y aumentar la productividad mediante la consecución de economías de escala e incrementación de los conocimientos de los empleados (Karnani, 2007: 106). Desde otra perspectiva, el sector público debe buscar la eficiencia de estos mercados a fin de maximizar los ingresos de los pobres, quienes a menudo venden sus productos y servicios en mercados ineficientes y no capturan la totalidad del valor de su producción.

La oportunidad en la base de la pirámide existe, y las empresas deberían aprovecharla pero siempre desde una perspectiva prudente, sin idealizar la situación. Las mejores oportunidades existen cuando la empresa reduce el precio significativamente y de manera innovadora, alterando la relación precio-calidad de una manera aceptable para el mercado objetivo. Karnani (2007) sugiere la inversión, por parte de las empresas, en la mejora de las aptitudes y la productividad de los pobres, como medio para reducir la pobreza y para ayudar a crear más oportunidades de empleo para ellos.

## **CAPÍTULO 5**

### **La co- creación de valor**

Actualmente, nos sumergimos cada vez más en un mundo en donde los consumidores han incrementado su acceso a una mayor cantidad de información, a una velocidad superior y con menores costos. Las disrupciones en el ambiente competitivo están difuminando los límites de la industria y las definiciones de productos. Al mismo tiempo, la competencia se intensifica reduciendo los márgenes de ganancias. Los consumidores se enfrentan a un mayor número de opciones que no necesariamente implican una mayor satisfacción y los managers disponen de una mayor cantidad de elecciones estratégicas que pueden no necesariamente generan mayor valor. En este contexto, la focalización en costos, productos y procesos de calidad y eficiencia ya no son suficientes, es decir, que para lograr un crecimiento rentable deben buscarse además nuevas fuentes de innovación y creatividad.

Para Prahalad y Ramaswamy (2004), dicha realidad fuerza a reexaminar el sistema tradicional de la empresa centrada en la creación de valor utilizada hasta el momento. Para ellos se requiere un nuevo marco de referencia para la creación de valor, centrado en el proceso de co-creación de valor, el cual reemplaza al proceso de intercambio y comienza con la evolución del rol del consumidor, de aislado a conectado, de desinformado a informado y de pasivo a activo.

Consecuentemente, las comunidades temáticas de consumidores, en las cuales los individuos comparten ideas y sentimientos, y aprenden de las experiencias de otros, están revolucionando los mercados emergentes y transformando los ya establecidos. Al estar más informados, los consumidores, pueden tomar mejores decisiones, y al interactuar proveen feedback a las compañías y a cada uno de los miembros de dichas comunidades. La innovación en experiencias es crítica para la eficiencia sostenida, y ésta lo es para la reducción de riesgos y tiempos en la experimentación de nuevas oportunidades.

Se desafían entonces dos supuestos de negocios tradicionales estableciendo que:

- Las empresas ya no pueden actuar de manera autónoma, sin interferencia de los consumidores, quienes buscan influenciar en el sistema e interactuar con las firmas, y de este modo co-crear valor

▪ El valor no reside exclusivamente en los productos o servicios de la compañía o industria. El nuevo espacio de creación de valor comprende un espacio competitivo centrado en experiencias de co-creación personalizadas desarrolladas por medio de interacciones entre consumidores y redes de compañías y comunidades de consumidores. Estas interrelaciones comprenden:

1) *Acceso* a la información por parte de todos los componentes del sistema. El consumidor busca más que la simple posesión de un bien, pretende vivenciar una experiencia deseada.

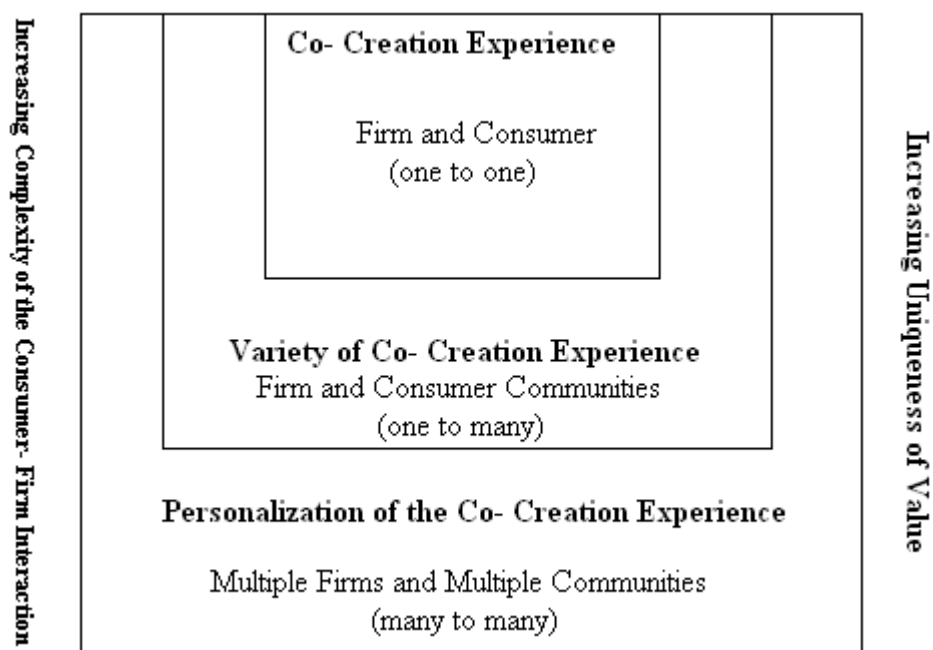
2) *Transparencia*, en un entorno donde la asimetría de información se está disipando.

3) *Diálogo y compromiso* de ambas partes para desarrollar una comunidad leal, que se focalice en intereses compartidos en el marco de reglas establecidas implícita o explícitamente.

4) *Evaluación de riesgos y aprendizaje* conjunto, reconociendo el contexto emocional, social y cultural de las experiencias, para lograr mayores oportunidades de diferenciación.

La firma se relaciona con consumidores heterogéneos que poseen diversos acercamientos a la interacción. A su vez estos pueden relacionarse con diversas comunidades, que también interactúan con las firmas. Así, los patrones de interacción moldean el proceso de creación de valor, creando oportunidades.

### **Cuadro 3: El espectro de co-creación de experiencias**



Fuente: Prahalad y Ramaswamy (2004:11)

Es necesario un proceso de co-creación aplicable a un gran número de consumidores con diversos intereses y necesidades, llamado “*ambiente de experiencia*”, que posee la capacidad de contener un amplio rango de experiencias contexto específicas de individuos heterogéneos. Este encierra productos y servicios e interfaces de interacción (que incluyen canales, empleados y comunidades), facilita nuevas oportunidades apoyándose en tecnologías emergentes, y reconoce que no todo consumidor desea co-crear.

También debemos considerar las *dimensiones de la decisión*, que condicionan la experiencia de co-creación. Estas comprenden que los consumidores desean:

- Interactuar a través de una variedad de experiencias, y dentro de sus usos, costumbres y estilos.
- Definir sus elecciones de tal manera que reflejen su sentido de valor, y poder asociarlas a un precio justo.

Dado que la *calidad* de la interacción es un enlace crítico para el futuro competitivo, para responder a estas aspiraciones las firmas deben focalizarse en la relación precio-

experiencia, en ofrecer múltiples canales de interacción y en reflejar los deseos del consumidor en sus opciones.

**Cuadro 4: Migrando hacia la co-creación**

	<b>Traditional Exchange</b>	<b>Co-Creation Experiences</b>
<b>Goal of Interaction</b>	Extraction of economic value	Co-creation of value through compelling co-creation experiences, as well as extraction of economic value
<b>Locus of Interaction</b>	Once at the end of the value chain	Repeatedly, anywhere and anytime in the system
<b>Company-Consumer Relationship</b>	Transaction- based	Set of interactions and transactions focused on a series of co- creation experiences
<b>View of Choice</b>	Variety of products and services, features and functionalities, product performance and operating procedures	Co-creation experience based on interactions across multiple channels, options, transactions, and the price-experience relationship
<b>Pattern of Interaction Between Company and Consumer</b>	Passive, firm-initiated, one on one	Active, initiated by either the company or consumer, one on one, or one to many
<b>Focus of Quality</b>	Quality of internal processes and company offerings	Quality of consumer-company interactions and co-creation experiences

**Fuente:** Prahalad y Ramaswamy (2004:50)

La clave es comprender el valor particular creado para el usuario final, que se logra por medio de un profundo conocimiento cultural de los problemas que enfrentan los usuarios finales en estos mercados. Según Letelier, Flores y Spinosa (2003), y al igual que Karnani (2007), el desarrollo de este entendimiento requiere que las empresas cambien sus puntos de vista respecto de los clientes potenciales, para dejar de verlos como los consumidores pasivos que buscan satisfacción para percibirlos como productores, que participan activamente en la búsqueda de una vida mejor. Ofrecerles los bienes de consumo por sí solo puede satisfacer sus deseos, pero no sus ambiciones. En tal sentido, los sistemas de mejora de la productividad logran un refinamiento de las habilidades que son apreciadas por los individuos, y de las cuales pueden obtener beneficios.

## **COMPETENCIAS NECESARIAS**

Letelier (2003:80-81) dispone que para efectuar el cambio necesario en el paradigma de venta a clientes de bajos ingresos, una empresa debe dominar tres competencias:

### **1- Identificar oportunidades culturalmente relevantes para alcanzar una diferencia cualitativa**

#### *a) Identificación de conflictos entre valores tradicionales y valores modernos emergentes*

Una empresa debe ser capaz de detectar el vínculo entre la cultura y el motivo de compra, y distinguir en qué consiste una mejora cualitativa de vida, desde el punto de vista del consumidor. Ello requiere comprender e intervenir en sus valores sociales en conflicto, es decir, conceder algo que ya es altamente valorado por el segmento, al mismo tiempo que se deshacen sentimientos de resignación, para integrarlos a la vida económica moderna por medio de una oferta que sea admirada, pero evitando sentimientos de incomodidad al aplicarla. A pesar de que las empresas comprenden que sus marcas conllevan un significado, aun deben encontrar una forma práctica de diseñar nuevos productos o marcas que alivien las tensiones en los valores sociales.

#### *b) Elección del canal fuera de los límites de la Industria Tradicional*

El negocio ha de incluir como parte de su producto o servicio un sistema de potenciación de la productividad que desarrolle las técnicas del individuo para afrontar los conflictos. El diseño de una oferta que genera clientes productivos generalmente implica el establecimiento de un canal innovador para su entrega, que se relaciona con prácticas ad hoc para resultar familiar y sortear los conflictos de valores. Esto genera que los canales sean identificados como una nueva forma de vida, evitando el retorno a los viejos hábitos de los mercados informales.

### **2- Crear confianza comprometiendo al consumidor**

Debido a que los individuos que componen el segmento en cuestión no acostumbran a intercambios entre iguales y viven en comunidades desconfiadas, las empresas deben

promover procesos de compromiso mutuo y de creación y mantenimiento de confianza. El negocio tiene que balancear familiaridad con la novedad de su forma de operar (Sen, 1999; citado por Letelier et al. 2003:81).

Las ofertas exitosas extienden a los clientes tres libertades: mejoran las facilidades económicas pues enriquecen la capacidad de negociar en ambientes de igualdad transaccional; aumentan las oportunidades sociales, facilitando, por ejemplo, la educación técnica; y muestran nuevas garantías de transparencia, enseñándoles lo que se puede ser confiable en las relaciones transacciones, en contraste con las jerárquicas.

Dado que el hecho de convertirse en cliente productivo implica un cambio en las prácticas básicas con el fin de resolver un conflicto entre los valores tradicionales y modernos, el compromiso y proceso de interacción de la firma con el cliente deben establecer con claridad las funciones y puntos de contacto. A su vez, este cliente productivo ayuda a otros clientes en el proceso de adaptación al cambio cualitativo. Así, un cambio cualitativo en la experiencia del proceso de producción contribuye a la creación de valor.

Existen cuatro fases para desarrollar el compromiso, que incentiva a los consumidores a hablar de sus nuevas experiencias, ambiciones y preocupaciones:

*a) Interacciones con los clientes para superar la resignación*

El marketing masivo es importante para crear credibilidad, pero los clientes tienen que emprender intensas conversaciones exploratorias y escuchar experiencias de clientes anteriores. Las ventas interactivas y experiencias de comercialización permiten a los individuos reconocer su resignación y, al mismo tiempo, considerar que la oferta cultural innovadora es una forma genuina para la mejora, al entrar en contacto con sus aspiraciones. Al experimentar algunos aspectos de la nueva conducta en el proceso de venta, se hace comprensible y realizable. Para ello, la firma debe brindar una propuesta culturalmente accesible y plantarse como una institución creíble, aprovechando las voces auténticas de la comunidad.

### *b) Iniciación en contratos formales*

Para aumentar la productividad es necesario que exista un contexto de igualdad transaccional, donde los individuos comprendan dónde se encuentran en el proceso de alcanzar sus metas. Por lo tanto, la oferta deberá ser diseñada en base a normas de compromiso y acuerdos simples, claramente enunciados en la experiencia de iniciación, la cual constituye una novedad relativa entre los miembros del segmento de bajos ingresos. Al otorgarse la oportunidad de ser miembros de una entidad de negocios, se explicita la confianza demostrada hacia ellos y les permite firmar con un verdadero sentido de responsabilidad transaccional.

### *c) Creciente apoyo emocional y reconocimiento*

Para administrar las emociones negativas, las empresas deben establecer grupos de apoyo o algún tipo de interacciones en red entre los clientes. Mientras exista una credibilidad articulada, las redes forman la base de un nuevo canal.

### *d) Defensa del consumidor, compromiso con una comunidad más amplia.*

Las empresas sólo pueden dirigir la retención y el crecimiento, a través del boca a boca, si poseen conocimiento de cómo los consumidores adaptan la innovación cultural en su vida en comunidad. La propiedad de productos más caros tiende a crear una nueva clase de personas dentro de un sector social. Sin embargo, el boca a boca no es suficiente para incrementar el volumen. Las compañías exitosas crean programas de apoyo, cuyo objetivo es permitir a los clientes productivos hablar sobre la compañía y su programa. Para hacerlo, ellos tienen que ver cómo el programa y la nueva red forman parte de su comunidad en general, además de sus vidas individuales. Uno de los elementos principales del sistema es la publicación, a través de los más diversos medios, de los logros de los clientes productivos en comunidad. En tales eventos, los representantes podrán empezar a hablar con autoridad y orgullo de la oferta a otros miembros de la colectividad. De esta manera, la empresa logra un mayor valor de marca y menores costos de generación de ventas.

### **3- Medir el éxito de crear clientes productivos**

Los indicadores deben contemplar el aumento en los ingresos que la oferta proporciona a los clientes productivos. Este debe ser lo suficientemente comprendido y apreciado como para vender, así como para comprar, una versión del producto de mayor precio. También debe considerarse el crecimiento del mercado, estimulado por el boca a boca.

Una dimensión crítica de retención, confianza hacia la firma y futuro crecimiento de mercado, es el aumento en las aspiraciones de los clientes. Desde esta óptica lo importante no es que vuelva a comprar, sino que lo haga con mayores expectativas. Dado que los mercados de bajos ingresos crecen a un ritmo más lento que los mercados desarrollados, la rentabilidad requiere un mayor grado de retención de clientes y venta cruzada<sup>17</sup>, que reduce el costo de adquisición de clientes y aumenta el valor promedio de cada uno de ellos.

Estas medidas deben ser confirmadas por incrementos en la cantidad de producto vendido, el aumento de valor de marca y la fidelización de clientes, que lleva a la disminución en el costo por venta.

---

<sup>17</sup> Táctica mediante la cual se logra un crecimiento de la relación con el cliente, por medio de la oferta de productos complementarios a los que consume o pretende consumir, dado su perfil.

## CAPÍTULO 6

### Factores Influyentes en el Proceso de Embebimiento Social

Como ya se ha mencionado, debido a que los mercados de bajos ingresos siguen siendo en su mayoría inexplorados y gran parte de las empresas los desconocen, Ricart, Sánchez y Rodríguez (2007) realizaron un estudio de los antecedentes del embebimiento social en los mercados de la BOP, estableciendo que el desarrollo de los vínculos integrados y alianzas con socios tradicionales y no tradicionales es fundamental para comprender las necesidades de los clientes y las características del mercado, y contribuye a crear una ventaja competitiva contextual.

El concepto de integración en la sociedad (*embeddedness*) implica que las acciones económicas se realizan en un contexto compuesto de redes sociales de relaciones, que responden a intereses individuales y colectivos, y que son especialmente importantes en los mercados de bajos ingresos, ya que proporcionan soluciones en un contexto donde se observan vacíos institucionales (Besley, 1995; citado por Ricart et al. 2007: 20).

El embebimiento social es entonces la integración en las diversas redes locales que conduce al desarrollo de relaciones de largo plazo y de cooperación, y que puede dar lugar a la obtención de beneficios comunes para todos los agentes implicados en las mismas. Una empresa integrada en una red social puede tener acceso a los recursos claves de su entorno, aumentar la confianza y ganar legitimidad entre los actores, favorecer la adquisición de conocimiento y educar a los consumidores sobre los beneficios de los productos en una forma más sensible. En conjunto, estos argumentos sugieren que las empresas con capacidad de integración en la sociedad tienen mayores probabilidades de éxito al entrar en mercados de bajos ingresos (Hart and London, 2005).

Se diferencian *tres niveles* de integración social (Ricart et al. 2007:22):

- Alta: implica que la empresa ha enraizado lazos estrechos y profundos con una entidad externa sin ningún acuerdo formal, y ha desarrollado asociaciones (*partnerships*) con varios grupos en un gran número de actividades empresariales.
- Media: la firma posee vínculos y asociaciones con un pequeño número de grupos y partidos en un reducido número de actividades empresariales.
- Baja: se restringen las operaciones a relaciones entre partes independientes.

Según dichos autores una empresa posee un mayor incentivo para construir vínculos y asociaciones integradas bajo tres condiciones:

### **1- Un sistema, orientado al mercado, subdesarrollado**

Un sistema orientado al mercado es aquel marco que permite al sector privado y a los sectores sociales actuar conjuntamente y crear riqueza en una relación simbiótica (Prahalad, 2005). En los mercados emergentes, las fallas de mercado son frecuentes, y por lo tanto las empresas y los inversores se enfrentan a mayores riesgos e incertidumbre en la realización de sus transacciones. Ante los "vacíos institucionales" se presenta la necesidad de crear capacidad institucional para atraer la inversión, es decir, que las empresas que compiten en los mercados de la BOP deben construir sus propios espacios de transacción en lugar de esperar a que evolucione un sistema institucional (Hart and London, 2004). La falta de canales de distribución, de intermediarios especializados y sistemas de apoyo al crecimiento de las empresas, la escasez de normas y sistemas para garantizar el cumplimiento de los contratos, las asimetrías en el acceso a la información, y la desconfianza son características muy comunes en estos sistemas. Es por ello, que el rol de la firma en este proceso es el de contribuir a la construcción de este sistema por medio del entrenamiento y educación en todos los niveles para conseguir socios responsables, ofreciéndoles incentivos, y creando una capacidad de auto-gobierno (Prahalad, 2005).

Cuanto menor sea el grado de desarrollo de un sistema orientado al mercado, mayor será la necesidad de la firma de encontrarse socialmente integrada. Las empresas que compiten en estos inestables sistemas profundizan los lazos y forman alianzas con los actores locales para crear un sistema donde las transacciones se pueden realizar de manera eficiente, obteniendo de este modo una ventaja competitiva, ya que los competidores no logran replicar un modelo basado en el compromiso y confianza con los clientes, alcanzado por medio del diálogo permanente y el trabajo conjunto.

### **2- La distancia psíquica**

Este concepto implica el grado en que una empresa desconoce las características de un mercado, y contempla la distancia cultural, administrativa o política, geográfica y económica. Cuando las instituciones oficiales son débiles, y las empresas se enfrentan a una alta distancia psíquica o bien cuentan con poca experiencia en la BOP, la utilización de empresas conjuntas y asociaciones estratégicas facilitan el acceso a los mercados y el

conocimiento de las condiciones locales, que comprenden necesidades y hábitos, tradiciones e instituciones. Sin embargo, aquellas empresas con experiencia en los mercados de bajos ingresos pueden moderar el efecto de la distancia psíquica y por lo tanto la necesidad de integrarse socialmente.

### **3- El grado de co-creación personalizada de experiencias ofrecidas por la firma**

En los segmentos de bajos ingresos una empresa puede, en algunas circunstancias, ofrecer un servicio integral en lugar de un único producto, brindando un conjunto de experiencias personalizadas (actividades de capacitación, financiamiento, programas de educación, asistencia técnica, etc.), en el que el consumidor interactúa con los diferentes actores y co-crea valor en cada interacción. Como la firma puede no tener la capacidad ni el conocimiento para ofrecer estos servicios de manera eficiente, y ya que se aleja de sus actividades tradicionales y sus competencias básicas, debe construir e integrarse a una red para que los consumidores puedan fácilmente interactuar con diferentes actores en el espacio del mercado. Estas "redes de experiencia" no sólo relacionan componentes, productos o información, sino que además movilizan las comunidades mediante la conexión de los proveedores y otros actores con los consumidores, y a los consumidores unos con otros (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

El requerimiento de ofrecer experiencias personalizadas de co-creación depende en gran medida del producto o de las características del servicio. Si el producto es simple, de bajo precio y representa una versión actualizada de un producto existente, es posible venderlo con una simple transacción comercial. No obstante, si el producto es tecnológicamente intensivo, de alto precio o representa un nuevo producto o una nueva forma de entregarlo, resulta necesario ofrecer experiencias personalizadas de co-creación con el fin de hacerlo accesible y asequible. Entonces, cuanto mayor es el número de experiencias personalizadas de co-creación que ofrece la empresa, mayor es la necesidad de estar socialmente integrados.

En su estudio, Ricart, Sánchez y Rodríguez (2007), por medio del análisis comparativo de casos, identifican patrones emergentes sobre la relevancia de desarrollar vínculos y asociaciones en distintas actividades, concluyendo que las actividades de negocio en las que estos son más relevantes son la distribución y la comercialización. Por otra parte, observaron que la asociación con organizaciones locales para la contratación de recursos

humanos puede ser especialmente útil cuando el modelo de negocios se basa en los empresarios locales, y que algunas empresas han desarrollado modelos innovadores de negocios mediante el establecimiento de vínculos con socios locales integrados en el proceso de diseño, favoreciendo un proceso de desarrollo de abajo hacia arriba (Prahalad y Hart, 2002).

El marco teórico emergente desarrollado por estos autores explica que las empresas que ingresan en un sistema de mercado poco desarrollado, con una distancia psíquica alta respecto de los segmentos de bajos ingresos, y que ofrecen un alto grado de experiencias personalizadas de co-creación deben desarrollar la capacidad de embeberse socialmente.

Un recurso de red especialmente crítico en los mercados de la BOP es la **capacidad de gobierno**, para posibilitar la realización de transacciones transparentes y efectivas entre los diferentes actores de la red. El desarrollo de dicha capacidad requiere de la participación de todos los componentes del mercado y de la estructura social (Prahalad, 2005), ya que no es una capacidad interna de la empresa, sino del sistema mismo.

Adicionalmente, poseer vínculos previos con actores influyentes e internacionales puede favorecer el **acceso a nuevos mercados**, y constituye una ventaja relevante dado que la rentabilidad en los mercados de bajos ingresos está ligada a la capacidad de escalar y ampliar las operaciones (Prahalad y Hart, 2002).

Por último, la **confianza** resulta clave para que una empresa llegue a convertirse en una firma nodal, pues actúa como mecanismo de gobierno en las alianzas, sustituyendo la necesidad de estructuras jerárquicas y contratos detallados. De hecho, las estructuras de red en los mercados de bajos ingresos, suelen caracterizarse por estructuras no jerárquicas y lazos de cooperación que permiten la colaboración a largo plazo (Ricart et al. 2007:35).

Depender de los vínculos sociales y de la confianza en el gobierno de las alianzas es importante en los mercados de bajos ingresos por tres razones:

1. El contexto institucional en las zonas pobres se caracteriza por los sistemas sociales altamente interdependientes en donde el capital social posibilita a cada actor el acceso a los activos e información de otros agentes. Una empresa puede acceder a otras firmas o

compartir su know-how, utilizando sus conocimientos colectivamente para producir algo que sea beneficioso para todas las partes (Uzzi, 1996; citado por Ricart et al. 2007: 18).

2. Las redes sociales pueden reducir los altos costos de transacción haciendo más costoso el oportunismo, debido a los efectos de reputación (Gulati et al. 2000).

3. En el surgimiento de un nuevo sistema de mercado, las empresas pueden obtener ventajas de la red al proporcionar los vínculos críticos faltantes en el sistema. La formación temprana de asociaciones en los mercados de bajos ingresos puede ser una fuente de ventaja competitiva, la cual se vuelve dinámica y se basa en la facultad de crear, no de explotar, capacidades que permiten a la empresa crear valor a través de las experiencias de co-creación llevadas a cabo dentro de la red en la que la compañía está embebida (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

## CAPÍTULO 7

### Conceptos Generales de Marketing

En este apartado se realiza un análisis de los conceptos y estrategias relevantes en el estudio de la base de la pirámide.

#### Segmentación

Reconocer la heterogeneidad interna de la demanda en cada producto-mercado lleva a la aplicación de estrategias de segmentación del mercado y posicionamiento estratégico de producto. (Manuera, 1998).

La segmentación es una parte clave de la estrategia de marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos homogéneos respecto a una o varias variables, con el fin de poder aplicar a cada uno programas específicos de marketing que permitan satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa. Su finalidad es la de generar las formas más efectivas para llegar a los clientes y así satisfacer sus necesidades y deseos de una mejor manera (Myers, 1996); y la forma en que es realizada permite alcanzar una ventaja competitiva (Hill and Jones, 1996:145). Vale aclarar que segmentar no es sinónimo de dividir o fraccionar el mercado, sino que “es un proceso multidimensional de análisis que abarca una gran cantidad de variables con el objetivo de definir estrategias comerciales diferenciadas, es decir, mezclas de marketing tales que satisfagan las necesidades de diferentes grupos de consumidores” (Dvoskin, 2004: 101).

Lo relevante, y que se relaciona con el nuevo enfoque propuesto, es que no existe una única segmentación válida para todas las propuestas de tipo comercial. Cuando atacamos a distintos segmentos con diferentes productos estamos definiendo distintos negocios.

Los segmentos efectivos se identifican a través de dos elementos claves:

- Definir el perfil del consumidor por medio de variables llamadas *bases de segmentación*, las cuales funcionan con independencia al producto.
- Establecer *criterios de efectividad* para cada segmento identificado, en relación al producto que se pretende ofrecer.

## **Bases de segmentación**

El marketing busca combinar estas variables para definir segmentos de manera diferente a la competencia, es decir, que a partir de la combinación de cinco bases primarias surge la identificación de un segmento para una oferta determinada. Estas bases son:

- Geográfica: los aspectos geográficos, como el tamaño de la localidad, la densidad poblacional y la condición urbana o rural, influyen en las particularidades del consumo. Posee características mensurables y accesibles.

- Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia por su estrecho vínculo con los deseos, preferencias e índices de uso de los productos por el consumidor, está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las más conocidas se encuentran la edad, el género, el nivel ingreso, la educación y la ocupación.

- Psicológica: consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo, utilizando dimensiones de personalidad, opiniones, intereses y valores. A pesar de resultar difícil de medir, es utilizada por el atractivo de la información que brinda acerca de la decisión de compra.

- Sociocultural: los factores socioculturales, como la formación cultural, la subcultura, clase social o estilo de vida, que coexisten en una sociedad, también afectan las conductas de compras, determinando distintos segmentos de mercado.

- Conductual: se refiere al comportamiento relacionado con el producto o servicio y la empresa que los provee. Utiliza variables como los beneficios esperados de un producto, la tasa de uso (frecuencia con la que se compra un producto en determinado período de tiempo) y la lealtad hacia una marca, producto o canal de comercialización.

## **Criterios para una segmentación efectiva**

La efectividad del segmento depende del producto ofrecido. “No se trata de criterios absolutos, sino de la adaptación de las bases de segmentación a los atributos del producto y a los beneficios que de él aspiren obtener los consumidores definidos como segmento meta” (Dvoskin, 2004: 107).

Un grupo de consumidores, para conformar un segmento objetivo, ha de cumplir con los siguientes criterios:

- Tamaño: el segmento elegido debe comprender una parte considerable del mercado para resultar rentable y justificar el esfuerzo de comercialización.

- Identificación: el segmento debe estar bien definido y delimitado, de forma tal que puedan describirse de manera precisa los atributos propios del comportamiento de sus miembros. Dicho conocimiento de la demanda requiere de una alta sistematización de la información.

- Mensurabilidad: el segmento tiene que ser cuantificable, para que sea posible proyectar y estimar la magnitud del negocio potencial.

- Respuesta: en base a las diferentes reacciones ante las variables de marketing es que un segmento se define como distinto a otro. El hecho de que sea un segmento diferencial justifica una estrategia diferenciada.

- Accesibilidad: el segmento seleccionado ha de ser accesible para concentrar en él las actividades de marketing.

- Estabilidad: el segmento debe ser estable, o sea que no se espera que se contraiga en un futuro cercano, si bien es necesaria una actualización de la segmentación ante cambios importantes, ya sean por causas sociales, económicas y culturales.

Los diferentes modelos de segmentación de mercado resultan de relacionar las bases y los criterios mencionados. Kotler (2001) formula un modelo compuesto por tres fases:

1- La etapa de segmentación de los mercados propiamente dicha, cuyo objetivo es perfilar a los grupos de compradores que requieren de productos o mezclas de marketing diferenciales.

2- La fase de selección del mercado meta, en la cual se escogen los segmentos a los cuales se abocará la compañía, por ser los más aptos para generar negocios rentables.

3- La etapa de posicionamiento en el mercado, es decir, el momento en el que los productos se insertan en el mercado y se comunican sus beneficios principales, creándose un programa de marketing específico para el sector seleccionado.

De esta manera, la segmentación y el posicionamiento se presentan como actividades complementarias, que dependen mutuamente una de otra para conseguir que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un período largo e incluso de forma permanente.

## **Posicionamiento**

Bajo un nuevo modelo de negocios, al redefinir las estrategias de segmentación, debe suponerse un replanteo del posicionamiento respectivo. Éste último hace referencia al lugar que en la percepción mental del consumidor tiene un producto, en base a sus beneficios claves y en relación a los de la competencia.

El posicionamiento de un producto se basa en su diferenciación, haciéndolo tan atractivo como sea posible para los segmentos objetivos (Myers, 1996). Aquel “exitoso implica asociar una marca con alguna categoría que los consumidores puedan captar con rapidez y diferenciar dicha marca de otros productos de la misma categoría (posicionamiento basado en la competencia)”. Además, para que el éxito se mantenga a largo plazo, resulta útil vincular la marca con metas de los consumidores (posicionamiento basado en las metas). Con dicho fin, se emplean técnicas que consisten en la planeación y comunicación de estímulos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor. Esto conlleva, en última instancia, a que las estrategias de posicionamiento exitosas deriven en la adquisición de una ventaja competitiva. (Tybout, 2001: p. 65)

## **Marketing de relaciones**

Ante un nuevo contexto, para las empresas que se enfocan en la BOP, surge la posibilidad de emplear novedosos instrumentos de marketing enfocados en el cliente, que ayudan a establecer el posicionamiento pretendido. El *marketing relacional* revela que es preferible fidelizar actuales clientes por medio de relaciones mutuamente beneficiosas de largo plazo, en lugar de capturar nuevos clientes, y permite construir la lealtad de y hacia el cliente. Se fundamenta en la idea de establecer con cada cliente una relación de aprendizaje, que se refuerza con cada interacción.

A modo de conclusión, se puede decir que un nuevo enfoque de negocios implica redefinir las cuestiones involucradas en la segmentación del mercado, influyendo a su vez en el posicionamiento y cómo las empresas se acercan de manera directa a un segmento determinado a fin de consolidarse en el mismo.

## **Distribución**

Como ya se ha mencionado, en la actualidad los consumidores poseen un mayor acceso a la información, y, en términos generales, las empresas encuentran dificultades en lograr ventajas competitivas sostenibles en las variables de producto y precio, debido a que los avances tecnológicos y la imitación conforman un obstáculo para la diferenciación. En este entorno, la distribución cobra relevancia estratégica y otorga oportunidades de alcanzar una ventaja competitiva por medio del canal de distribución, el cual permite agregar valor al producto, afectando la percepción del consumidor.

Peris et al. (2006:53) manifiestan que “El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de la trayectoria”.

Los canales de distribución pueden clasificarse en base a su longitud, a partir del número de intermediarios entre el productor y el consumidor final, en directos o indirectos. Este trabajo se enfocará en el primero de ellos.

### **La Venta Directa**

De acuerdo a la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa, la venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores, mediante la demostración o explicación personalizada por parte de un representante de la empresa<sup>18</sup> (vendedor, distribuidor, agente independiente, comercial, asesor de belleza, consultor, etc.). Se trata de un proceso de compraventa cara a cara en el hogar del cliente, en el domicilio del vendedor o distribuidor, el centro de trabajo del cliente, entre otros, excluidos los locales minoristas permanentes. Por lo tanto, constituye una forma especial de comercio en la que el fabricante o comerciante mayorista vende sus productos o servicios al consumidor final a través de una red de agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial, cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un margen sobre el precio de venta al público.

---

<sup>18</sup> [http://www.wfdsa.org/about\\_dir\\_sell/index.cfm?fa=direct\\_sub1](http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/index.cfm?fa=direct_sub1) Fecha de acceso: 25-04-2010

### **Gráfico 3: Canal tradicional vs. Venta directa**



**Fuente:** Ongallo (2007:20)

Ongallo (2007) sostiene que la venta directa mezcla los patrones de funcionamiento del mercado, tales como marketing, producción, logística y finanzas, con una acusada visión personal del negocio, que comprende el trato y cuidado hacia las necesidades del cliente, al que hay que llegar sorteando los canales tradicionales (publicidad, venta en tienda, promociones), con la herramienta de la persona, la figura del vendedor, considerado protagonista del proceso. Supone una oportunidad, no exenta de riesgo, en la que este ofrece un producto, con los instrumentos que la compañía le proporciona, y con los recursos que le ofrece su experiencia como comercial. Para ello las firmas ofrecen formación de manera permanente acerca de propiedades del producto, técnicas de comunicación y venta. Por otro lado, los vendedores desarrollan habilidades sociales para relacionarse con los clientes, y así poder informar y generar actitudes positivas tanto hacia los productos como hacia la compañía, y, por medio del feedback obtenido, detectar y comunicar cambios, tendencias y actitudes a la empresa.

Esta estructura ha liderado innovaciones en la relación entre clientes y vendedores, y originado nuevas formas de superar dificultades, como el trato personalizado en un mercado de masas, contribuyendo a crear conocimiento en el mundo de la venta y las relaciones humanas que las mismas generan, pues crea lazos interpersonales irrepetibles y, generalmente, mejora las condiciones humanas de todos los que viven de ella. De este modo, la venta directa trasciende lo meramente comercial para conceder gran importancia a aspectos humanos, personales y sociales, que requieren que la empresa genere la credibilidad necesaria en el cliente, de forma tal que este acceda a adquirir un producto.

Por otro parte, también ofrece oportunidades de negocios accesibles a personas en busca de fuentes alternativas de ingresos, y cuya entrada por lo general no se limita por sexo, edad, educación o experiencia previa. Cabe señalar que en todo el mundo la gran mayoría de los

vendedores directos son mujeres, y la mayoría opera en una base a tiempo parcial (Ongallo, 2007:19).

Es necesario diferenciar este concepto del de marketing directo o venta a distancia, como por ejemplo telemarketing o el correo directo, que constituyen sistemas interactivos que emplean uno o más medios de publicidad para efectuar una respuesta medible o transacción en cualquier lugar, y que no implican necesariamente interacciones personales.

Según la Federación Mundial, la fortaleza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y compromiso con el desarrollo empresarial, el cual destaca la ventaja diferencial de este sistema, es decir, la generación de posibilidades de desarrollo personal y organizativo<sup>19</sup>.

#### Características de los negocios lícitos de venta directa<sup>20</sup>

Las compañías legítimas de venta directa ofrecen una oportunidad comercial genuina sobre la base de la venta de productos de calidad a consumidores. Por medio de considerables inversiones en investigación y desarrollo de productos, se logra el incremento de la cifra global de ventas debido a la compra repetida de los mismos por parte de los consumidores satisfechos, y, por la transmisión de dicha satisfacción por medio del boca a boca, la atracción de nuevos clientes. Este atributo se refuerza por el respaldo de la existencia de una garantía de devolución, otorgada por la empresa, en la que el consumidor puede devolver el producto para su reemplazo o su reembolso si el este no cumple con sus expectativas.

Las oportunidades legítimas de venta directa pueden iniciarse con un costo mínimo y una escasa o nula inversión de inventario. Incluso, las compañías legítimas desalientan la acumulación de inventario, e incluso prevén la posibilidad de devolución de productos por

---

<sup>19</sup> [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=directselling](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=directselling) Fecha de acceso: 25-04-2010

<sup>20</sup> Como diferenciación del concepto de **venta Piramidal**, que es considerado ilegal por numerosas legislaciones. En este esquema un recluta paga una tarifa de entrada por la oportunidad de recibir beneficios futuros que se derivan principalmente de la adición de nuevos participantes y sus inversiones, y no de la venta y distribución de verdaderos productos a consumidores finales. ([http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=sp\\_ppaper1](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=sp_ppaper1) Fecha de acceso 01-05-2010).

parte de los revendedores, siempre y cuando se encuentren sin uso y en condiciones, a cambio de un reembolso establecido como un porcentaje del valor del mismo. Estos factores ayudan a reducir el riesgo asumido por el revendedor al entrar en la actividad.

Otras cualidades que distinguen al presente método de distribución es el establecimiento de redes de distribuidores independientes para la comercialización de los productos. Asimismo, los planes de ventas y comercialización se basan en sistemas de motivación, reconocimiento y recompensa progresivos.

Por último, las compañías enfocadas en la venta directa orientan su negocio en el largo plazo, lo que supone el establecimiento de relaciones sólidas con sus distribuidores: pequeños empresarios con derechos propios. El desarrollo y estabilidad del negocio depende de consumidores satisfechos y de miembros de las redes de venta directa justamente remunerados.

#### Red de revendedores: un pilar para el éxito

La fuerza de ventas se caracteriza por componerse de vendedores independientes, que no son empleados de la compañía y que operan su propio negocio. De este modo, el éxito alcanzado por cada revendedor se encuentra estrechamente ligado a su esfuerzo personal. A su vez, el desempeño de la fuerza de ventas resulta crucial para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, ya que cada vendedor, como representante de la misma, determina la imagen que el cliente creará acerca de esta.

Más que una relación laboral, existe una relación de distribución de tipo personal con la empresa, la cual trasciende lo meramente económico, pues influyen factores de tipo psicológico, tales como el reconocimiento al trabajo bien hecho, la realización personal y profesional, la necesidad de relacionarse con otras personas, las posibilidades de trabajo autónomo, y la independencia económica. (Ongallo, 2007:14). Es por ello que la motivación, que posee un impacto directo en la productividad, es clave para el crecimiento y expansión de una empresa enfocada en la venta directa.

Según Barlett (1994), existen diferentes móviles por los cuales un individuo decide unirse a una empresa de venta directa como revendedor. Puede hacerlo como comprador a precio

descontado con el fin de acceder a los productos a precios menores, tratándose de un consumidor final que no busca revender el producto. También se encuentran aquellos que buscan una fuente de ingreso secundaria, por lo que se dedican a tiempo parcial a esta actividad, o bien aquellos que representan el grupo de emprendedores, para los cuales las ventas representan la fuente principal de ingreso y para lo cual realizan un trabajo full time. Por último, encontramos las personas que buscan lograr reconocimiento por la actividad realizada y su contribución a la empresa, o bien desarrollar relaciones sociales. En los casos en los que las aspiraciones no son meramente monetarias, la permanencia en la empresa tiende a ser mayor.

### La decisión de adoptar la venta directa

Albesa y Vigier (2002) sugieren el análisis de seis variables, que limitan o ensanchan las posibilidades de aplicación de la estrategia de venta directa:

1- **Mercado:** en cuanto a los compradores deben considerarse cuestiones relacionadas con aspectos demográficos, que a su vez establecen estilos de vida y formas de compra. Por ejemplo, las categorías de consumidores con alto poder adquisitivo y escaso tiempo poseen hábitos diferentes a grupos de bajos ingresos y mayor disponibilidad de tiempo. Estos últimos tienen predisposición hacia la venta directa si buscan estar más cómodos al momento de realizar una elección, requieren una mayor demanda de información o no disponen de medio de transporte.

En términos generales, las empresas de venta directa apuntan a segmentos de clase media baja y clase baja. Los individuos de clase alta prefieren comprar en centros comerciales y no requieren del asesoramiento de una revendedora, no desean que un desconocido entre a su domicilio y buscan productos de marcas premium. Además, el análisis previo de los consumidores determinará la formación de los agentes de ventas. Cabe aclarar que, generalmente, son los compradores quienes acaban por formar la fuerza de ventas.

2- **Productos:** los que mejor se adaptan a la venta directa son aquellos de buena calidad, que poseen necesidad de información especializada y consejos acerca de su uso, pues sus características no se evidencian a través del aspecto físico. Ongallo (2007:14) agrega que

deben relacionarse con la visión de la empresa, y que los que se adaptan mejor son los vinculados con el hogar, la decoración, la belleza y el uso personal.

3- **Empresa:** las variables a tener en cuenta son el tamaño, la capacidad financiera, la capacidad gerencial en la distribución y los objetivos. Con respecto a este último punto, la estructura de la venta directa debe considerarse si las políticas requieren un nivel de control relativamente alto sobre la promoción y la venta final. También se plantea la posibilidad de combinar múltiples canales de venta, de modo tal de adaptarse para encontrar nuevas oportunidades de mercado.

Una vez adoptado el sistema de venta directa, puede plantearse la formación de redes estratégicas de asociación entre instituciones, que ya cuentan con profesionales capacitados en la materia y empresas que buscan mejorar su posición en el mercado. Por ejemplo, la Cámara de Venta Directa puede funcionar de enlace en estas redes con la posibilidad de enseñar a conseguir seguridad económica.

4- **Intermediarios:** los elementos a considerar comprenden disponibilidad, costos de utilización y servicios que estos brindan.

5- **Ambiente:** deben contemplarse factores económicos, competitivos, socioculturales, tecnológicos y legales.

6- **Comportamiento:** es importante conocer las diversas motivaciones que influyen en la entrada de las personas en la fuerza de ventas, y determinar cómo afectan en los resultados (compromiso, satisfacción, desempeño, permanencia).

### Requisitos

Una vez adoptado el sistema de venta directa, Ongallo (2007) sostiene que para que funcione eficazmente deben cumplirse ciertos requerimientos:

1- Cumplir con principios propios de este sistema, como establecer un precio uniforme y un adecuado sistema de pago, que el producto o servicio sea de excelente calidad y sólo se encuentre disponible por medio del canal directo.

- 2- Definir un lenguaje claro y diferenciado para comunicarse con la fuerza de ventas, estableciendo nombres diferenciados para las campañas, reuniones, compensaciones, sistemas de incentivos y programas de capacitación.
- 3- Formar a los vendedores, en materia de técnicas de venta y motivación.
- 4- Contemplar incentivos monetarios y no monetarios de la fuerza de ventas, a fin de incrementar y sostener la motivación. Para ello es necesario desarrollar un sistema de incentivos y premios diferenciado, que se relacione con promedios de ventas, y que sea internamente equitativo y externamente competitivo. Este aspecto puede comprender reuniones para crear una identidad de grupo, reconocimientos tales como la promoción personal y beneficios, como viajes, premios y descuentos.
- 5- Desarrollar una estructura de apoyo (acciones de marketing creativas, eventos, telemarketing, logística de entrega, publicidad en los medios, líneas de atención al cliente y a vendedores, etc.).
- 6- Definir el tipo de venta directa a implantar.

### Tipos de Venta directa

#### - Sistema de reuniones

Las mismas tienen lugar en el domicilio particular de un anfitrión, en donde el revendedor presenta, o incluso realiza una demostración, de los productos ante un grupo de personas, que han decidido asistir voluntariamente, lo cual facilita su trabajo. Se busca que los participantes intercambien ideas, experiencias e información entre ellos. Este sistema permite contactar posibles clientes con un menor esfuerzo, así como también potenciales revendedoras o anfitrionas. Además, admite una administración del tiempo más eficiente, dado que la presentación se realiza ante varias personas.

#### - Sistema puerta a puerta

El vendedor se presenta en el domicilio del comprador potencial, existiendo un trato personal cara a cara con el mismo. Trabaja con un catálogo de ventas y muestra las características y ventajas del producto que se pretende vender (Peris et al. 2006:188). Este método de venta, facilita la comunicación entre la empresa y la comunidad, pues instaura un programa que establece a sus representantes en un sector geográfico determinado, para la realización de visitas periódicas. Esta estrategia presenta beneficios tales como la

publicidad generada por el sistema, y la expansión de las posibilidades de venta al establecerse esa relación Vendedor – Cliente.

- Multinivel

Este método, también llamado Comercialización por Redes, es aquel en donde lo importante es no sólo vender sino también establecer y gestionar una red de agentes que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de vendedores que el vendedor *titular* tiene a su cargo, es decir, que los representantes pueden incrementar sus ingresos por medio de la venta individual y por la de otros individuos vinculados al sistema.

- Ventas directas de fábrica

Este concepto consiste en aquellas ofertas residuales, que comprende la venta de productos de otras colecciones, excesos de producción, entre otras, a precios especiales y en el establecimiento de la firma, al consumidor.

### Ventajas y Desventajas de la Venta Directa

Según un estudio sobre las actitudes hacia la venta directa realizado para la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa por la consultora Wirthlin Worldwide (1997)<sup>21</sup> la venta directa posee una connotación negativa debido principalmente a dos factores:

- La asociación de la venta directa con términos como Venta Piramidal.
  
- La alta *presión* asociada a la naturaleza del sistema de distribución, es decir, la presión que se ejerce sobre el cliente para que compre productos o se una a la compañía. Las ventas a través del sistema de reunión son vistas como las situaciones donde se ejerce mayor presión, mientras que las de sistema puerta a puerta, por el contrario, como aquellas donde se ejerce menor presión, ya que el cliente puede examinar el catálogo como desee y cuantas veces quiera, aún sin la presencia del revendedor.

---

<sup>21</sup> Cámara Argentina de Venta Directa

<http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=quees&action=informacion> Fecha de acceso 01-05-2010

## **Experiencia del cliente**

La venta directa presenta los siguientes beneficios para los consumidores:

- Conveniencia en cuanto a precio. Los maquillajes, por ejemplo, son considerados como productos que se pueden obtener vía venta directa a un costo inferior que al por menor.
- Atención personalizada e interacción social agradable.
- Relación con el revendedor, que posee conocimiento del producto y brinda orientación.
- Productos originales y actuales. Aquellos ofrecidos por empresas reconocidas y prestigiosas generalmente son considerados de buena calidad.
- Posibilidad de examinar y probar los productos.
- Garantías de los productos.
- Buena relación precio/producto.
- Entrega a domicilio (Comodidad). La demora no constituye un inconveniente ya que habitualmente se encargan productos no requeridos con urgencia.
- Pago al momento de la recepción.
- Servicio post venta.

También existen desventajas asociadas con este sistema:

- Ventas bajo alta presión
- Falta de confianza en el vendedor/ Inseguridad
- Demora en la entrega / Falta de disponibilidad de productos
- No se puede ver el producto de antemano
- Imposibilidad de comparar productos
- Ventas menos frecuentes en comparación con la venta al por menor
- Los créditos son más difíciles de conseguir
- Dificultad para la devolución del producto
- Precios altos
- Las compañías a veces son desconocidas

Con independencia al tipo de método experimentado, según el estudio, en todas las categorías las mujeres disfrutaban de salir una tarde, visitar amigos, y tomar algo. Sin embargo, algunas explican que su entusiasmo por las reuniones disminuye, en parte debido a que trabajan fuera de su hogar y no disponen de tiempo libre.

## **Revendedores: venta directa como oportunidad de negocios**

Se encuentran numerosas ventajas para los revendedores al considerar la venta directa como un negocio:

- Flexibilidad del trabajo
- Posibilidad de trabajar part-time
- Oportunidad de un ingreso ilimitado/ Autonomía económica
- Beneficios de ser su propio jefe/ Independencia
- Posibilidad de obtener productos con descuento
- Ampliar su círculo de relaciones, entablando amistades con clientes y otros miembros de la empresa
- No se requiere contar con estudios previos, y disponen del acceso al desarrollo en áreas de negocios, marketing, ventas y oratoria
- Costos iniciales bajos o nulos
- Recompensas, como premios y viajes
- Reconocimiento, status social y mayor integración a la comunidad
- Desarrollo de potencialidades personales, confianza y autoestima
- Motivación y asistencia de la línea ascendente, y sentido de pertenencia

Igualmente, es necesario considerar sus aspectos negativos:

- Ingreso incierto
- Necesidad de presionar amigos o conocidos
- Responsabilidad por su propio éxito
- Inconvenientes en la cobranza
- Ventas bajo presión
- Rechazo y perjuicio del público

## **La venta directa como estrategia de distribución**

Las ventajas de los canales directos comprenden el control total de la empresa sobre el canal, dominando el punto de venta y llevando el producto al cliente; un mayor margen de contribución; el contacto con el cliente y el consecuente feedback directo resultante de la relación con el revendedor y la sensibilidad inmediata a las reacciones de mercado; y el servicio al consumidor, que es difícil de replicar por parte de las empresas tradicionales.

Asimismo, ante el exceso de oferta de productos y servicios, es decir, ante la saturación del mercado y la dificultad de diferenciación, esta estrategia le permite a la empresa seleccionar el mercado objetivo y acceder a aquellos sectores del mercado difíciles de alcanzar con un método de distribución tradicional, pudiendo así optimizar el uso de recursos. La empresa toma la iniciativa en la búsqueda del contacto con el cliente, realizando el esfuerzo de alcanzar el producto al mismo.

No obstante, este sistema implica mayores costos de inversión, administración y financiación, además de grandes inversiones en reclutamiento, capacitación y motivación. La estructura comercial debe incluir un servicio de atención al cliente, un plantel de vendedores, y personal de administración, finanzas y logística. Esta desventaja se potencia en mercados de productos masivos consumidos por una gran cantidad de clientes en un amplio rango geográfico.

Concluyendo, la venta directa es un sistema de distribución y comercialización de productos, que se basa en la relación personal, y que posee grandes posibilidades de promoción individual, social y empresarial (Ongallo, 2007:5).

## **CAPÍTULO 8**

### **Estrategias de Marketing en el Contexto de la BOP**

De acuerdo a Dawar y Chattopadhyay (2002), los factores que caracterizan a los mercados emergentes son:

- el bajo ingreso per cápita y su impacto en la conducta de los consumidores.
- la variabilidad en consumidores e infraestructura.
- el bajo precio relativo del trabajo, que a menudo es sustituido por el capital por parte de las empresas y los consumidores.

Estas características tienen profundas implicancias en la conceptualización y aplicación de programas de marketing. Las multinacionales traen a los mercados emergentes no sólo sus productos, tecnologías y competencias, sino también su implícita comprensión de las estructuras de mercado, de los contextos de los mercados desarrollados. Las suposiciones sobre la similitud de preferencias y comportamiento del consumidor, segmentos y argumentos sobre las economías de escala, implican la importación de programas de marketing que no se adaptan a las necesidades del mercado de la BOP, llevando a una baja penetración en el mercado, y bajas cuotas de mercado y rentabilidad.

### **SEGMENTACIÓN**

#### **Volumen vs. Grandes márgenes**

Algunas empresas locales e internacionales han demostrado que a través de objetivos bien definidos y productos locales, los mercados de masas pueden rendir beneficios considerables. Estrategias que contemplan márgenes reducidos y se basan en grandes volúmenes, sustentándose en las economías de escala, tienden a tener éxito ya que en estos mercados es el enorme volumen lo que impulsa la rentabilidad. Por ello, la lógica de precios debe dominar los programas de marketing y producto, el embalaje, la distribución y las decisiones de comunicación. Además, el volumen brinda una ventaja agregada, pues los productos baratos mantienen la presencia de la marca y proporcionan un punto de nivel de entrada para la venta de productos de precios más altos y de mayor margen.

### Segmentos amplios de difícil acceso

La segmentación estrecha o fina de los mercados desarrollados se basa en los bajos costos y alta rentabilidad de la realización de la misma. Si bien la elevada subdivisión es costosa en términos de desarrollo de productos, marcas, y costos de distribución, se justifica en el hecho de que los consumidores son capaces y están dispuestos a pagar por productos especializados para satisfacer mejor sus necesidades. Sin embargo, el mercado masivo de las economías emergentes, a pesar de su diversidad, es incapaz de afrontar este nivel de segmentación, debido a los costos de su ejecución y a que los consumidores no pueden pagar por los costos añadidos de los productos personalizados.

### Segmentación y comunicación

El alto grado de segmentación de los mercados desarrollados supone que es posible llegar a los segmentos a través de comunicaciones diferenciadas, dirigidas a audiencias distintas. No obstante, estos medios selectivos simplemente no existen en muchos mercados emergentes por cuestiones de costo y eficiencia, lo que genera la llegada a grandes segmentos compuestos por consumidores heterogéneos. Entonces, el rol de la comunicación será el de posicionar productos y servicios en función de las necesidades de consumo de la BOP, decidiendo si dirigirse a consumidores actuales para aumentar los índices de uso de producto, o atraer a aquellos clientes potenciales, que no se encuentran familiarizados con los beneficios del producto o servicio.

La confianza en la comunicación masiva en los mercados desarrollados se basa en la premisa de que la entrega de un mensaje a través de un medio, como la televisión o las revistas, es menos costoso que a través del contacto cara a cara. En cambio, en los mercados emergentes este método resulta ser el más económico y efectivo, especialmente cuando se busca explicar características importantes de un nuevo producto a un usuario inexperto. De este modo, la venta personal constituye una herramienta clave para lograr que los mensajes sean más personalizados, claros e interactivos. Respecto a la venta directa, además del contacto personal, es necesario desarrollar actividades complementarias que incluyan avisos publicitarios, comunicaciones particularizadas (correo, teléfono, etc.) o promociones (Albesa y Vigier, 2002: 8).

## Variabilidad

Los mercados de bajos recursos se caracterizan por la variabilidad de los ingresos, lo que conlleva a la existencia de múltiples segmentos con diferentes niveles de poder adquisitivo, y superpuesta sobre ella, la variabilidad en el flujo de los mismos, que surge de los diferentes calendarios de pago, como por día o por hora, que implica que los individuos tienden a hacer compras sólo para satisfacer sus necesidades diarias y que no disponen de capacidad de stock. Entonces, las firmas deben disponer de una cartera de productos que satisfaga las necesidades de diferentes segmentos sin aumentar los costos. Consecuentemente, existen implicancias tanto en los tamaños del envase, como en el trade-off realizado por los consumidores a través de una gama más amplia de categorías de productos, extendiendo significativamente la competencia para un producto dado.

También, se encuentran la variabilidad en el transporte, las telecomunicaciones, la energía y la infraestructura (producción, distribución, financiación, etc.). Esta última se manifiesta en la calidad de los productos que llegan al mercado. De este modo, las empresas pueden diferenciarse si son capaces de ofrecer consistencia en este marco, diseñando productos para hacer frente a manejos y usos no estandarizados de bienes y servicios.

## **DISTRIBUCIÓN**

Atraídas por la perspectiva de millones de nuevos consumidores, las compañías pueden tender a la transferencia de los programas de marketing que han tenido éxito en los mercados desarrollados o bien a adoptar una estrategia de bajo costo restando características al producto, ofreciendo una versión degradada que hace que el producto no sea relevante para el segmento objetivo (Letelier, 2003). Un sistema de distribución tradicional hace difícil llegar al mercado meta, por lo que las empresas deben entender las necesidades y valores de los clientes mediante el uso de nuevas técnicas de comercialización y rediseñando los programas de marketing desde el principio (Prahalad y Hart, 2002).

En la búsqueda de satisfacer a los mercados de bajos ingresos, las empresas enfrentan dos cuestiones claves en el en el tratamiento de productos y servicios: el conocimiento (awareness) y la disponibilidad (availability) de los mismos (Prahalad, 2005), pues la

población que se intenta alcanzar es considerable y normalmente se encuentra dispersa y en zonas poco accesibles.

Uno de los principales obstáculos que afronta una empresa en los segmentos de bajos ingresos son los elevados costos iniciales de desarrollo de mercado. Este contexto, le dificulta el desarrollo de canales de distribución por si misma, explicando la importancia de alianzas y vínculos en los procesos de distribución (Ricart et al. 2007).

### Comercio minorista

En contraste con la alta concentración presente en la industria minorista y la distribución en los mercados desarrollados, el comercio al por menor en los mercados emergentes se encuentra altamente fragmentado (D'Andrea et al. 2004). Las multinacionales generalmente dependen de las cadenas como su canal principal, pero es poco probable que estas faciliten el acceso a los mercados de bajos recursos, que compran diaria y localmente. Como resultado, el formato de venta minorista de los mercados desarrollados no resulta económicamente viable, ya que se requiere que la densidad de puntos de venta sea elevada.

Dado que los minoristas ejercen una influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor, resulta de suma importancia establecer vínculos estrechos para el desarrollo de una relación comercial a largo plazo (Letelier et al. 2003; citado por Ricart et al. 2007: 25). La relación del propietario con los consumidores se basa en una comprensión de sus necesidades y hábitos de compra, y se cimienta en el otorgamiento de crédito y recomendaciones de marca, que poseen un peso considerable.

### Sistema de distribución de múltiples capas

Al mismo tiempo, el uso de pequeños comercios de propiedad independiente plantea un grave problema para muchas empresas internacionales, que carecen de los conocimientos necesarios para hacer frente a un comercio fragmentado. Para acceder a dichos puntos de venta, y establecer una presencia de marca, grandes esfuerzos en fuerzas de ventas e importantes cantidades de capital de trabajo son necesarios.

Más allá del último eslabón de puntos de venta, muchas empresas utilizan múltiples niveles de mayoristas y distribuidores para capturar espacio en las estanterías de una tienda a la vez. Sin embargo, el canal de distribución de varios niveles pone una gran distancia entre los mercados de masas y los fabricantes, impidiendo el aprendizaje y la adaptación a las estrategias de marketing. A pesar de las dificultades, algunas empresas logran desarrollar con éxito sistemas de distribución eficaces, que les confieren la fortaleza de establecer una formidable barrera de entrada al mercado.

### Sustituir capital por trabajo

Mientras que los mercados desarrollados han avanzado hacia la distribución de capital intensivo (intercambio electrónico de datos, monitoreo de mercadería, máquinas expendedoras), la distribución de mano de obra sigue siendo económica en los mercados emergentes.

## CONCLUSIÓN

La base de la pirámide ofrece oportunidades para la creación de valor para todas las partes intervinientes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano; además de constituir una fuente de innovación.

No obstante, las economías emergentes seguirán siendo un objetivo difícil de alcanzar a menos que las empresas sean capaces de desarrollar propuestas de valor que atraigan a los mercados de bajos recursos, quienes no parecen responder a los programas de comercialización trasplantados y adaptados de los mercados desarrollados. Esto supone que se requieren esfuerzos de localización. Las diferencias inherentes son suficientes como para justificar el desarrollo de un modelo de negocio alternativo, dejando atrás conceptos tales como la segmentación fina y los bajos volúmenes con altos márgenes.

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.

Si bien estos mercados requieren gestionar desafíos substanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales, las estrategias enfocadas en este sector poblacional se focalizan en soluciones “win-win”, que permiten la potencial sinergia entre los componentes del sistema, en la que todos resultan ganadores. Para la **empresa**, se presenta una oportunidad de penetrar en los mercados de una manera rentable, ya que se trata de un segmento estable, identificable y accesible, si se utilizan las estrategias adecuadas, y de un tamaño considerable de aproximadamente 17 millones de individuos que gastan casi la totalidad de su ingreso, y que poseen conciencia de valor y necesidades actualmente insatisfechas. Por otro lado, los **consumidores** obtienen el acceso a bienes diseñados para ellos mismos, con una relación precio, calidad y beneficio que se

ajusta a sus deseos y necesidades. Desde la perspectiva del **cliente productor** el sistema le permite satisfacer no sólo necesidades económicas sino también de capacitación, satisfacción personal, reconocimiento e independencia.

Ante un entorno en donde se dificulta la diferenciación, por la imitación gracias al acceso a la tecnología, la similitud de precios y la gran cantidad de publicidad, resurge la variable de distribución como elemento diferenciador.

Paradójicamente, los individuos de menores ingresos pagan más por un producto destinado a clases de mayores recursos, debido a que la cadena de distribución no es eficiente, a las limitaciones de efectivo con las que se enfrentan (que implican la compra de envases más pequeños, que resultan más costosos), y a que muchos productos no están diseñados para las necesidades ni las instalaciones físicas con que cuenta el segmento.

Los segmentos de bajos recursos comprenden mercados inmaduros, sin infraestructura institucional ni física, que encierra el problema de aislamiento de personas con dificultades de disponibilidad de tiempo, movilización y acceso a centros urbanos. Entonces, es el sistema de venta directa uno de los sistemas de distribución que parece mejor adaptarse a estas características, permitiendo el acceso de la empresa a todos los puntos geográficos y acercando productos de actualidad, haciéndolos asequibles y disponibles. Dada su eficiencia, la penetración que permite en el mercado, el control que concede a la firma sobre la calidad del producto, la presentación de la marca y los precios, y los bajos costos que implica en este contexto, permite a la compañía ofrecer una relación calidad- precio que sea aquella deseada por el mercado objetivo. Sin embargo, la empresa deberá generar confianza, y establecer una fuerte imagen de marca, que constituye una garantía para los pobres que cuentan con un bajo margen de error al realizar sus compras.

La flexibilidad del canal contempla que existen productos que deben ser demostrados y clientes que necesitan tocarlos y probarlos antes de comprarlos, en el lugar y tiempo que ellos prefieran. Este trato personal no puede encontrarse en otros sistemas, y los consumidores de la BOP buscan este tipo de experiencias bien por su desconocimiento e inexperiencia en relación a determinados productos y servicios, o por la búsqueda de una experiencia, en donde la compra es vista como un “programa”.

La venta directa busca enfocarse desde la orientación al consumidor, donde la empresa debe centrarse en las necesidades y problemas del cliente, antes que en las características del producto que vende. Por ello, la venta directa no debe convertirse en el canal de distribución de los productos invendibles por otros canales, sino que deben ser los productos con la mejor relación calidad-precio que pueda encontrar en el mercado el segmento objetivo.

La estructura de la venta directa permite generar una red valorada por todos los miembros. En este tejido, un individuo puede tener experiencias diferentes, dependiendo no solo del contexto situacional (tiempo y espacio) del evento, sino también del contexto social y cultural, ya que influyen los aspectos intangibles del entorno del individuo en la experiencia, hasta el punto en que un eslabón puede pasar de ser consumidor a ser un cliente productivo, como por ejemplo un revendedor, cambiando su rol en la cadena.

Es entonces, que desarrollar un número importante de relaciones constituye un factor clave para materializar la consecución de objetivos, ya que los lazos arraigados proveen de confianza, transferencia de información y eficiencia operativa a las actividades. Una empresa nodal puede facilitar el funcionamiento completo de la red, lo cual es fundamental en un ámbito de vacíos institucionales. De este modo, la red puede considerarse una core competence, que le permite a la firma diferenciarse, y mediante su asociación a largo plazo con las comunidades, los organismos de ayuda y organizaciones internacionales, lograr la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

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 han desarrollado 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, si bien no debemos olvidar las barreras y críticas analizadas.

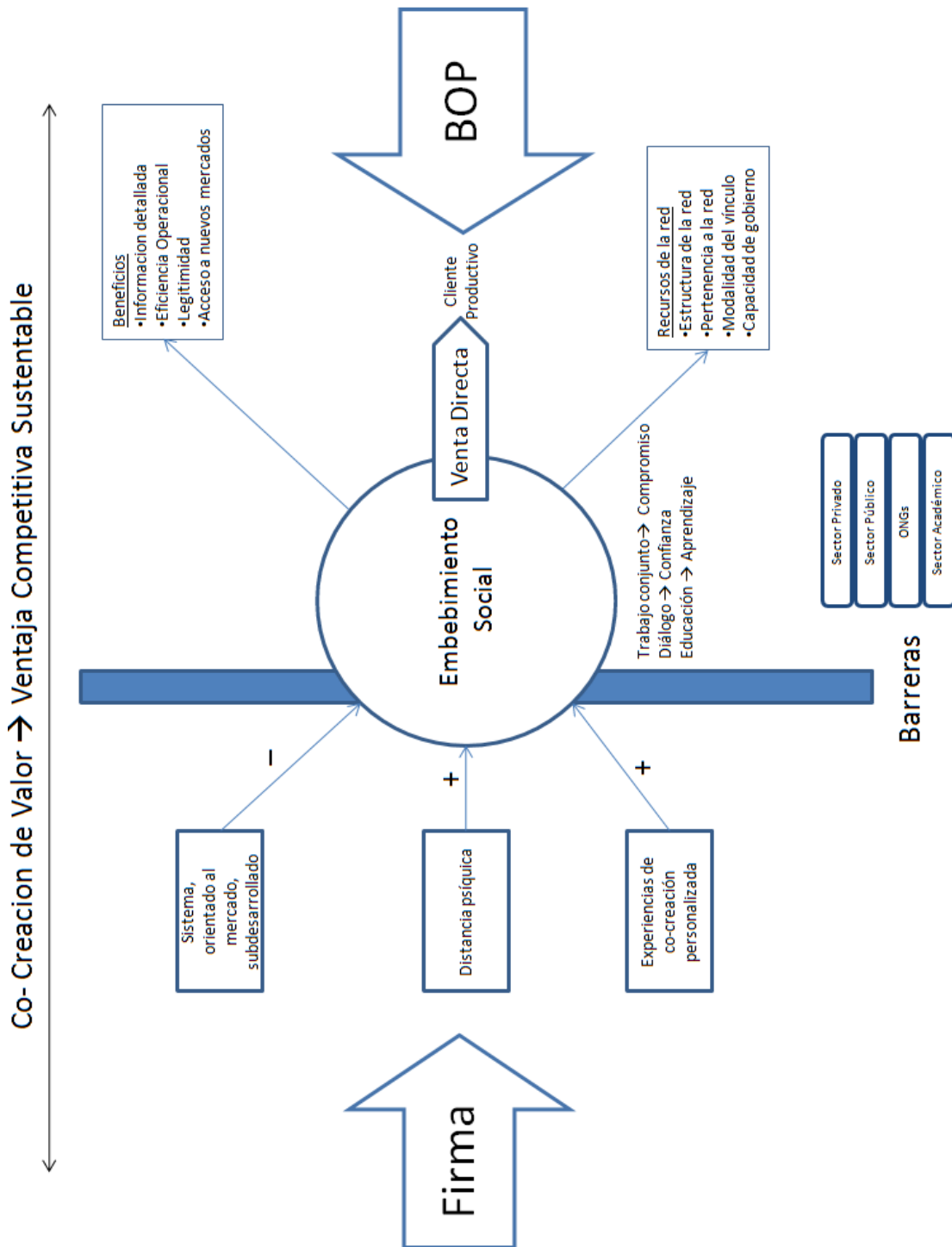
La idea de romper con la propia lógica dominante, implica un aprendizaje interno y a la vez compartido e incluyente, que permite estimular el comercio y el desarrollo en los segmentos de bajos ingresos, mejorando la vida de millones de personas. Es necesaria la construcción de un ecosistema que comprenda, en base a un entendimiento cultural, la zona en que la empresa se va a desarrollar. Tanto la dinámica del sistema como el enfoque en los aspectos locales son esenciales para el desarrollo de la BOP. Esto requiere el uso de la imaginación para crear alianzas y realizar acercamientos de cooperación, que combinen las capacidades de los negocios con los de la sociedad civil y el sector público, con el fin de acelerar el desarrollo.

Una alianza entre la empresa y el interés público produce un cambio rentable y sostenible para ambas partes, pudiendo la firma actuar de manera socialmente responsable, generando poder adquisitivo en lugar de realizar caridad, y desarrollar mercados mientras logra un impacto directo sobre la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos.

Para tener éxito en el abordaje de este segmento poco explorado, como se ha subrayado reiteradamente, en vez de replicar los modelos y estrategias tradicionales, existe una necesidad de innovación en las estrategias, modelos de negocio y productos. Esta visión puede ampliarse, argumentando que es fundamental desarrollar vínculos y alianzas con socios no tradicionales, como comunidades y empresarios locales, organizaciones no gubernamentales y los organismos de ayuda, con el fin de entender mejor las necesidades del cliente y las características del mercado.

Para finalizar, cabe reflexionar sobre los desafíos de determinar cuáles son las necesidades locales a satisfacer, qué tipo de conocimiento debe ser generado al respecto y cómo la gente pobre se integrará, en el marco de una cultura "anti-empresa", propia de este sector e históricamente fomentada por el poder político.

**Gráfico 4: Resumen Final**



**Fuente:** Elaboración propia en base a lo expuesto por los autores en el marco teórico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Albesa, J. y Vigier, H. (2002) *Venta directa e instrumentos modernos de venta*  
[http://www.cavedi.org.ar/sp/quees/docs/Venta\\_directa\\_2002.pdf](http://www.cavedi.org.ar/sp/quees/docs/Venta_directa_2002.pdf)

Barlett, R. (1994) *The Direct Option*. Texas A&M University Press. Collage Station, Texas.

Bell, D. (2002) *The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability*. Sustainable Enterprise Academy, Toronto.

Berger, G. (2006) *NGOs and Socially Inclusive Business: Within the Market, For the Mission*. Revista Harvard Review of Latin America: 47-48.

———, and M. Roitter (2005) *Argentina: El papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas*, in J. Austin et al. (eds.), *Alianzas Sociales en América Latina*. Inter-American Development Bank: 195-214. Washington D.C.

Boyer, N. (2003) *The Base of the Pyramid: Reperceiving Business from the Bottom Up*. Global Business Network.

D'Andrea, G., Stengel E.A. and Goebel-Krstelj A. (2004) *Six Truths about Emerging-Market Consumers*. Strategy+Business 34: 2-12.

Dawar, N., and A. Chattopadhyay (2002) *Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets*. Long Range Planning 35.5: 457-74.

Di Natale, A. (2004) *El Perfil del Futuro Hombre de Negocios*, paper from a conference held within the framework of the 2nd LA-BELL Programme Regional Workshop, Alianza Empresa/Academia en la Promoción de Líderes para una Gestión Sustentable, Buenos Aires.

——— (2005) *La Base de la Pirámide: Una visión empresarial dinámica*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab, Buenos Aires.

Dinatale, M. (2004) *El Festival de la Pobreza: El uso político de planes sociales en la Argentina*. La Crujía, Buenos Aires.

Dvoskin, R. *Fundamento de Marketing*. Ediciones Gránica; Buenos Aires, Argentina, 2004.

Estenssoro, A. (2005) *Ashoka: Notas sobre reuniones con los emprendedores sociales*. Buenos Aires.

Gabay, M. (2005) *El Rol del Gobierno en la Base de la Pirámide*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

Gardetti, M.A. (2005) *A Base-of-the-Pyramid Approach in Argentina Preliminary Findings from a BOP Learning Lab*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

——— (2006) *La Percepción sobre la Pobreza*, conclusions of the team exercise done within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

Gasparini, L., Marchionni M. and Sosa Escudero W. (undated) *La Distribución del Ingreso en la Argentina: Evidencias, Determinantes y Políticas*. Universidad Nacional de La Plata.

Gulati, R., Nohria N. and Zaheer A. (2000) *Strategic Networks*, Strategic Management Journal 21.3: 203-15.

Hammond, A. (2004) *Unleashing Entrepreneurship among the Poor*. Sustainable Development International 12.1: 1-3.

Hart, S.L. (2005) *Creative Destruction and Sustainability*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

——— and Sharma S.Y. (2004) *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination*, The Academy of Management Executive 18.1: 7-18.

——— and London T. (2005) *Developing Native Capability: What Multinational Corporations Can Learn from the Base of the Pyramid*, Stanford Social Innovation Review: 28-33.

Hill, C. y Jones G. (1996) *Strategic Management: An Integrated*. 8 th edition; Houghton Mifflin.

INDEC (National Institute of Statistics and Census) (undated) ‘Gran Buenos Aires: Encuesta Permanente de Hogares’, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).

Karnani A.(2007), *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. California Management Review VOL. 49, NO. 4 SUMMER.

Kotler, P. *Rápido y Flexible*. Volumen 4- Gestion 3. 1999.

— *Identificación de Segmentos de Mercado y Selección de Mercados Meta*. Editorial Millenium; México, 2001.

Letelier, M.F., Flores F. and Spinosa C. (2003) *Developing Productive Customers in Emerging Markets*, California Management Review 45.4: 77-103.

Lucci, P. *Clase Media Empobrecida*. 2005.  
[http://www.diagonal.org.ar/clase\\_media\\_empobrecida.php](http://www.diagonal.org.ar/clase_media_empobrecida.php) (Acceso al 05 de noviembre de 2007).

Milstein, M. (2005) *Transforming BOP from Theory to Practice: Building an Agenda*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

Moura, J. (2005) *Base de la Pirámide: la visión de un CEO*, conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.

Myers, J. (1996) *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*, American Marketing Association.

Narayan, D., Chambers, R., Shah, M.K. and Petesch, P. (2000) *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?* World Bank-Oxford University Press, New York.

Nelson, J., and Prescott, D. (2003) *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. United Nations Development Programme and International Business Leaders Forum, New York.

Ongallo, C. (2007) *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Días de Santos, España.

Paladino M., Milberg A. and Sánchez Iriondo F. (2006) *Emprendedores Sociales & Empresarios Responsables*. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

Peris S. M., Guerrero F. P., Lhermie C., Romero M. J. (2006) *Distribución comercial*. ESIC Editorial, Madrid.

Perrone, M.E. *Negocios en la Base de la Pirámide, Soluciones de Negocio para la Reducción de la Pobreza*. Trabajo de licenciatura, Universidad de San Andrés, 2005.

Porter, M. (2001) *An Economic Strategy for America's Inner Cities: Addressing the Controversy*, in T.D. Boston and C.L. Catherine (eds.), *The Inner City: Urban Poverty and Economic Development in the Next Century* (New Brunswick: Transaction Publishers, 4th edn: 303-36).

Prahalad, C.K. (2005) *La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide*. Editorial Norma S.A.; Bogotá, Colombia.

—— and Hammond A. (2002) *Serving the World's Poor, Profitably*, Harvard Business Review 80.9: 48- 57.

—— and Hart S.L. (1999) *Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development*, unpublished.

—— and Hart S.L. (2002) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy+Business 26: 54-67.

—— and Ramaswamy V. (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.

Ricart J., Sánchez P., Rodríguez M.A. (2007) *Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets*, IESE Business School, University of Navarra, Spain.

Simanis, E., Hart S.L., Enk G., Duke D., Gordon M. and Lippert A. (2005) *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid*, Racine, WI: Base of the Pyramid Protocol Group.

Tybout, A.; Sternthal, B. *Crear y Administrar Marcas*, en Iacobucci, D (comp.) *Marketing según Kellogg*. Vergara; Buenos Aires, Argentina, 2001.

Warner, M., and Sullivan R. (2004) *Putting Partnerships to Work: Strategic Alliances for Development between Government, the Private Sector and Civil Society*. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

Wheeler, D., and McKague K. (2002) *The Role of Business in Development*, paper prepared for the World Bank Annual Bank Conference on Development Economies 'Towards Pro-Poor Policies', 24–26 June.

WRI (World Resources Institute) (2005) *The Policy Dimension*, Eradicating Poverty through Profit Conference's Session Summary Reports, Washington, DC.

Zabalía Lagos, R. (2006) *Entendiendo el Mundo de la Pobreza*, paper from a conference held within the framework of the Argentina Base of the Pyramid Learning Lab.