

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios



MBA Intensivo 2009-2010

Título: “Consumidores de la base de la pirámide: Futuro del crecimiento para las empresas de consumo masivo en Argentina”

Autor: Lautaro Amado

Tutor: Jaqueline Pels

Buenos Aires, 10 de Mayo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Sin lugar a dudas, este es uno de los momentos con los que he soñado durante mucho tiempo, el agradecimiento a todos aquellos que han contribuido de alguna manera a formar la persona que soy.

A mis padres, Estela y Juan Carlos, quienes, cada uno a su manera, están a mi lado y seguramente se sientan orgullosos de saber de mi esfuerzo y perseverancia y de formar parte del mismo. A mis hermanos, David y Gimena, que me acompañan y en los que siempre puedo contar. A mis amigos del alma, Roberto, Bruno, y Carlos por apoyarme siempre y ser totalmente incondicionales, gracias por su amistad.

A mi abuelo Rafael, que desde su lugar en el cielo, deseo esté orgulloso de mis logros.

Quedo especialmente agradecido por el apoyo brindado por Diego Aldunate, quien me ha acompañado durante el proceso de tesis con su vasto conocimiento sobre el tema; con Antonio Macadam, que ha sido mi interlocutor con la empresa BIMBO facilitándome gran parte de la información necesaria para avanzar con este trabajo ¡Gracias! A Jacqueline Pels por facilitarme bibliografía y orientar mi trabajo de tesis, y a todos los profesores del MBA por la pasión con la cual desarrollan su trabajo.

Quiero agradecer a la persona más importante de mi vida, mi mujer, mi compañera y mi amiga, Belén, por darme fuerzas en los momentos de mayor debilidad, por acompañarme no solo en mi carrera de grado sino también en estos dos años de maestría que sin su apoyo incondicional hubieran sido sumamente difíciles de sobrellevar. Gracias por estar y acompañarme, por compartir tantos fines de semana en casa mientras estudiaba, y por ayudarme con la corrección literaria de mis trabajos.

Por último quiero dedicar este trabajo y todo el esfuerzo realizado a mi hijo Lorenzo que nacerá en unos meses.

Seguramente he dejado de nombrar a muchas personas que de una u otra forma me han ayudado en la vida, ellos saben quienes son y tienen mi más sincera gratitud por todo.

Muchas gracias a todos.

PALABRAS CLAVE

- Comportamiento del consumidor
- Actitud del consumidor
- Consumidores de bajos recursos
- Lealtad a la marca
- Base de la pirámide
- Factores socioeconómicos
- Marginales
- Pobreza
- Superación
- Libertad
- Negocios inclusivos
- Innovación

RESUMEN

El presente trabajo vio su origen en el interés personal por el efecto social y crecimiento económico de los Negocios Inclusivos en los países menos desarrollados. En el mismo se analiza la factibilidad de llevar a cabo un negocio que sea tanto rentable para las empresas de consumo masivo como accesible para el cliente objetivo ubicado en la Base de la Pirámide. Si bien existen modelos aplicados a generar este tipo de negocios en todo el mundo, los mismos no han tenido el éxito esperado en Argentina. Investigar los motivos y razones es lo que motiva este estudio.

En el mismo se busca contrastar la hipótesis formulada en la que se coloca a los integrantes de la base de la pirámide como motores del crecimiento futuro de las empresas de consumo masivo en Argentina. El método utilizado para lograrlo se basa en el análisis de casos en países de Latinoamérica como la evaluación de los errores y complicaciones que se dieron al aplicar los modelos en Argentina.

El resultado más importante radica en que producir para los integrantes de la base de la pirámide, permitirá aprovechar los resultados de las investigaciones realizadas para los productos BOP y desarrollar alternativas de productos más rentables en canales tradicionales que tendrán que incluir diversas opciones de arquitectura de marca.

No se podrán extrapolar los casos de éxito a la Argentina y con ello proyectar a todas las empresas de consumo masivo, pero los resultados de este análisis permitirán abrir la puerta a futuras investigaciones y alentar a las empresas a invertir en investigación y desarrollo para seguir avanzando en el mercado de la base de la pirámide.

La actualidad de este estudio radica en las necesidades insatisfechas por un sector que crece a nivel mundial y la posibilidad de empresas de primer mundo de dar una respuesta que resuelva un problema de base y genere simultáneamente la rentabilidad por cada una de ellas esperada.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
CAPÍTULO I	12
HACIA UN NUEVO PARADIGMA	12
CAPITULO II	15
EL MERCADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO.....	15
2.1. EL MERCADO DE LAS MARCAS PROPIAS Y SEGUNDAS MARCAS ...	15
CAPITULO III	18
LAS ACCIONES CLAVE PARA CREAR NEGOCIOS PARA LA BOP	18
3.1. EL SEGMENTO BOP EN ARGENTINA	19
3.2. ESTILO DE VIDA	20
3.3. EL ROL DE LA FAMILIA.....	21
3.4. LAS REDES SOLIDARIAS	22
3.5. LA VIDA EN TIEMPO PRESENTE.....	23
3.6. CONSUMO RACIONAL.....	23
3.7. EL PAN Y LOS PRODUCTOS PANIFICADOS	24
3.8. PRODUCTOS FRAAGMENTADOS	24
3.9. TIPO DE INGRESO Y SU IMPACTO EN LA COMPRA	25
3.10. CANALES DE COMPRA	25
3.11. LA IMPORTANCIA DE LA MARCA	25
3.12. MARKETING Y COMUNICACIÓN.....	26
CAPITULO IV	27
4.1. CASO BIMBO.....	27
4.2. NUESTRA HISTORIA.....	27
4.3. PROYECTO BOP	28
4.4. EL PROGRAMA PILOTO DE ARGENTINA	29
4.5. EL PROCESO: METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN.....	30
4.6. PRODUCTOS PROTOTIPOS	33
4.7. EL MODELO BOP EN GUATEMALA.....	35
4.7.1. OBJETIVO GUATEMALA.....	37

4.7.2. TARGET DE PÚBLICO.....	38
4.7.3. EL MERCADO.....	38
4.7.4. LA DISTRIBUCIÓN.....	38
4.7.5. EL PRODUCTO.....	41
4.7.6. EL CONSUMIDOR.....	43
4.7.7. ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	43
4.7.8. PROCESOS DE PREVENTA.....	44
4.7.9. COMPARACIÓN DEL MODELO DE PRE-VENTA VS EL MODELO ACTUAL.....	45
CAPITULO V	47
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55

INTRODUCCIÓN

Los problemas vinculados con la pobreza en países como la Argentina, que cuenta con un territorio de 2.780.400 kilómetros cuadrados rico en recursos naturales, son considerados problemas de sustentabilidad. Precisamente la falta de recursos económicos y la desigualdad en su distribución en la población son factores de degradación social que traen aparejados problemas, además de económicos, sociales y ambientales. Desde una perspectiva **social** la precariedad de las condiciones de vida y la dificultad en el acceso a la educación; desde el punto de vista **ambiental** la contaminación y el uso indiscriminado y negligente de recursos naturales.

En la Republica Argentina cerca del 50% de la población pertenece a los dos niveles socioeconómicos (D1-D2) que clasifican a las personas según su condición de pobreza, los cuales se encuentran en la BOP y juntos representan aproximadamente el 25% del ingreso total; si tenemos en cuenta el estrato más bajo de la pirámide (E) el porcentaje anterior asciende al 55% ⁽¹⁾. Los individuos incluidos en estos grupos no son el target de consumidor que compran sus alimentos en los supermercados, hipermercados y/o mayoristas, ellos canalizan sus compras en pequeños almacenes de barrio y villas marginales (Anexo 2) en los cuales pueden comprar fracciones de alimentos y en algunos casos comprar bajo el sistema de fiado. Sólo gracias a estos canales “informales” y poco desarrollados, el acceso a los alimentos es posible para la mayoría de la gente pobre.

El desarrollo de los mercados BOP puede ayudar a revertir el problema de la pobreza y al mismo tiempo incrementar significativamente las utilidades de las empresas.

Según un estudio realizado por BIMBO-OLA, el gasto en alimentos de las familias de bajos recursos tiene una incidencia significativa sobre los ingresos familiares a diferencia de lo que sucede con los sectores de mayor poder adquisitivo. La distribución del gasto según el estudio de referencia es la siguiente:

¹ Fuente: INDEC Encuesta Permanente de Hogares (1er. Semestre 2008)

Para la **clase alta**, que representa un 10% de la pirámide, la propensión al consumo de alimentos representa el 12% de los ingresos familiares, para la **clase media** el gasto de alimento es un 27,1%, la **clase media baja** a su vez consume el 37,4% de su ingreso en alimentos y finalmente la **clase baja**, la BOP, dispone el 63,2% de los ingresos familiares para el consumo de alimentos.

La gran mayoría de los empresarios no ve a los consumidores pobres como potenciales clientes, esta falta de visión se apoya en el comportamiento social actual cuyo pensamiento tradicional evita de cierta manera a la base de la pirámide. El paradigma de las sociedades modernas hace pensar que la responsabilidad de los ciudadanos pobres recae sobre los gobiernos y los gobiernos a su vez hacen lo que siempre han hecho: asistencialismo y ayuda social, que si bien es necesario para combatir la pobreza de un país no contribuye al desarrollo económico que permita el movimiento ascendente de esta clase social y mucho menos el desarrollo a futuro de nuevas economías inclusivas. Las empresas, por su parte, se excusan en el bajo nivel intelectual de este segmento y desconocen el gran potencial encubierto, del cual las empresas podrían sacar provecho.

Una de las lógicas dominantes que mejor describe a las corporaciones multinacionales en su relación con la base de la pirámide es la siguiente:

“Suposición: Los pobres no son nuestros clientes objetivo; no pueden comprar nuestros productos o servicios. Implicancia: Nuestra estructura de costes está dada; con tal estructura de costes no podemos servir al mercado de la base de la pirámide.”⁽²⁾ Este tipo de pensamiento lo único que hace es reforzar la premisa que los ricos seguirán siendo ricos y los pobres seguirán siendo pobres.

Países como la Argentina, que están en vías de desarrollo, demuestran que se está focalizando la mayor parte de la atención al mercado consumista, sin tener en cuenta el potencial del mercado BOP. Millones de personas en el mundo son desatendidas por el sector privado multinacional, para el cual ese mercado ignorado representa una oportunidad única de crecimiento.

² Prahalad, C.K. The Fortune at the bottom of the pyramid. Pearson education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing.2005. Table 1.1 The dominant Logic of MNCs as It Relates to BOP

A esta altura debemos cuestionarnos por qué de esta situación, que a priori parece tan obvia, no lo es, y la respuesta nos lleva a creer que no hemos aprendido a innovar y que la mirada que se hace de esta situación es anticuada. ...”El problema de la pobreza debe obligarnos a innovar, no a exigir “derechos para imponer nuestras soluciones”. ...⁽³⁾

Entendemos por innovación reinventar la manera de hacer negocios, mezcla de nuevas habilidades, de nuevas estrategias y tecnologías. De esta manera los negocios deberán hacerse de manera diferente a la actual para así poder garantizar precios accesibles para este sector. Con sistemas de mercado eficientes, se puede erradicar la pobreza generando utilidades al sector privado organizado desplazando así al sector no organizado o informal. ¿Cómo? Cuando se logra un mayor consumo se logra también un cambio en el estándar de vida de las personas y los patrones asociados a ese cambio aumentan los ingresos.

Este estudio se centra en un enfoque hacia un nuevo pensamiento, nuevas estrategias y una nueva realidad con gran responsabilidad social y económica sobre la base de la pirámide.

La profundización lograda mediante la investigación y análisis, nos acercará a dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación que servirán de guía en el presente estudio:

¿Pueden convivir en una misma empresa productos para consumidores pobres y para consumidores ricos?

¿Se puede obtener un beneficio económico real con este segmento o es sólo un punto más para las políticas de responsabilidad social empresarial?

El objetivo del presente trabajo es analizar el modelo de negocios de la empresa de consumo masivo BIMBO para explotar el segmento de consumidores de bajos recursos ubicados en la base de la pirámide de la República Argentina y responder con si los consumidores de la base de la pirámide serán en el futuro el

³ Prahalad, C.K. The Fortune at the bottom of the pyramid. Pearson education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing.2005. Preface. xiii

motor de crecimiento para las empresas de consumo masivo en la República Argentina.

Partiendo del objetivo general, intentaré responder los siguientes puntos:

1. Analizar y evaluar las acciones de marketing desarrolladas por la empresa de consumo masivo BIMBO para el segmento de bajos recursos.
2. ¿Pueden convivir en una misma empresa productos para consumidores pobres y para consumidores ricos?
3. ¿Se puede obtener un beneficio económico real o es sólo un punto más para las políticas de responsabilidad social empresaria?

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la presente investigación se basa en un estudio descriptivo de la situación de los consumidores de la base de la pirámide, analizando las variables independientes: marcas propias, segundas marcas, productos fragmentados y procesos de venta; las variables dependientes: clase social, tipo de ingreso, consumo de pan y productos derivados; y aquellas variables que sirven para interpretar los comportamientos de este grupo de personas tales como su estilo de vida, familia, redes solidarias, canales de compra, percepción de marca, el efecto del marketing y la comunicación.

El trabajo se basa en el estudio del proyecto BOP del Caso Bimbo, analizando la tarea realizada por la empresa en Argentina y en otros principales países de Latino América. Mediante el estudio del caso se buscó analizar detalladamente los principales cambios que fueron sucediendo durante el desarrollo del ciclo del proyecto que hayan influido o afectado el mismo, condicionando o potenciando el proyecto BOP no solo en Argentina sino en el resto de los países donde opera la compañía.

La base de información utilizada para el desarrollo de la investigación fueron los casos escritos del proyecto sobre la empresa, los informes internos de la compañía suministrados por BIMBO Argentina y como principal instrumento para relevar y contrastar la información analizada fueron las diversas entrevistas

mantenidas con los gerentes involucrados en el proyecto BOP que participaron en el diseño y en la ejecución del mismo en la Argentina.

La hipótesis a contrastar será la siguiente: El mercado de bajo recursos ubicados en la base de la pirámide, será en un futuro cercano el gran motor de crecimiento para las empresas de productos de consumo masivo de la República Argentina.

Limitaciones de la investigación

Se analizaron datos correspondientes a los años 2000 en adelante, haciendo foco en los años 2004 a 2009 en los cuales tuvo inicio el proyecto BOP en la Argentina y su continuidad en otros países. La información del presente trabajo fue elaborada con datos obtenidos por la empresa y en algunos casos las cifras fueron alteradas, por ser datos confidenciales, pero sin perder la razonabilidad de la información.

CAPÍTULO I

HACIA UN NUEVO PARADIGMA

Vivimos en un mundo que alberga a casi siete millones de personas de las cuales, cuatro millones viven al menos con dos dólares al día.

Las actuales economías de mercado no reconocen fronteras; países que hasta hace dos décadas eran considerados del tercer mundo como Brasil, Rusia, India y China, conforman hoy un bloque económico tan poderoso que puede ser comparado con el G8 ⁽⁴⁾.

Durante el siglo XX los modelos de negocio de las empresas multinacionales fueron desarrollados teniendo en cuenta las necesidades de la población con capacidad de consumo, dejando de lado a los pobres y marginales, desarrollando una gran cantidad de productos y servicios para los niveles socio-económicos más privilegiados.

Gracias al esfuerzo por desarrollar productos para “el resto” del mundo que realizan hoy muchas empresas, están surgiendo nuevos modelos de negocio mediante iniciativas muy innovadoras que además de perseguir un fin económico permiten a su vez incluir y/o reinsertar a los más pobres en la economía de sus países. C.K. Prahalad (referente del tema y autor del libro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*) fue quien ayudó a difundir gran parte de estos modelos de negocios inclusivos. Muhammad Yunus fundador del Banco Grameen, otorgó microcréditos para personas sin acceso a créditos rompiendo así con todos los prejuicios que existían sobre los pobres demostrando que pueden ser excelentes pagadores cuando reciben su oportunidad.

La idea central es muy simple y radica en brindarle a la gente más humilde la posibilidad de acceder a productos de calidad a un precio adecuado para su economía, de esta forma, el mercado potencial para las empresas crece de manera exponencial ya que logran llegar a todos los integrantes de la pirámide, independientemente del país en que vivan, la lengua que hablen y el credo que profesen.

⁴ <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/BRIC-Full.pdf>

En la Argentina, los pioneros en desarrollar e impulsar iniciativas de negocios inclusivos fueron los organismos no gubernamentales. Actualmente las empresas han comenzado a evaluar y poner en marcha proyectos inclusivos para la base de la pirámide, obteniendo resultados muy favorables, entre los cuales se puede destacar el excelente trabajo de la empresa MASISA cuyo trabajo le valiera diversos premios y el análisis del caso por profesionales y académicos.

Actualmente revistas académicas (Ej.: Organizations and Markets in emerging economies; Journal of Consumer Marketing) están impulsando la discusión del tema entendiendo que no debe ser tratado de manera aislada por cada empresa, sino desarrollando estrategias integrales junto con los gobiernos, las ONGs y las empresas, focalizándose en el nuevo paradigma de los negocios inclusivos.

En el siglo XXI los modelos de negocios inclusivos tienen un rol fundamental; Goldman Sachs argumenta que el potencial económico de Brasil, Rusia, India, y China es tal que pueden convertirse en las cuatro economías dominantes hacia el año 2050. Se estima que estos cuatro países, en conjunto, concentraran más del 40% de la población mundial y que su PIB combinado ascenderá a 134.951 billones de dólares. La escena global será dominada por estas cuatro potencias y contará en cualquier fase que se analice con la presencia de las mismas como sus principales actores.

En el marco de lo expuesto, es claro que la situación actual abre las puertas hacia la inclusión de los menos favorecidos de la mano de los grandes jugadores del mercado, las empresas.

Mediante la profundización y análisis de este concepto se desarrollara el presente trabajo, para el cual es indispensable establecer las siguientes definiciones:

a) Negocios Inclusivos: Son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambientales y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o su acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad a menor precio, y/o su acceso a productos o servicios

que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica. ⁽⁵⁾

b) Base de la Pirámide: La Base de la Pirámide (BOP de aquí en adelante por sus siglas en inglés) es el conjunto de más de cuatro mil millones (Anexo 1) de personas que viven con menos de dos dólares al día, es decir, población pobre pero que de acuerdo a la definición que brinda C. K. Prahalad son “...empresarios con alta capacidad de recuperación y consumidores con sentido de valor...”. ⁽⁶⁾

c) Nivel superior de BOP: Son los consumidores con bajos niveles de renta ubicados en un nivel superior de BOP.

d) Nivel bajo de BOP: Son los consumidores con un nivel de renta de subsistencia ubicados en nivel más bajo el la BOP.

⁵ Definición suministrada por la Fundación AVINA

⁶ Prahalad, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. (p.5) Grupo Editorial Norma, Bogotá 2005

CAPITULO II

EL MERCADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

Para comenzar con el análisis de los mercados de la BOP en la Argentina, debemos crear un marco histórico y situarnos en el presente.

“El concepto de la base de la pirámide en la Argentina está ligado en gran parte a la historia del conurbano bonaerense. Oficialmente, el conurbano nació en 1947 cuando el cuarto Censo General de la Nación introdujo la nueva categoría de "Gran Buenos Aires" para referirse a los partidos de la provincia de Buenos Aires que rodeaban a la Capital Federal.

Tras las últimas creaciones de General Sarmiento y Malvinas Argentinas en 1994, hoy el conurbano bonaerense reúne veinticuatro partidos que, juntos, suman una población de más de trece millones de habitantes y muestran algunos de los mayores niveles de pobreza y desempleo de la Argentina, aproximadamente cerca de un tercio de sus habitantes vive por debajo de la línea de la pobreza.

Estos bolsones de subdesarrollo, sin embargo, conviven con altísimos niveles de desarrollo comercial, que no sólo por movimiento de público sino también por generación de caja...”⁽⁷⁾

2.1. El mercado de las marcas propias y segundas marcas

A principios del año 2002, luego de la profunda crisis que se desatara en la Argentina, el mercado de las segundas marcas y de las marcas propias lanzadas por las grandes cadenas de supermercados atravesaba su momento de mayor esplendor. Una gran parte de la población comenzó a modificar sus hábitos de compra volcándose a productos de menor precio. En aquel entonces productores mas pequeños sacaron ventaja de la situación económica coyuntural y respondieron más rápido que las grandes multinacionales en cuanto a oferta de

⁷ Sainz Alfredo. Fuente: La Nación. El consumidor menos pensado. Obtenida de <http://www.lanacion.com.ar/1151901-el-consumidor-menos-pensado>

productos más económicos. Tal fue el cambio de hábitos, que las empresas de primera línea tuvieron que reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y relanzar sus segundas marcas a fin de no ceder terreno ante el avance de estos competidores más chicos. La participación de mercado que lograron las marcas propias en aquel entonces fue de 23,4%, ubicando a la Argentina en el puesto 28 en participación de valor de marcas privadas por país ⁽⁸⁾.

Muchas empresas de consumo masivo decidieron realizar acciones comerciales para atacar al segmento más pobre, en franco crecimiento luego de la crisis, y comenzaron a desarrollar productos para la BOP.

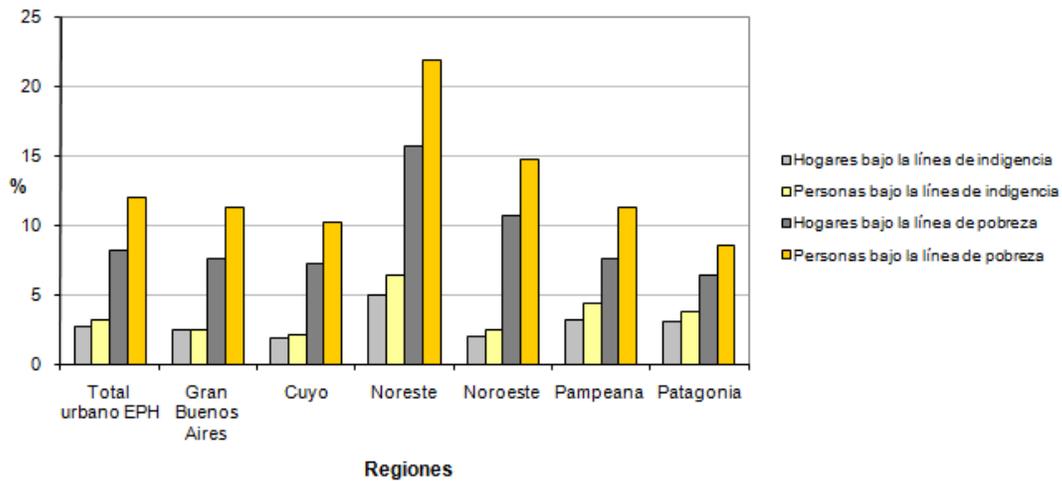
La pobreza en la Argentina no es uniforme y no es del todo comparable con otros países de Sudamérica con segmentos poblacionales estructuralmente pobres y con clases sociales menos marcadas, lo que obligó a las empresas a reforzar la creatividad en sus planes de marketing como factor diferenciador para captar esa cuota de mercado. La situación era compleja, el mercado Argentino era relativamente pequeño si se lo comparaba con Brasil o México, pero el explorar en Argentina les permitiría identificar las verdaderas necesidades de los consumidores y así lograr el aumento de ventas y crecer en participación de mercado, para luego replicar la experiencia en otros países en los cuales tenían presencia.

La situación actual de Argentina con respecto a los indicadores de pobreza e indigencia es preocupante, y demuestra que aún hay un largo camino por recorrer para alcanzar los índices del primer mundo.

Para observar la composición de la situación en el año 2010, se presenta un grafico elaborado por el INDEC (Instituto de Estadísticas y Censos de Argentina) el cual refleja la composición de la pobreza e indigencia de las distintas regiones de la Argentina.

⁸ El poder de las marcas privadas. Una revisión de tendencias de crecimiento en el mundo. ACNielsen Global Services Julio 2003.

Incidencia de la pobreza e indigencia - Primer semestre de 2010



Nota:

Las regiones estadísticas están conformadas por el agregado de aglomerados de la EPH como se detalla:

Cuyo: Gran Mendoza, Gran San Juan, San Luis - El Chorrillo

Gran Buenos Aires: Ciudad de Buenos Aires, Partidos del Conurbano

Noreste: Corrientes, Formosa, Gran Resistencia, Posadas

Noroeste: Gran Catamarca, Gran Tucumán - Tafí Viejo, Jujuy - Palpalá, La Rioja, Salta, Santiago del Estero - La Banda

Pampeana: Bahía Blanca - Cerri, Concordia, Gran Córdoba, Gran La Plata, Gran Rosario, Gran Paraná, Gran Santa Fe, Mar del Plata - Batán, Río Cuarto, Santa Rosa - Toay, San Nicolás - Villa Constitución

Patagonia: Comodoro Rivadavia - Rada Tilly, Neuquén - Plottier, Río Gallegos, Ushuaia - Río Grande, Rawson - Trelew, Viedma - Carmen de Patagones

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua

Sin dudas este gráfico refleja el gran mercado BOP, principalmente en el noroeste y noreste del país, el cual espera ser tenido en cuenta y representa una gran oportunidad para las empresas.

CAPITULO III

LAS ACCIONES CLAVE PARA CREAR NEGOCIOS PARA LA BOP

Las empresas que tomen la iniciativa de crear negocios en la base de la pirámide, deberán tener en cuenta las siguientes acciones clave descritas por C.K Prahalad:

- Realizar investigaciones de mercado para determinar necesidades, deseos y demandas de los consumidores.
- No llamarlos pobres, se merecen respeto y por tanto deben llamarse consumidores, ellos son agentes de la solución.
- Llegar a la base de la pirámide de manera innovadora, creativa y desafiante con un nuevo enfoque que busque convertir sus condiciones en oportunidades para todos los interesados.
- Asegurarnos que reciban productos y servicios alcanzables.
- Reconocerlos como personas, empresarios, líderes de sus comunidades, aunque sus niveles educativos sean bajos. Incluso sus propias necesidades hacen que desarrollen competencias admirables que personas con alto nivel de escolaridad no logran adquirir o desarrollar.
- Brindarles buen trato y respeto.
- Concentrarse en sus argumentos intelectuales y emocionales tanto de sus necesidades como del producto. Tal como dijo Bill Gates: “los clientes insatisfechos, son la mayor fuente de aprendizaje”.
- Innovar en tecnología, productos, servicios y sobre todo en los modelos empresariales.
- Asociarse con ONG, entidades locales y agencias de desarrollo para innovar y lograr nuevos escenarios.
- Crearles oportunidades, ofrecerles opciones, estimular su autoestima, permitirles escoger y decidir.
- Exponerlos a una gran variedad de oportunidades.
- Brindar precios accesibles.
- Enseñar a ahorrar e invertir.
- Generar pautas de comunicación innovadoras.

En la base de la pirámide, podemos encontrar tanto consumidores, como accionistas y empleados; un gran núcleo de negocios invisibles que solo podrán identificarse con una nueva lógica. Las grandes compañías deben modificar sus modelos de trabajo, salir de su área de confort y conquistar a la base en su propio terreno, tendrán que buscar a sus clientes de la manera tradicional ya que, como nunca se lo hemos permitido, los mismos no llegarán a tocar las puertas de las empresas.

Los factores de éxito clave que las empresas deben considerar al diseñar los productos y servicios para la base de la pirámide son los siguientes:

- Entender al mercado, ¿Cómo? Mediante investigaciones de mercado, realizando las segmentaciones de los clientes a fin de hallar sus verdaderos deseos y necesidades para luego diseñar una estrategia y un plan de marketing que entregue un valor superior al segmento.
- Diseñar paquetes pequeños de productos.
- Mantener márgenes bajos por unidad.
- Vender en altos volúmenes.
- Mantener un alto rendimiento sobre el capital invertido.
- Facilitar el acceso para adquirir los productos.
- Tener disponibilidad de inventario.
- Precios accesibles.

3.1. El segmento bop en argentina

Para abordar al segmento BOP de la Republica Argentina, debemos tener presente que las descripciones se realizaron en función a estudios de mercado que determinaron dos grandes segmentos los cuales fueron divididos de acuerdo al nivel de ingresos. Estamos hablando de aquellos que se encuentran por debajo de la clase media baja y cercana a la marginalidad.

Dada la heterogeneidad del grupo definido como BOP no puede hablarse de un segmento único, sino de varios, al menos dos bien pronunciados los que distinguimos claramente cuando se profundiza dentro de la clasificación.

La diversidad referida se plasma en los diferentes estilos de vida, cultura, modalidades de consumo y de compra. Cada uno de los segmentos muestra diferencias muy significativas especialmente en los perfiles actitudinales en relación con al consumo.

Una variable de elevado nivel explicativo que ordena esa heterogeneidad es el modo en el que ingresa el dinero al hogar (diario, semanal, quincenal o mensual) el cual que determina la modalidad de la compra.

Las principales características de la BOP son las siguientes:

3.2. Estilo de vida

En estas clases sociales existe una alta conciencia de las limitaciones dadas por su condición económica, sintiendo orgullo por sus logros ante la adversidad.

El varón se constituye en el principal sostén del hogar y algunas amas de casa, con el fin de ayudar a la economía del hogar, realizan trabajos eventuales tales como venta de comida, cosméticos, de ropa y calzado, etc.

Hay una fuerte presencia de imágenes religiosas, así como expresiones gráficas que explicitan su pensamiento.

Predomina una sensación de aceptación de la actual condición y el deseo de de progreso en la escala social pasa por los hijos.

La vida suele desarrollarse dentro del marco del barrio, zona, dado que en la mayoría de los casos no disponen de dinero para pagar el transporte público. Esto actúa como limitación, ya que no se conectan con otras realidades, donde podría surgir alguna oportunidad laboral.

En este segmento el tiempo transcurre mayoritariamente dentro del hogar, principalmente por el temor a la violencia en la calle. Este sector a pesar de sus carencias, invierte gran parte de sus ingresos en la compra un televisor (especialmente en el segmento de mayores recursos).

Frente a la exposición social, el acceso a primeras marcas se torna importante en la medida que los incluye. La marca no se usa por exclusividad o gusto por los mismos, sino porque genera una ideal de inclusión social y sentido de pertenencia a los grupos de referencia.

Existen diferencias significativas entre los dos segmentos:

- **SEGMENTO DE MENORES RECURSOS, “LOS MARGINADOS”**

Los denominados marginados tienen grandes dificultades para poder satisfacer sus necesidades básicas. Adoptan en la vida una posición más pasiva y resignada, ya que no creen demasiado en la posibilidad de cambios favorables y en muchos casos carecen de proyectos. Con respecto, al futuro solo aspiran a conservar el trabajo, esperando acceder a la casa propia para evitar el gasto de alquiler y al igual que el grupo citado previamente proyectan el ascenso en la escala social en manos de sus hijos.

- **SEGMENTO DE MAYORES RECURSOS, CLASE MEDIA BAJA**

La clase media baja logra satisfacer sus necesidades básicas. Tienen la posibilidad de darse gustos (alimentación, paseos, ropa). Son más proactivos y realizan actividades que les permitan vivir mejor, tienen proyectos, en general a corto plazo. En relación al futuro, surgen sueños vinculados con el dinero necesario para comprar regalos y satisfacer deseos de sus hijos de manera de ampliar la esfera de la gratificación.

3.3. El rol de la familia

La mujer cumple dos roles fundamentales, uno a nivel emocional y el otro a nivel funcional. A nivel emocional, su rol principal es el de madre, sostén afectivo de la familia, protectora, que vive y se sacrifica por el bienestar de la familia. Los hijos, son la causa de sus alegrías y tristezas y disfruta de tener muchos hijos y no lo vive como un conflicto. Están atentas al varón como proveedor económico del hogar, y si este es el rol que él cumple presta atención a su alimentación. A nivel funcional, son las que organizan la vida familiar y las tareas cotidianas del hogar. Desarrolla el rol de “ministro de economía” dentro del mismo ya que posee el saber para llevar adelante las finanzas con escasos recursos. Establece prioridades a la hora de satisfacer necesidades. Habitualmente tiende a priorizar las necesidades de sus hijos, luego la de su esposo, y por último las de ella misma. La mujer oficia de custodio del hogar, asegurándose que nadie se apropiará de su lugar y sus pertenencias.

El rol exclusivo y excluyente del hombre es el de ser proveedor económico, en la medida que cumple con ello es reconocido en otras tareas del hogar y la mujer se muestra más proclive a darle un lugar de importancia. El hombre que se encuentra desempleado suele ser descalificado y poco valorado por su familia. En las familias ensambladas el varón a cargo corre con los gastos de los hijos propios y ajenos. A mayor pobreza, el machismo aumenta y el hombre no colabora con las tareas del hogar.

Para la madre, los hijos son la ilusión de un mejor pasar económico y social, la esperanza de avanzar en la escala social pasa sólo por los hijos (mucha preocupación por su alimentación y educación).

Los hijos, para la madre, son el único signo de propiedad que pueden tener en sus vidas. Ellos valoran que los niños asistan a la escuela. En su casa suelen jugar o mirar televisión. Tanto el hogar como la escuela aparecen como un refugio frente a los peligros que se viven en la calle. La adolescencia es un periodo muy corto, a los 16 años ya son considerados adultos, y las niñas y en algunos casos los niños adolescentes se encargan de cuidar a los más chicos del hogar. Ej. Los llevan a la escuela, o les cambian los pañales. Algunos pocos asisten al colegio, trabajan o se encuentran desocupados sin una actividad específica.

3.4. Las redes solidarias

Hay una actitud solidaria muy marcada, ya que existe predisposición a ayudar así como también se espera recibir ayuda (principio asistencialista).

Rige el sentido de reciprocidad conocido como “hoy por ti, mañana por mí”.

Las redes solidarias básicamente son intrafamiliares (ayuda de abuelos, padrinos, tíos) y también suelen establecerse entre los vecinos más próximos. Se ayudan en lo económico a través de préstamo de dinero, vivienda, se proveen ropa y útiles escolares. Los vecinos más proactivos se organizan para realizar obras en el barrio: saneamientos y mejoras, también ante problemas de salud o muerte de algún miembro de las familias.

3.5. La vida en tiempo presente

La forma de encarar la vida es a corto plazo, sus vidas se desarrollan en torno al día a día, no se planifica a futuro ya que viven con inestabilidad económica especialmente el sector de menores recursos.

Aquellas actividades y acciones que les fueron gratificantes suelen relatarse en tiempo presente para indicarlas como parte de una rutina habitual, aunque en realidad están aludiendo a actividades esporádicas.

3.6. Consumo racional

Con respecto al consumo, podemos decir el mismo es calculado con precisión, la estrategia de la organización del hogar se logra con un estricto control y racionalización de los alimentos, manejando muy bien el concepto de presupuesto diario.

La racionalidad en la mujer/madre se despliega en 2 ámbitos, a saber:

- En la cocina: con los recursos que dispone para ejercer el control. Hacen rendir (estirar) los pocos recursos que tienen, reciclan, reiteran el menú y no desperdician la comida.
- En las compras: Recorrido según conveniencia por los puntos de venta. Conocen los precios con extrema exactitud y compran en las cercanías de su barrio, así evitan el gasto en transporte.

La preparación exacta de las porciones de comida como la compra justa de los ingredientes garantiza una alimentación mínima para todos los integrantes de la familia, y el no extralimitarse en el presupuesto al evitar tentaciones.

El control excede el ámbito de lo funcional, ya que son racionales aún en el eje del deseo, si tuvieran más dinero lo utilizarían para mejoras del hogar o una emergencia en salud.

Con respecto a las prioridades del segmento en relación con la alimentación, podemos destacar las principales características:

- Saciedad: Saciar resulta sinónimo de alimentar, la alimentación es cubierta en general por la leche, pan, harinas, frutas y legumbres.

- Gratificación: Enfocada prioritariamente a los niños. Incluye yogurt, postres, helados, golosinas, snacks, pasteles (en mayor medida en el segmento de mayores ingresos).

La alimentación varía generalmente los fines de semana cuando realizan salidas grupales/familiares. El asado y el pollo (en presas completas) figuran en sus listas de preferencia. Comer en bares, pedir delivery (en mayor medida en el segmento de mayores ingresos) está muy lejos de su realidad.

3.7. El pan y los productos panificados

El pan consumido por esta población es el pan artesanal que es visto como un producto básico en el hogar que siempre está en la mesa y se le adjudica la capacidad de saciar el hambre por si solo. Aunque éste último guarda relación con mantener a la persona con fuerza y energía, no existe una percepción clara en este segmento del aporte energético del producto como elemento constitutivo de la nutrición.

El pan de molde es consumido en ocasiones especiales. El acceso a la pastelería industrializada es muy bajo, y lo suplen con la elaboración esporádica de pastelería dulce casera realizada en el hogar.

3.8. Productos fragmentados

Como consecuencia de este perfil racional, la mujer accede a muchos de los productos comprando porciones ajustadas a la demanda del hogar.

Se compra lo “justo” para comer: se ejerce un poder fiscalizador de las porciones, dos panes para cada uno, un vaso de yogurt para cada niño, una porción de cereal, un alfajor, etc. Tienen una escasa capacidad de stock ya que no existe un espacio físico para el almacenamiento, ni el dinero disponible para la compra de grandes envases.

La venta a granel es habitual, los vendedores realizan sus propios envasados de acuerdo a las necesidades y demandas de sus clientes (fideos, arroz, galletitas, mix de verduras, etc.). Las presentaciones pequeñas no sólo garantizan un menor desembolso sino que aseguran evitar el desperdicio.

3.9. Tipo de ingreso y su impacto en la compra

La modalidad de compra queda subordinada a la frecuencia en la que se percibe el ingreso.

- Cuando el Ingreso es variable, se realiza una compra orientada a cubrir las necesidades básicas, en lugares cercanos a sus hogares, realizando solo una compra diaria. Predomina la compra en el almacén, tiendas (en algunos casos los Kioscos de ventana) y el mercado.
- Cuando el Ingreso es regular se efectúa una compra de abastecimiento orientada hacia la alimentación. Los lugares donde realizan las compras pueden estar más alejados, la frecuencia de compra pasa de ser diaria a semanal. Se incluye el supermercado, además de la feria y el mercado.

3.10. Canales de compra

Los canales de compra, deben estar localizados en las cercanías y conectados con sus necesidades. Los lugares más comunes son: la bodega, el almacén y la tienda o kiosco donde aun rige la ventaja del fiado y predomina la compra de productos de tamaño pequeño o fragmentado.

Otro canal de compra utilizado esporádicamente por este segmento es el supermercado, ya que para este grupo las ofertas cobran un valor relevante. Se adquieren envases grandes si el precio es conveniente en el caso de los segmentos con ingresos más elevados. En algunos casos la salida al supermercado se vive como paseo familiar. En el segmento de mayores ingresos y de manera segmentada existe la presencia y el uso de tarjeta de compra emitida por los mismos establecimientos o entidades estatales.

3.11. La importancia de la marca

Si bien el precio de los productos es lo que determina la compra, las marcas no pasan desapercibidas para este segmento ya que ellos no quieren productos para gente pobre.

En alimentos, la marca del producto significa rendimiento y sabor. Buscan las marcas más reconocidas, pero son muy racionales al momento de decidir la compra y finalmente analizan la relación costo / beneficio, buscando el mix más

conveniente entre primeras, segundas marcas y productos a granel. Las marcas cobran mayor importancia en las categorías de cuidado e higiene personal y limpieza (en jabón en polvo por cuidado de la ropa). En relación con la alimentación las primeras marcas son fácilmente sustituíbles cuando forman parte de una preparación culinaria básica (arroz, fideos, harinas y legumbres).

3.12. Marketing y comunicación

Existe una clara necesidad de efectuar una comunicación directa para llegar al consumidor target de este segmento.

No buscan productos para pobres, y por su valoración a las marcas conocidas esperan que éstas les hablen y que las acciones de marketing sean dirigidas hacia ellos. La TV es un medio muy influyente en la toma de decisiones, así como también el “boca a boca”. Este tipo de comunicación implica tener una canasta de productos de muy bajo precio, y reforzar la marca con acciones promocionales, por ejemplo con avisos en los diarios o revistas barriales.

Las promociones “reales”, y más solicitadas, son aquellos beneficios tangibles al momento de la efectuar la compra (descuentos en el precio habitual, el 2x1).

CAPITULO IV

4.1. Caso Bimbo

Las empresas de consumo masivo ven en los mercados emergentes territorios poco familiares; las necesidades de consumo son muy diferentes a las de los mercados tradicionales así también como su estructura de compras y su bajo poder adquisitivo que a priori dificulta su concepto de negocio. Tal como fuera expuesto ut supra, el mercado BOP potencial es de gran magnitud, lo que constituye un buen objetivo si las empresas pudiesen encontrar la manera de sortear las dificultades y cubrir las necesidades insatisfechas.

Actualmente existe una gran demanda a nivel mundial de productos básicos, tales como el pan, la leche, la harina, agua, etc., y los consumidores más pobres muestran fidelidad a la marca y a la calidad de los productos, razón por la cual, si las empresas lograsen explorar la manera de hacer negocios inclusivos, atendiendo a sus necesidades, trabajando con nuevos aliados como ONGs (Organizaciones no gubernamentales) y buscando nuevos recursos para atender la demanda mediante un cambio de paradigma de los productos de consumo masivo, las oportunidades serían inmensas.

El objetivo de elegir a la empresa BIMBO es analizar el impacto del consumo del pan y otros derivados en la BOP ya que éste representa un producto casi fundamental en la dieta de este segmento, partiendo del análisis de los datos del caso BIMBO ⁽⁹⁾ y su posterior puesta el marcha en la República Argentina y analizar si el mismo proporciona evidencia suficiente que compruebe la hipótesis planteada en este estudio.

4.2. Nuestra historia

⁹ Jacqueline Pels "The BIMBO Case Study". Chapter 7.

El 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación BIMBO S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, en el Distrito Federal, México. Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados en base a golpes con cierta energía.

Los primeros productos del osito BIMBO, que abarcaban el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron a las 15 horas de ese día de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de panquelería.

Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tienditas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal. Hoy, Grupo BIMBO elabora, distribuye y comercializa más de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, dulce de cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

La distribución de sus productos, elaborados en sus 76 plantas y 3 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia, cubre más de 1.000.000 puntos de venta en el mundo. ⁽¹⁰⁾

4.3. Proyecto BOP

Cada año la corporación, con sede en México, define cinco estratégicas y cada país o región alinea sus objetivos con estas directrices. Uno de los lineamientos corporativos para el año 2005 fue aumentar el volumen de ventas mediante el desarrollo de productos específicos para el mercado de la BOP. La baja en el volumen de ventas constituyó una de las principales preocupaciones de BIMBO-OLA y, encontrar el producto adecuado, ayudaría a aumentar las ventas en volumen de América Latina. Por otra parte, proporcionar un producto nutricional a los consumidores de bajos ingresos se alineó con el compromiso social de la empresa.

¹⁰ Obtenida de <http://BIMBO.com.ar/empresa/index.php>

La BOP en América Latina representa entre 60% y el 70%⁽¹¹⁾ de la población y en estos hogares los productos de panadería son parte fundamental de su dieta ⁽¹²⁾. Aunque BIMBO México había alcanzado una cuota de mercado del 98% llegando a todos los niveles socio-económicos, situación que en los demás países de OLA (Organización Latino Americana) era distinta, BIMBO se posicionó como producto de panadería sofisticada para la clase alta. Por ejemplo, en Argentina tuvo una cuota de mercado del 76,5% en el 10% de la población y menos del 14,7% en los otros niveles socio económico ⁽¹³⁾. La situación argentina era típica de la posición de BIMBO en América Latina.

Tratar de llegar al nivel superior de BOP fuera de México ha sido una preocupación histórica para la compañía. Varios proyectos habían sido diseñados en años anteriores, logrando un éxito limitado. Por ejemplo, el panecillo económico llamado "Rayita" lanzado en Chile y el "Mini Bolo" que se vendió en cajas de doce unidades a los mayoristas, pero se distribuyó en envases individuales a los minoristas de Brasil.

Estos proyectos no tuvieron los resultados deseados debido a que se llevaron a cabo por medio de ensayo y error. El nuevo proyecto de base de la pirámide se haría dentro de una nueva cultura de gestión más profesional.

4.4. EL PROGRAMA PILOTO DE ARGENTINA

A diferencia del proyecto BOP en otros países de Latinoamérica, el programa piloto de Argentina se llevó a cabo mediante una investigación seria, en la cual se buscaron datos primarios y secundarios de ese segmento del mercado.

La propuesta se presentó en la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en ingles) de la compañía, que a su vez actuaba como herramienta de control.

En la fase inicial, la PMO requirió de una descripción de la idea central, gestores del proyecto para introducir información sobre el contexto, objetivos, calendario, el equipo, el presupuesto, el retorno de la inversión, etc. Cada etapa

¹¹ Latin Panel. Niveles socioeconómicos por Regiones, 2004

¹² AC Nielsen: Una Visión Integral de la América Latina del Consumidor de 2005

¹³ Latín Panel: Los consumidores de bajos ingresos de 2005

requirió de la autorización antes de pasar a la siguiente fase, y tuvieron reuniones mensuales de la comisión que siguieron a cada proyecto.

Varios factores fueron considerados al tomar la decisión de realizar la prueba piloto en Argentina. La experiencia y el conocimiento aportado por el modelo permitían que el mismo sea replicado en países pobres y en países que, con pobreza estructurales distintas a las anteriores, hubieran atravesado algún tipo de crisis como la que sufrió Argentina en el 2001. Esa situación requirió además de mayor creatividad por la complejidad de procesos que se vivía con el fin de incrementar las ventas. Otro punto considerado fue el tamaño del mercado Argentino, relativamente pequeño en comparación con otros países de Latinoamérica lo que facilitaría el análisis permitiendo identificar las verdaderas causas y necesidades de la BOP.

4.5. EL PROCESO: METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN.

El proceso requirió de la realización de estudios de mercado (Etapa 1) con el fin de recopilar la información que se utilizaría durante el Taller de innovación (Etapa 2).

ETAPA 1. ESTUDIO DE MERCADO

Se realizó una investigación sobre la información disponible en la empresa y estudios de seguimiento de marca, de market share, sobre la penetración y distribución física y se consultaron libros y artículos académicos tanto de Argentina como de otros países (Venezuela, Chile, Brasil). La conclusión fue que no se tenía suficiente información sobre el pensamiento y hábitos de compra de la BOP. En función de sus conclusiones tomaron la decisión de visitar las tiendas y zonas donde compraba y vivía la gente de bajo ingresos. En las tiendas se observaron los productos que se compraban y cuales eran las discusiones comunes durante la decisión de compra, de que conversaban las amas de casas y luego recabaron información con los dueños de las tiendas. En base a la información recopilada por la investigación y para entender la presencia de productos de primeras marcas en las tiendas, se solicitó una investigación externa

con el fin de estudiar en profundidad los hábitos de consumo y de venta minorista.

Los principales resultados de la investigación se resumen a continuación:

- **LOS CONSUMIDORES**

Las necesidades de los consumidores de bajos ingresos (nivel superior de la BOP) y de consumo de subsistencia (o de nivel inferior de BOP) no son simples. Estos consumidores son muy conscientes del valor del dinero y compran productos de marcas Premium cuando el beneficio diferencial entre precio y calidad es claro.

Los consumidores de bajos ingresos gastan una gran proporción de sus ingresos en alimentos y bienes de consumo básico, estos son los compradores más sensibles ya que tienen en cuenta otros factores, además del precio, en el cálculo de sus costos de compras. Estos son compradores sofisticados.

Dentro de estas realidades complejas, se pueden identificar distintos segmentos. Sus diferencias, basadas en el estilo de vida y actitudes, tienen un impacto significativo en los hábitos de compra.

- **LOS RETAILERS**

Luego de la crisis financiera Argentina en 2001, se produjo un importante crecimiento de canales de venta indirecta, pequeñas tiendas y aumento de los puntos de venta (POP por sus siglas en inglés). Se pensó que una gran variedad de productos podría atraer a la BOP a los supermercados, pero los consumidores de bajos ingresos estaban satisfechos con los minoristas tradicionales, y no necesariamente aspiraban a comprar en los supermercados modernos.

ETAPA 2 - EL TALLER DE INNOVACIÓN.

El taller de Insight tenía como objetivo desarrollar diez puntos de vista, describir una visión como un concepto que sintetice una situación o una idea y que pueda traducirse en un concepto de producto o servicio.

El proceso consistió en agrupar a los miembros del taller en pequeños grupos lo más heterogéneos posible. A cada grupo se le brindaron los datos de la investigación de mercado realizada en la etapa anterior y se le pidió analizar la información disponible a fin de identificar las diez ideas.

De las personas que participaron en el taller, se destacan empleados de BIMBO del departamento de ventas, marketing, I + D, fabricación e invitados de los organismos de investigación de mercado, líderes de opinión y de organizaciones no gubernamentales.

Los diez puntos de vista identificados sobre la parte superior de nivel de la BOP fueron los siguientes:

1. Una familia con un ingreso mayor de \$ 800 tiene preocupaciones que van más allá de la compra de alimentos para la comida de hoy.
2. Las madres quieren alimentar a sus hijos adecuadamente para evitar que se enfermen. "La enfermedad es un miembro de la familia".
3. En algunas categorías de productos, compran marcas Premium como los productos de higiene personal, no quieren correr riesgos. Sienten que si compran productos de marca están tomando un mejor cuidado para sus hijos.
4. Tratan de obtener la mayor cantidad de información posible para saber como alimentar a sus hijos adecuadamente. Piden asesoramiento a maestros y médicos y prestan atención a la información brindada por la empresa en la etiqueta del producto.
5. Las mujeres no tienen grandes expectativas para su futuro, por lo que se dedican al de sus hijos.
6. El pan ayuda a alimentar a la familia y el pan blanco industrial es considerado un producto de lujo.
7. Tienen tiempo libre, pero no tienen suficiente dinero: las madres se sienten orgullosas de lo que hacen en casa con los limitados recursos que tienen.
8. Eligen el tamaño del paquete de acuerdo con el dinero que pueden gastar para satisfacer las necesidades diarias. Como resultado, tienden a comprar productos en envases de tamaño pequeño, a pesar de que el costo por unidad sea más alto.
9. Prefieren los pequeños comerciantes de la zona en lugar de los supermercados. En el supermercado podrían tener la tentación de comprar más de lo que necesitan y se sienten observados. Existe un sentido de inferioridad cuando ven demasiados elementos que no pueden pagar.
10. La escuela tiene un rol central. Allí, se les brinda a los niños el desayuno y almuerzo y a veces, reciben alimentos adicionales para llevar a casa. Es un lugar

donde las madres intercambian información y se asesoran sobre los productos, los minoristas, precios, etc.

El Taller de Insight fue seguido por un Taller de ideas. Este último tenía como objetivo llegar a un conjunto de conceptos para luego traducirlos en productos comprobables. Se analizó lo que BIMBO podía ofrecer a estos consumidores y se llegó a la conclusión de que era importante que la BOP se identificara con BIMBO, al percibirla como una marca de nutrición que proporciona alta calidad y productos sabrosos. Las madres debían sentir que si compran productos BIMBO se les estaba ofreciendo lo mejor para sus hijos y que recibían una ayuda para deleitar a la familia con comidas nutritivas y sabrosas.

El grupo definió tres líneas de productos potenciales:

- **"Super Kid"**: productos deliciosos y muy nutritivos (chips, magdalenas, pastas) que proporcionan a los niños todos los nutrientes que necesitan para crecer sanamente.
- **"Polentosa"**: pan fortificado y panes a base de cebada, maíz y patata como complementos de platos principales y suministros de energía adicional.
- **"Delicias de Mamá"**: Premezclas para preparar la pizza, el pan y pasteles.

Estas tres líneas de productos muestran la consideración que BIMBO realizaba en función de las distintas alternativas de productos con alto valor agregado.

4.6. PRODUCTOS PROTOTIPOS

Los equipos que participaron del proyecto realizaron dos talleres, uno de análisis y otro de ideas a fin de obtener una prueba cualitativa con el fin de comprobar que las tres ideas de productos reflejasen las necesidades de la BOP y una validación cuantitativa necesaria para llevarlos a cabo.

Al finalizar la investigación, y cuando todo estaba listo para ponerse en práctica, algunos problemas internos y otros coyunturales impidieron materializar el proyecto BOP y seguir adelante con el lanzamiento de los prototipos al mercado Argentino.

Los principales problemas por los que tuvo que atravesar la empresa se detallan a continuación:

- **Management:** Cambios en el Management local, los nuevos gerentes se concentraron en la búsqueda de rentabilidad en la operación.
- **Operación:** La operación local atravesaba por un periodo deficitario, por lo cual todos los esfuerzos de la empresa apuntaban a rentabilizar la operación en corto plazo dejando de lado o postergando los nuevos proyectos que estaban en cartera.
- **Distribución:** El modelo de negocio basaba la estrategia de distribución en la tercerización de los productos. Las empresas de distribución buscaban la eficiencia en sus operaciones, ya que atravesaban serios problemas económicos y encontraron que el mix más rentable para su operación era la distribución en los canales para el público ABC1 y la clase media.
- **Costos:** Los altos costos que debían enfrentar para realizar la producción local no permitieron a la empresa enfrentar el principal desafío del proyecto que era producir productos nutricionales. Sus fábricas están instaladas en la provincia de Buenos Aires, si bien esto es un tema estratégico relacionado con la distribución de sus productos, los costos asociados al personal son significativamente mayores en esta provincia de la Argentina comparada con otras provincias que cuentan con mayores beneficios fiscales lo cual hace más competitiva la producción bajando los costos unitarios por producto.

La empresa continuó con la fabricación de pan y magdalenas (producto de gratificación) sus principales productos dentro del porfolio Argentino, concluyendo

en que ese no era el momento adecuado para fabricar productos nutricionales a bajo costo para el segmento BOP.

Cabe destacar que la empresa BIMBO vende actualmente su pan de molde bajo la denominación “Pan frío” o de “Precio bajo”, cuando el mismo es retirado de los canales de venta antes que se produzca su vencimiento, en veinte bocas de expendio destinadas a tal fin. Este tipo de productos no es considerado “producto para segmento BOP” ya que si bien el precio es menor a los precios del canal tradicional, no cumple con los requisitos esenciales definidos para ese segmento. El fin que persigue BIMBO, es generar utilidades y ayudar a individuos con menos recursos vendiendo su pan al costo en estos canales alternativos.

Para profundizar el estudio y teniendo en cuenta que en una primera etapa el proyecto en Argentina quedó postergado por las razones expuestas, analizaremos el modelo de negocios inclusivos de BIMBO en Guatemala para arribar finalmente a una conclusión.

4.7. EL MODELO BOP EN GUATEMALA

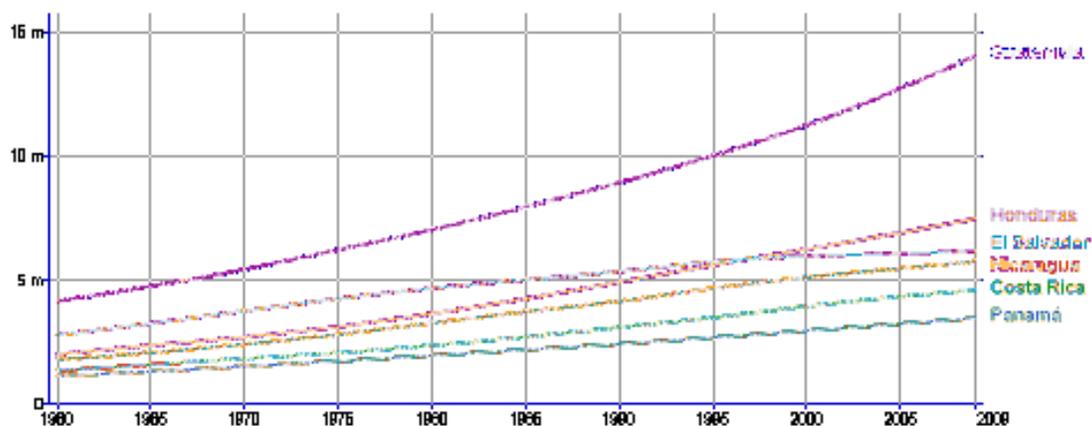
El mercado de consumo BoP, aproximadamente 350 millones de personas en la región de América Latina y el Caribe, representa un segmento de la población desabastecido, para el cual las compañías privadas podrían desarrollar nuevos productos y servicios. Los cambios en los hábitos mundiales de consumo sin duda representarán oportunidades estratégicas significativas para las compañías privadas ya que no se trata de proveer los mismos productos y servicios ya desarrollados para el tope de la pirámide a los más pobres, sino más bien de un nuevo enfoque de negocios que busca desarrollar nuevos productos o servicios adaptados a las necesidades de la Base de la Pirámide a un precio accesible y rentable para las compañías.

A diferencia de otros países de Latinoamérica, BIMBO Guatemala ha tenido un papel destacado en relación a la producción y distribución de productos para el segmento de bajo recursos.

Analizando la población de Centroamérica -sin México-, observamos que Guatemala con 14.1 millones de personas casi duplica a Honduras con 7.5 millones siendo este el segundo país con mayor habitantes de esta región.

Población

Estimaciones de millones de año de la población residente



Fuente de datos: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial - Last updated 25 de abr de 2011

años con un 43,2% comparado con el 31,8% de Costa Rica, el menor entre estos países, lo que explica el mayor crecimiento poblacional. Si analizamos el segmento de la población de 14 a 65 años el mismo asciende a 52,6%, finalizando con un 4,2% de su estructura poblacional con los mayores de 65 años. La estructura poblacional segmentada por edad sirve para entender la importancia de la distribución de la población en los dos segmentos target al cual apuntó BIMBO para el desarrollo del mercado BOP.

Con respecto al PIB Per capita en Dólares ⁽¹⁴⁾, la situación cambia radicalmente ya que Costa Rica se ubica en el primer lugar con 6.260 US\$ Per capita ⁽¹⁵⁾ comparado con Guatemala con 2.650 US\$ Per capita ⁽¹⁶⁾ y lo mismo ocurre con la tasa de incidencia de la pobreza (medido sobre la base de la línea de la pobreza nacional como porcentaje de la población) ya que Guatemala duplica a Costa Rica con un alarmante 51%.

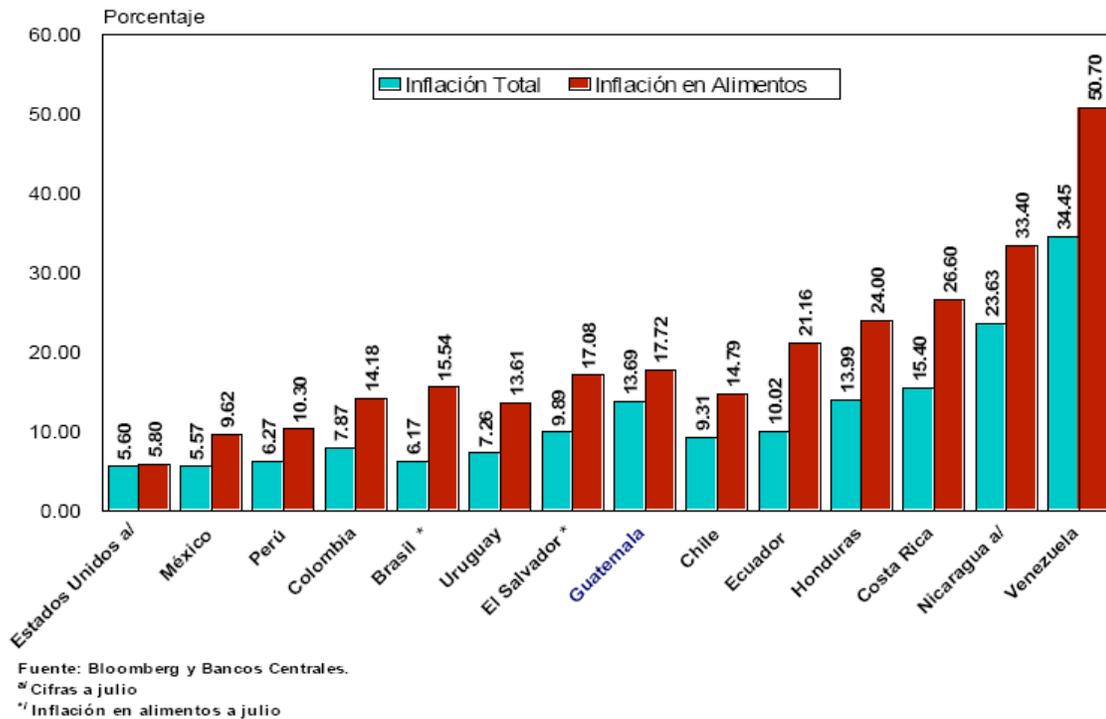
Un tema para nada menor es el relacionado con la inflación. La inflación en alimentos es mucho mayor que la inflación total por país, aumentando notablemente en los países latinoamericanos:

¹⁴Banco Mundial. Método atlas, (dólares corrientes)

¹⁵<http://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>

¹⁶<http://datos.bancomundial.org/pais/guatemala>

INFLACIÓN TOTAL Y DE ALIMENTOS A AGOSTO DE 2008



En este gráfico se observa que la inflación en alimentos de Guatemala es 4,03% superior a la inflación total del país, siendo ésta la menor brecha registrada en comparación con El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y Honduras, éste último experimenta la mayor brecha con un 10,01% con respecto a la inflación total.

4.7.1. OBJETIVO GUATEMALA

El principal objetivo de BIMBO en Guatemala consistió en lograr una saturación de mercado dirigida a la base de la pirámide con productos de bajo desembolso de dinero, principalmente con el modelo de exhibición de productos denominados “Tira”.

Los pilares fundamentales de la estrategia comercial fueron los siguientes:

- Alcanzar a la base de la pirámide con una oferta de valor.
- Desarrollar una cartera de productos de menor o muy bajo desembolso.
- Lograr una adecuada exhibición de los productos.
- Tener una distribución rentable y adecuada para el segmento.
- Pensar diferente y ser creativos.

4.7.2. TARGET DE PÚBLICO

La empresa se focalizó en un público objetivo situado en el área metropolitana, y los clasificó en dos segmentos:

- El segmento primario: hombres y mujeres de 18-25 años, trabajadores, nivel socio económico D/E, que buscan una merienda de alto contenido calórico y adecuada a sus ingresos.
- El segmento secundario: Niños y adolescentes de 6-17 años, nivel socio económico D/E, que buscan una merienda adecuada a sus ingresos.

4.7.3. EL MERCADO

Antes de la implementación del proyecto BOP, BIMBO atendía a 25.000 clientes por medio de su canal tradicional.

El mapa de la distribución de tiendas minoristas en Centroamérica antes del lanzamiento del proyecto era el siguiente:

CANAL	Total País	Super Gdes + Peqs.	Minis. + Conv.	Tradicionales	Kiosco	Farmacias
CENTROAMERICA	249,023	1,382	7,412	224,221	8,863	7,145
GUATEMALA	108,908	193	209	101,664	3,816	3,025
EL SALVADOR	39,648	136	120	36,661	1,544	1,187
HONDURAS	48,094	111	186	45,495	1,539	763
NICARAGUA	26,432	47	163	24,033	1,034	1,156
COSTA RICA	14,820	726	3,445	9,215	774	660
PANAMA	11,122	170	3,289	7,152	156	354

A septiembre de 2008 luego de poner en funcionamiento el proyecto BOP, la empresa atendía a 30.000 clientes ⁽¹⁷⁾ experimentando un crecimiento del 20%.

4.7.4. LA DISTRIBUCIÓN

En Latinoamérica las cadenas de distribución son más largas en comparación con Norteamérica lo cual encarece el precio final del producto. Para

¹⁷BIMBO, Plan Comercial de bajo desembolso y pre-venta. Sep-2008

minimizar el efecto en el precio, BIMBO desarrolló y simplificó su proceso de distribución haciéndolo más eficiente. El mismo es realiza con camiones propios, consolidando las tareas de venta, entrega y cobro de la mercadería en una sola persona. Los canales de distribución desarrollados son los denominados de pre-venta y moto venta.

Cabe destacar un punto fundamental en este modelo de distribución que es la **confianza** que la empresa ha logrado entre los consumidores al acercarse al mercado de la base de la pirámide, sin la cual este modelo unipersonal de distribución no hubiera funcionado. "...Lo mismo sucede con BIMBO, proveedor de pan fresco y otros productos de bollería para los consumidores de la base de la pirámide en México. BIMBO es la mayor panadería mexicana y sus camiones se han convertido en símbolos de confianza entre los consumidores de la base de la pirámide y la empresa. Se tiene tal confianza a los conductores de los camiones, que con frecuencia los propietarios de las pequeñas tiendas de los barrios les permiten abrirlas, abastecerlas de pan, y retirar el dinero de las cajas registradoras sin supervisión alguna."⁽¹⁸⁾

Las camionetas utilizan gas como combustible, lo cual le permite reducir el costo de distribución.

Los productos se entregan al cliente en packaging tipo "tiras" (Anexo 3), lo que facilita y agiliza la entrega de los mismos ya que van colgados de ganchos internos dentro del camión.

Este modelo de distribución es muy eficaz permitiendo la distribución a muy costo y una fuerte penetración en el interior de país ya que su capacidad de carga es de hasta 650 USD\$ diarios.

Los competidores, en su gran mayoría pequeños productores zonales, distribuyen en las localidades cercanas a sus plantas de producción, a diferencia de BIMBO que tiene alcance nacional en la distribución de los productos logrando una mayor penetración.

Es de destacar que la empresa BIMBO no solamente vende sus productos buscando rentabilizar cada una de sus rutas, sino que también ejerce un rol

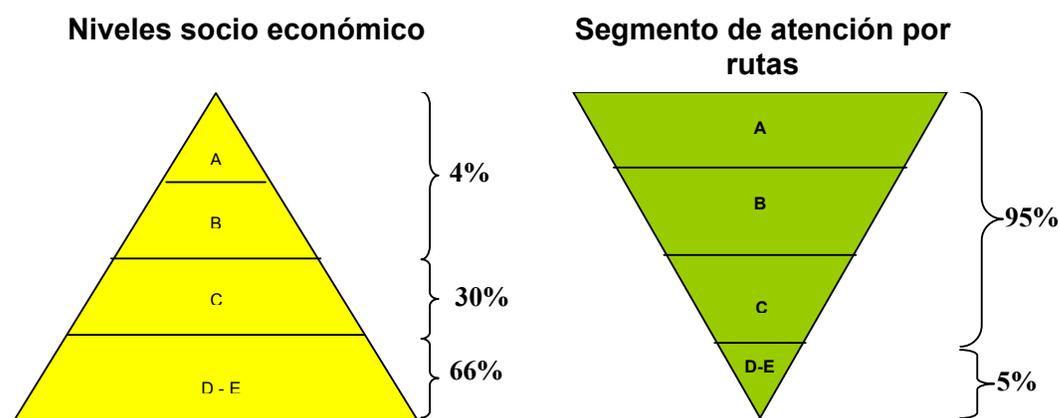
¹⁸ Prahalad, C.K. La Fortuna en la base de la pirámide. Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado. Ediciones Granica, S.A. Junio de 2005, p 32 y 33.

fundamental en la capacitación de sus empleados, entre los cuales se contrata individuos que pertenecen al segmento BOP al cual venden sus productos.

Mediante su programa de “Pequeños consejos para grandes ventas” buscan asesorar mejor a su cliente brindándole una serie de pasos sencillos para poner en práctica en su comercio. Los puntos más importantes son los siguientes: saludar a tu cliente por su nombre, preferentemente darle la mano; revisar las estadísticas de ventas para realizar el pedido correctamente; sugerir al cliente productos evitando que estos condicionen la venta; respetar la cartera de productos; dejar copia del pedido al cliente; informar al cliente de la próxima visita y despedirse amablemente; visitar a los clientes en el día que corresponde; cuidar la posición de las gancheras ⁽¹⁹⁾ propias respecto de las de la competencia (Anexo 3); ser ágil, certero y seguro de si mismo; manejar la buena relación con los clientes y mantener la imagen impecable durante todo el día.

SEGMENTOS DE DISTRIBUCION

Los segmentos que se atendían antes de la llegada del proyecto BOP en Guatemala estaban determinados con el siguiente esquema:



La pirámide de color amarillo determina los niveles socioeconómicos de Guatemala, y la de color verde refleja los diferentes segmentos de atención que brinda la empresa en función a las rutas de distribución. Este gráfico deja en evidencia la estrategia comercial de la empresa antes del proyecto, en el cual

¹⁹ Las gancheras son parrillas de metal colgante para exhibir las tiras de productos.

observamos muy claramente que solamente 5% de las rutas estaban destinadas a atender al 66% de la pirámide.

Para atacar al segmento mayoritario de la población con los productos del proyecto BOP esta ecuación debía cambiar radicalmente y se planteó de la siguiente manera:



La distribución debió ser dividida según la estructura de ventas definida para cada segmento. En función a los seguimientos realizados en cada una de las rutas se determinó que cada una de ellas aportaría 45.000 USD\$ semanales. La una participación de ventas de cada una de ellas se detalla en el Anexo 4.

4.7.5. EL PRODUCTO

A diferencia del proyecto BOP en Argentina, los productos desarrollados en Guatemala apuntan al beneficio del consumidor en relación al disfrute del alimento y no especialmente focalizados en la nutrición.

La canasta de productos se basa en pasteles, tortitas, arrollados y mini bizcochuelos, los cuales tienen en promedio, una duración de seis meses antes de su vencimiento; por otro lado están los de mayor duración (12 meses) que son las galletitas, tipo “Oreo”, que se venden en paquetitas de dos unidades.

La mezcla de consumo es diferente y los sabores son los básicos, chocolate, fresa y frutilla. Se consume en formatos pequeños y son más accesibles, permiten una mayor capacidad de almacenamiento y brindan la posibilidad de comprar por impulso.

Si bien el packaging desarrollado para estos productos se realiza con materia prima más económica ⁽²⁰⁾ a fin de reducir y maximizar la estructura de costos, el diseño sigue siendo el mismo que el utilizado para productos de otras categorías. Los productos se clasificaron en los siguientes grupos:

- **Productos de menor desembolso:**

Son las nuevas presentaciones de productos de marca líder con menor gramaje o presentaciones más pequeñas. Precios al público de 0,30-0,50 cts. USD\$.

- **Productos de bajo desembolso:**

Nuevos productos (o rediseños) a precios más accesibles. Los precios varían de 0,10-0.30 cts. USD\$.

En Guatemala existe una marcada lealtad a las marcas reconocidas, y con características intrínsecas de tamaño, color y sabor. Algunos productos fueron adaptados al sabor nacional reflejando el gusto de los grupos mayoritarios de consumidores.

CARTERA DE PRODUCTOS

A continuación se exponen las políticas definidas para la cartera de productos BOP:

- La cartera de productos no será mayor a doce SKU'S (acrónimo de Stock Keeping Unit o número de referencia, es un identificador usado en el Comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes).
- Para incluir un nuevo producto deberá eliminarse uno de la cartera actual.
- Los productos con una participación total menor al 5% serán sujetos de sustitución.

Al menos un 50% del portafolio deberá ser de productos de bajo desembolso.

SEGMENTACION DE CLIENTES Y CARTERA DE PRODUCTOS

En base a la definición del portafolio de productos, la empresa definió tres tipos de clientes target en función a su nivel de ventas y determinó que productos

²⁰ Se utiliza una monocapa de cuatro tintas lo que representa un 30% de ahorro en el empaque del producto.

debía vender cada uno. Cada categoría de clientes tenía estipulado una meta de venta y en función a ella se definía el surtido (Anexo 5).

4.7.6. EL CONSUMIDOR

De los paralelismos existentes entre los consumidores latinoamericanos del segmento BOP (concepto desarrollado en profundidad en “**EL SEGMENTO BOP EN ARGENTINA**”) se pueden destacar los siguientes puntos en común entre ellos:

- Contexto social: Red familiar unida, comparten y se apoyan mutuamente. Las madres son complacientes hacia los miembros menores de la familia.
- Tienen preferencia hacia las marcas reconocidas y las aprecian.
- Con respecto a la administración de los ingresos, su inversión en comida es diaria y no almacenan alimentos.
- Valoran los productos cerrados por ser higiénicos, por falta de capacidad de almacenamiento sus hogares.
- En general, tienen un sentido aspiracional muy marcado con las marcas ya que les brindan seguridad y sentido de pertenencia.

EL CONSUMO

Según la investigación realizada, el 66% de la población de Guatemala se encuentra bajo la línea de pobreza, los hábitos alimenticios del nivel socioeconómico D-E indican que buscan un desayuno calórico en la mañana y su consumo promedio por comida es de 1,07USD\$ (incluyendo bebida) con mayor presencia de snacks salados.

4.7.7. ESTRATEGIAS DE PRECIO

Los pobres generalmente pagan más por productos en envases más pequeños en comparación a lo que pagan los individuos de las clases más pudientes por los mismos productos en envase de mayor tamaño. El regateo es un instrumento de orden en este tipo de mercados, en determinados productos no se utiliza ya que viene marcado en el envase o las tiras, y generalmente son de moneda dura, término utilizado cuando el precio del producto es igual al valor de una moneda de 0,25 o 0,50 centavos, con el fin de evitar la entrega de cambio.

El crédito está implícito en el ámbito informal característica y se adecua a las características de ingreso del consumidor. Los pobres no siempre buscan el precio más bajo, sino que concentran su compra según calidad y accesibilidad. Precios más bajos no aseguran un incremento en las ventas.

Esta estrategia de precio es la misma que se utiliza para otros productos por ejemplo la venta por unidad de medicamentos, cigarrillos, chocolates, etc.

La propuesta de BIMBO fue ofrecer productos de menor y bajo desembolso con una distribución de menor costo (preventa y motoventa), con una exhibición adaptada a los clientes de la base de la pirámide.

4.7.8. PROCESOS DE PREVENTA

Las premisas básicas de este proceso de venta consiste en trabajar en zonas con alta densidad de clientes, manejando un portafolio reducido de 10 a 12 ítems y con productos de menor desembolso en tira continua.

En lo que respecta a las condiciones generales, se trabaja bajo un esquema de pre-vendedores y repartidores. La carga de trabajo por ruta es de 480 clientes, visitando 80 clientes diarios (las empresas con preventa visitan entre 60 y hasta 100 clientes por día) con una efectividad de venta aproximada del 85%.

Para los clientes con frecuencia de visita semanal, la cartera de productos es más limitada y con productos de tira continua, lo cuál permite agilizar el trabajo en ruta. Se realiza un proceso de revisión trimestral de clientes para revisar los resultados de cada ruta y controlar el alcance de las metas de venta (Anexo 6).

El esquema de pago a pre-vendedores y repartidores se basa en un sistema mixto con indicadores de variables de desempeño con revisión de las mismas por períodos trimestrales. Si bien el sueldo base mensual es el mismo y las comisiones en ambos casos llegan al 2.5%, el porcentaje de integración en cada punto es diferente, buscando mayor efectividad y eficiencia. Al comenzar con una ruta, el porcentaje de saturación es del 1% que luego se compensa con 1,5% cuando se gana un cliente y se completa la ruta.

Si hacemos un análisis de la estructura de pago de salarios y comparamos el esquema anterior al proyecto y el actual, puede observarse un cambio sustancial

en la composición pasando de un 95% fijo y 5% variable a un 36% fijo y un 64% variable, lo cual permite ser competitivos por el beneficio en la reducción de costos fijos en los gastos de personal, y al aplicar ese ahorro en el margen obtener productos más baratos.

4.7.9. COMPARACIÓN DEL MODELO DE PRE-VENTA VS EL MODELO ACTUAL

Tomando como base para el siguiente análisis las necesidades para brindar servicio a 12.000 clientes utilizando el canal tradicional comparado con el modelo de pre-venta, se llega a conclusiones interesantes entre ambos modelos.

Los beneficios de utilizar el modelo de pre-venta representan un aumento de 7,9% por ruta, lo que se traduce en un incremento de un 111, 3% en mayor utilidad, 114,2% más en la venta por ruta y una baja en costos en recursos humanos del 44,4%, y sumado al beneficio del esquema remunerativo demuestra las ventajas del modelo en cuestión (Anexo 7).

Los productos para el segmento BOP son altamente sensibles al precio, lo que significa que ante un incremento en el precio se dejan de consumir o se suprimen por otro de igual valor. De los catorce productos lanzados al mercado, los cinco primeros en venta, representaron un 48% de participación sobre el total, dos de los productos experimentaron un crecimiento del 100% en el primer mes y medio desde el lanzamiento del proyecto y otros dos tuvieron crecimientos del 75% durante el mismo periodo, tres productos no alcanzaron los objetivos de venta y quedaron últimos en participación con devoluciones de pedidos entre el 29% y el 40%. De los tres productos que no aportaron valor, dos se sustituyeron por productos con precios mas bajos y uno se discontinuó.

ESTRATEGIAS DE LOS COMERCIANTES

El pequeño comerciante tiene primeras y segundas marcas como estrategia para satisfacer la demanda de los distintos niveles dentro del BOP. Existe un vínculo personal entre el cliente y el vendedor ya que este observa y escucha la demanda de productos y adecua su oferta a la misma. Actúa como un Brand Manager, abierto a sugerencias de los clientes y a las innovaciones de las empresas. En los comercios se observa mayor variedad y menor cantidad de

productos ya que se manejan con bajo stock. Se realizan compras pequeñas en el mayorista, hasta varias veces por día para adquirir aquellos productos faltantes, de esta forma también logran acceder a las promociones que se ofrecen en estos canales. Algunos solo organizan sus compras en función a estas ofertas.

Una estrategia recurrente es la de fraccionar productos como galletitas, papas fritas, etc. en bolsitas o a granel y venderlas a centavos de dólar.

Las categorías que resultan indispensables para estos comercios dentro del segmento de primeras marcas (que dan garantía de confianza) son las bebidas y lácteos, y dentro del segmento de segundas marcas que sirven para atraer al cliente: fiambre, pan, galletitas, leche.

El fiado es una estrategia fundamental de los comerciantes del segmento BOP, de esta manera logran tener cautivos a sus clientes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Desde la segunda mitad del siglo XX, la población mundial crece a tasas exponenciales. En el año 2050, cuatro países (BRIC) dominarán el escenario mundial, concentrando gran parte de la riqueza. Para validar la presente afirmación tomemos el dato de otro país latinoamericano que experimentará un gran crecimiento, México. En el año 2050 México alcanzará su pico demográfico, el país tendrá 149,9 millones de habitantes ⁽²¹⁾.

La ONU expresa que la población mundial -actualmente cercana a los siete mil millones- alcanzará los 9,3 mil millones en 2050 y 10,1 mil millones en los próximos 90 años. La mayor parte de estos incrementos provendrán de los países con altas tasas de natalidad, que comprenden treinta y nueve naciones en África, nueve en Asia, seis en Oceanía y tres en América Latina: Bolivia, Guatemala y Honduras, además de la Guayana Francesa.

Por esta razón, los planes que desarrollen las empresas deberán ser a largo plazo, quizás mas de lo estén acostumbradas a proyectar. Teniendo en cuenta que la población mundial se consolidará en las grandes urbes, será todo un desafío brindar productos y servicios para el mercado con bajas tasas de mortandad y aumentos significativos en la tasa natalidad.

Los productos tal como los conocemos hoy, deberán sufrir modificaciones en sus envases y tamaños, ya que el desperdicio que genere alimentar a todo el mundo traerá problemas de sustentabilidad derivados de los mismos.

La innovación en los alimentos se consolidará como eje fundamental en las políticas que fijen los estados para regular el consumo alimenticio y las empresas destinarán gran parte de sus presupuestos a desarrollar los mismos. Las tendencias globales están creando un ambiente favorable para las empresas que empiezan a vincularse con los pobres. Los factores clave de esta corriente son los siguientes:

- Las empresas ven la necesidad de superar los sectores de mercados maduros en los cuales se desarrollan;

²¹ Fuente: Revisión 2010 de las perspectivas de la Población Mundial de la ONU.

- Mejoran las condiciones de muchos países en desarrollo;
- Las comunicaciones más rápidas y baratas hacen el mundo un lugar más pequeño;
- Las expectativas públicas respecto a las empresas están cambiando comenzando a trabajar mutuamente promoviendo la cooperación internacional junto con las inversiones privadas.

Esta introducción sobre los problemas que tendrán que afrontar en un futuro cercano las empresas de consumo masivo, nos da el marco de referencia para realizar el análisis de las conclusiones de la empresa BIMBO, como actor presente en la economía global y con un papel destacado en los próximos años.

El objetivo planteado en el presente trabajo consiste en analizar el modelo de negocios de la empresa de consumo masivo BIMBO para explotar el segmento de consumidores de bajos recursos ubicados en la base de la pirámide de la República Argentina y en base a ese análisis dar respuesta a las preguntas planteadas:

¿Pueden convivir en una misma empresa productos para consumidores pobres y para consumidores ricos?

¿Se puede obtener un beneficio económico real o es sólo un punto más para las políticas de responsabilidad social empresarial?

Según la investigación realizada, las empresas de consumo masivo pueden tener en sus carteras productos para los diferentes segmentos de la pirámide, desde el ABC1 hasta los más marginados del segmento E.

La experiencia realizada por la empresa BIMBO en Guatemala, atendiendo las necesidades del segmento poblacional de los más necesitados, demuestra que se puede desarrollar una canasta de productos rentables para los consumidores BOP mediante la innovación y simultáneamente comercializar productos Premium para otros segmentos. El proceso de innovación abarcó, desde los insumos que se utilizaron como materia prima hasta el desarrollo de un nuevo concepto de distribución, dando lugar al diseño de un nuevo packaging con formato de “tiras”. En cada etapa del proceso productivo se tuvo como meta la

eficiencia, **logrando rentabilizar las nuevas rutas y captar una mayor cantidad de clientes.**

Cada producto lanzado al mercado sirvió para testear el grado de aceptación de los mismos mediante el proceso de prueba y error y la rapidez con la cual aprendieron de sus errores les brindó una ventaja permitiéndoles lograr la participación del mercado esperada.

El proyecto BOP en Argentina se basó en un plan de investigación, a partir del cual se arribó a una serie de conclusiones que permitieron el desarrollo de prototipos de productos novedosos pero que no se han podido ejecutar en la práctica por los problemas operativos descriptos ut supra. Esto a dejado en evidencia que una investigación de mercado debe ser rigurosa con el fin de obtener conclusiones relevantes, pero a su vez la experiencia realizada en Guatemala, donde el proyecto se focalizó en la comprobación de la aceptación de los productos en el mercado por sobre la investigación, demuestra se debe lograr un equilibrio entre la investigación teórica y la práctica, ya que en Argentina se desarrollaron tres prototipos sin haber logrado comprobación alguna del mercado.

Para que el modelo de BIMBO en Argentina deje de ser un proyecto para convertirse en realidad, debe lograrse la combinación de **concentración, alianzas y localización.**

- Concentrarse en sus competencias clave hará que sus fortalezas como empresa permitan innovar alrededor de esas destrezas, ayudando a garantizar la consistencia entre la cartera de actividades y los negocios para condiciones de vida sustentables, facilitando el posicionamiento de los negocios pro pobres en el futuro.
- Crear alianzas entre sectores. Los gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) están interesándose de manera creciente en trabajar con las empresas. Al involucrar organizaciones que comparten objetivos similares, las empresas podrán beneficiarse de una experiencia de base y de recursos adicionales. Asimismo, el pensar a través de los sectores puede llevar a alianzas innovadoras que involucren empresas de diversas industrias permitiendo enfrentar las necesidades en conjunto.
- Por ultimo, la localización como creación de valor. Las empresas que operan en los países en desarrollo a menudo carecen de infraestructura básica y sistemas de apoyo, inteligencia de mercado, capacidades de

manufactura o canales de distribución, por lo tanto se puede ganar a partir de la aproximación a redes locales y del conocimiento local.

Por lo expuesto y en base a los análisis realizados, puedo concluir que en una misma empresa, productos para consumidores pobres y para consumidores ricos pueden convivir y obtener un beneficio económico real para la operación.

Estos proyectos además tienen una segunda derivada económica, ya que logran insertar en el mercado de trabajo a las personas del segmento BOP, por lo cual el beneficio no es solamente el económico sino también social, contribuyendo al desarrollo personal y por otra parte fomentando las políticas de responsabilidad social empresaria.

El análisis realizado tuvo por finalidad encontrar respuesta para la siguiente pregunta: ¿El mercado de bajo recursos ubicados en la base de la pirámide, será en un futuro cercano el gran motor de crecimiento para las empresas de productos de consumo masivo de la República Argentina?

El consumidor latinoamericano se diferencia de los consumidores de países desarrollados en los cuales se generan las principales estrategias de marketing global de las compañías multinacionales. En Latinoamérica, y más precisamente en Argentina, existen diferencias que ameritan estrategias de marketing aún más afinadas. Los patrones de segmentación tradicionales presentan limitaciones que requieren ser complementadas con un enfoque orientado hacia los estilos de vida (Anexo 8), adecuando la propuesta de valor a sus necesidades, los segmentos de la base de la pirámide presentarán interesantes oportunidades de crecimiento.

Como resultado de la investigación realizada, las marcas líderes de consumo masivo han incorporado los conceptos de producción y desarrollo para productos BOP dentro de otras categorías de productos, ya sea motivada por desarrollos propios o ajenos de nuevos formatos de packaging (de menor costo) o por el descubrimiento de posibles aplicaciones en otros mercados. Por ejemplo: marcas líderes que han sabido adaptar sus productos (caldos/sopas, jugos/tes, galletas individuales, chocolates individuales, cereales, productos de cuidado personal, etc.) a nuevos packagings (sobres, sachét, etc.) y acercarse a estos segmentos aprovechando el gran poder de sus marcas. Otro ejemplo reciente de

la aplicación de productos que se comercializan en mercados diferentes para los cuales han sido diseñados originariamente, son los paquetes de galletitas de dos unidades que se encuentran en la caja de snack que ofrece la empresa aérea Aerolíneas Argentinas.

Producir en una misma empresa productos para todos los integrantes de la pirámide, permite aprovechar los resultados de las investigaciones realizadas para los productos BOP y desarrollar alternativas de productos más rentables en canales tradicionales, por ejemplo mantener una relación alta de precio/volumen, incrementando el “size impression” en productos de mayor liderazgo, los cuales son susceptibles a la disminución de gramaje ya que el consumidor valora la marca y demanda el mismo en cualquiera de sus formatos.

El mercado BOP en un futuro será el gran motor de crecimiento para las empresas de productos de consumo masivo y para ello deberán desarrollar diferentes alternativas de modelos de negocio. Estos modelos tendrán que incluir diversas opciones de arquitectura de marca (ya sea una nueva versión, una sub-marca, nueva marca, etc.) realizar las evaluaciones de las factibilidades (financieras, comerciales, de producción) y lanzar el piloto en alguna ciudad representativa del segmento.

La conclusión final no es extrapolar el caso de éxito de Guatemala ⁽²²⁾ a la Argentina y con ello proyectar a todas las empresas de consumo masivo, ya que el mismo representa una muestra muy limitada del universo de proyectos BOP en su segmento, sino abrir la puerta a futuras investigaciones y alentar a las empresas a invertir en investigación y desarrollo para seguir avanzando en el mercado de la base de la pirámide que tendrá un papel relevante en el desarrollo económico de los países en los próximos años.

²² El presente estudio no pretende realizar una sentencia definitiva al respecto. Si bien existe un alto grado de similitud entre ambos países en lo que se refiere a clases sociales del estrato inferior, comportamientos de compra, identificación con la marca, sentido de pertenencia, etc. la varianza observada no permite emitir una respuesta taxativa. Se destaca que varias de estas iniciativas y proyectos están floreciendo en Latinoamérica y más precisamente en al Republica Argentina.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Prahalad, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide.
- Prahalad, C.K. La Fortuna en la base de la pirámide. Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado. Ediciones Granica, S.A. Junio de 2005.
- Prahalad, C.K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Pearson Education, Inc. Wharton School Publishing 2005.
- Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger, editores. Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. “Un proyecto de investigación colectiva de la social Enterprise Knowledge Network”

INTERNET

- <http://www.codigor.com.ar/basepiramide.htm>
- www.indec.gov.ar
- www.bcra.gov.ar
- <http://www2.goldmansachs.com/>
- www.bancomundial.gov.ar
- <http://BIMBO.com.ar/empresa/index.php>

ESTUDIOS

- Article: Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid *Market* in Brazil. Barki, Edgard y Parente Juracy
- Una alternativa para reducir la pobreza y desarrollar nuevos mercados. Calvente, Arturo M. Enfoques de mercado BOP
- Jacqueline Pels “The BIMBO Case Study”. Chapter 7.
- Satisfaciendo las necesidades de los consumidores BOP. Aprendizajes en OLA. Nov-2008.
- BOP Fase 1, 2 y 3 Argentina. BIMBO
- BOP 2010 propuesta comercial BIMBO México.

- Comportamiento del consumidor Latinoamericano. BIMBO
- Plan comercial de bajo desembolso y preventa. BIMBO Guatemala.
- MASISA Argentina and the Evolution of its Strategy at the Base of the Pyramid. Miguel Ángel Gardetti y Guillermo D'Andrea.
- World Resources Institute & International Finance Corporation of the World Bank Group "The next 4 billion" , WRI, (2006). Nordhaus, William; Samuelson, Paul; Perez Enrri, Daniel "Economía", McGrawHill, (2003)

ANEXOS

ANEXO 1

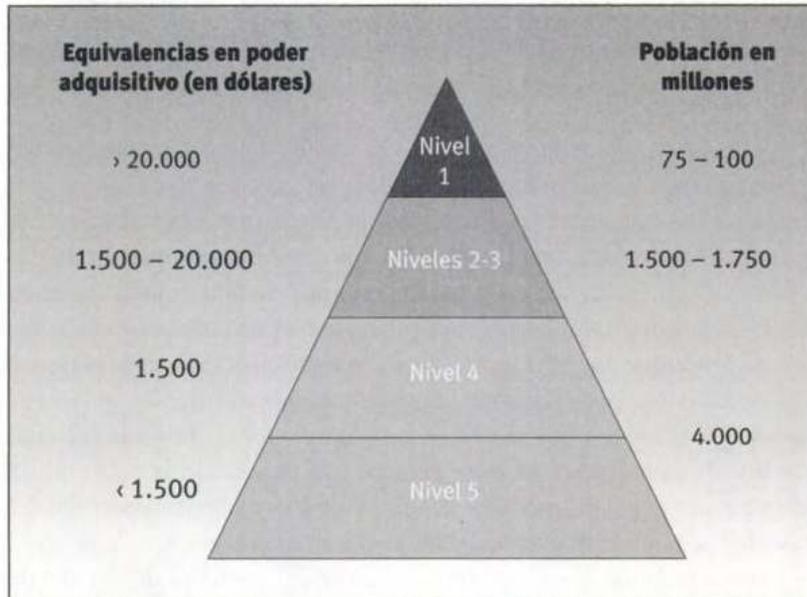


Figura 1.1. La pirámide económica

Fuente: C. K. Prahalad y Stuart Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, *Strategy + Business*, 26ª edición, 2002. Reimpreso con permiso de *Strategy + Business*, revista trimestral galardonada, publicada por Booz Allen Hamilton. www.strategy-business.com.

ANEXO 2



ANEXO 3 GANCHERAS



ANEXO 4

Participación de ventas de las rutas de distribución en Guatemala:

- Autoventa: 46,76%
- Autoservicios: 45,01%
- Pre-venta: 6,60%
- Canales especiales: 1,63%

ANEXO 5

Los tres tipos de clientes target en función al nivel de ventas:

- **CLIENTE C:** Son clientes con ventas hasta 6,3 USD\$.

La empresa les deja una ganchera con un surtido de 8 SKU con precios que van desde 0,13 a 0,33 cts. USD\$ por unidad, y sólo donde haya competencia de pan sándwich deberá dejarse un pan BIMBO 350g Hogaza y un pan tostado 7 piezas.

- **CLIENTE B:** Son clientes con ventas desde 6,4 USD\$ a 18,85USD\$

La empresa les deja dos gancheras, una de ellas con un surtido de 4 SKU con precios que van desde 0,13 a 0,33 cts. USD\$ por unidad, y la otra con un surtido 7 SKU con precios desde 0,13 a 0,63 cts. USD\$ por unidad y sólo donde haya competencia de pan sándwich deberá dejarse un pan BIMBO 350g Hogaza y un pan tostado 7 piezas.

- **CLIENTE A:** Son clientes con ventas superiores a 19 USD\$

La empresa les deja dos gancheras, una de ellas con un surtido de 4 SKU con precios que van desde 0,13 a 0,33 cts. USD\$ por unidad, y la otra con un surtido 7 SKU pero con mayor cantidad que la entregada al CLIENTEB con precios desde 0,13 a 0,63 cts. USD\$ por unidad y al igual que los casos anteriores, sólo donde haya competencia de pan sándwich deberá dejarse un pan BIMBO 350g Hogaza y un pan tostado 7 piezas.

Cliente A

Cliente B

Cliente C



ANEXO 6

Metas de venta.

- Venta promedio por cliente: 8.30 dólares
- Venta por ruta proyectada: 3.984 dólares

ANEXO 7

Modelo Tradicional		Modelo Pre-Venta	
Venta por ruta	1.760 USD\$	Venta por ruta	3.770 USD\$
Cantidad de Vendedores	90	Cantidad de Vendedores	50
		Prevendedores	25
		Repartidores	25
Vehiculos	90	Vehiculos	25
Utilidad por Ruta	7,10%	Utilidad por Ruta	15,00%

Las imágenes expuestas en los anexos 2, 3 y 5 fueron tomadas de los estudios realizados por BIMBO OLA y se exponen en el presente trabajo a título ilustrativo.

ANEXO 8

Según las diferentes investigaciones realizadas y sobre las cuales se tomaron decisiones de negocios, encontramos que la tipificación de la pobreza encuadrada dentro los parámetros definidos para cada clase, no ha profundizado en la diferenciación de los dos tipos de pobreza. La pobreza estructural en la cual

las personas que provienen de familias pobres seguirán siendo pobres, con mucha dificultad para lograr el asenso social, y la clase media baja empobrecida por las crisis económicas coyunturales que tienen mayor chance de lograr la movilidad ascendente. El tema de la tipificación de los pobres, su estructura mental y los diferentes hábitos de compra es central para las empresas que quieran tener una participación destacada en el segmento BOP, ya que necesitan entender a quienes les están vendiendo los productos. Una persona empobrecida tras una crisis buscará productos de segundas marcas, comprará en canales informales, se recorrerá muchos lugares hasta conseguir el mejor precio, pero la comunicación deberá ser diferente porque los pobres por circunstancias coyunturales, en su estructura mental no se sienten pobres, y por lo tanto no quieren productos que lo identifiquen con ese segmento.