

MBA INTENSIVO 2017

**EL PROCESO DE INNOVACIÓN PARA DESARROLLOS EN LA
BASE DE LA PIRÁMIDE: CASO UNILEVER**

ALUMNO: Federico Ferro

TUTOR: Andrea Serrano

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AÑO: 2019

AGRADECIMIENTOS

A Rocío, por apoyarme a lo largo de todo este camino y soportar mi ausencia de fines de semana durante estos 2 años.

A mis padres, hermanos, cuñados y sobrinos: los que me conocen saben la importancia que tiene mi familia en mi vida.

A mis compañeros del MBA, sus aportes y puntos de vista durante la cursada formaron una de las experiencias más enriquecedoras que me tocó vivir.

A la tutora de esta tesis, Andrea, por acercarme bibliografía clave para poder concretar este trabajo y ser mi guía a lo largo del mismo.

A los profesores de la Universidad Torcuato Di Tella por enseñarme a ver las cosas de otra manera.

RESUMEN

El presente trabajo busca reconciliar dos realidades encontradas en la Argentina del 2019: el escaso poder adquisitivo de los sectores más vulnerables y golpeados por la reciente crisis y la necesidad de crecimiento de las grandes compañías de consumo masivo.

Para lograrlo el autor se ha basado en teorías generales formuladas acerca de la base de la pirámide que permiten entender la dimensión del mercado al que se hace referencia y las aspiraciones de los consumidores que forman parte del mismo. Por otra parte, se ha utilizado información de distintas fuentes para determinar el tamaño y características de dicho mercado en la Argentina y se exponen intentos de diferentes marcas e industrias para atenderlo.

Luego, se describe la forma en la que Unilever de Argentina está buscando conquistar ese segmento y se presentan los puntos de vista de distintos colaboradores de la empresa acerca de la BOP y de la situación de la organización en la actualidad.

Por último, las conclusiones a las que arriba este trabajo permitirán entender las posibilidades reales con las que cuentan las compañías (de consumo masivo en particular pero también de otras industrias a modo general) al encarar la desafiante tarea de lanzar productos y alcanzar rentabilidades sustentables en la base de la pirámide.

Palabras Clave:

- Base de la pirámide (BOP)
- Crisis económica
- Consumo masivo
- Unilever
- Pobreza

- Innovación
- Cambio de paradigma

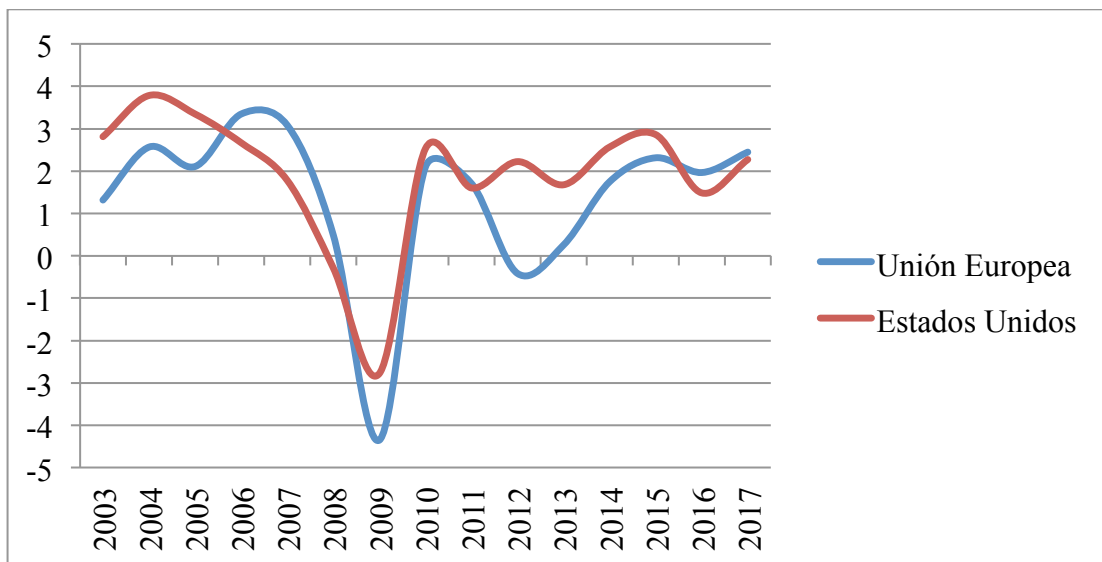
ÍNDICE

CUERPO TEÓRICO	8
CAPÍTULO I: LA BASE DE LA PIRÁMIDE	8
Marco general	8
CAPÍTULO II: INNOVACIÓN PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE	13
Innovar en la BOP	13
Principios de innovación para los mercados de la BOP	18
Innovación de servicios para la BOP	22
CAPÍTULO III: CASOS REALES (ARGENTINA Y RESTO DEL MUNDO)	25
La BOP en Argentina	25
Casos de éxito a nivel mundial	27
CUERPO EMPÍRICO	32
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA E INFORMACIÓN CONTEXTUAL	32
Metodología de la investigación	32
Unilever de Argentina	32
Contexto comercial	33
El impacto de la crisis Argentina desde 2018	35
El “Low Tier Model” de Unilever	37
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE CAMPO	39
Situación general	39
Costos fijos: la principal desventaja competitiva	40
El proceso de innovaciones	41
La importancia de la BOP	43
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	53
Guía de pautas de las entrevistas en profundidad	53

INTRODUCCIÓN

Desde la crisis global económica y financiera del 2008, la industria del consumo masivo no ha logrado recuperarse completamente. Los mercados “maduros” (Unión Europea, Estados Unidos) demoraron más de lo previsto en recuperar su ritmo de consumo habitual y los motores del crecimiento global (América latina, Asia) se encuentran inmersos en distintos niveles de crisis que definitivamente no ayudan al modelo tradicional de negocios de la industria.

Gráfico 1: Crecimiento del PBI en mercados maduros (% anual)



Fuente: Banco Mundial (Banco Mundial, 2019)

Se encuentra entonces un nuevo sector disponible para hacer negocios, un mercado creciente en los países en vías de desarrollo en el que hasta ahora las grandes empresas no han enfocado sus esfuerzos de manera sostenida: la base de la pirámide, es decir los consumidores más empobrecidos del planeta.

Se trata de más de 5 mil millones personas a nivel mundial (Prahalad & Hart, 2002) con hábitos de consumo sustancialmente diferentes a aquellos de estratos superiores. Sólo por citar ejemplos que serán

desarrollados más adelante, la funcionalidad y el valor obtenido por el dinero invertido son considerados de una forma radicalmente distinta.

Estos nuevos consumidores hasta ahora desatendidos requieren ser analizados en detalle, y se demostrará que los procesos actuales de innovación (lanzamiento de nuevos productos) de las empresas de consumo masivo necesitan modificaciones estructurales a fin de tener éxito.

A lo largo de este trabajo se analizará el fenómeno de la base de la pirámide a nivel mundial, la situación de la misma en Argentina en la actualidad y el proceso de innovación en la empresa Unilever de Argentina.

La hipótesis a contrastar será la siguiente: Existe una oportunidad latente para ser capturada en el mercado de la base de la pirámide en la Argentina pero para alcanzar el éxito Unilever debe realizar cambios de fondo en su proceso de innovación.

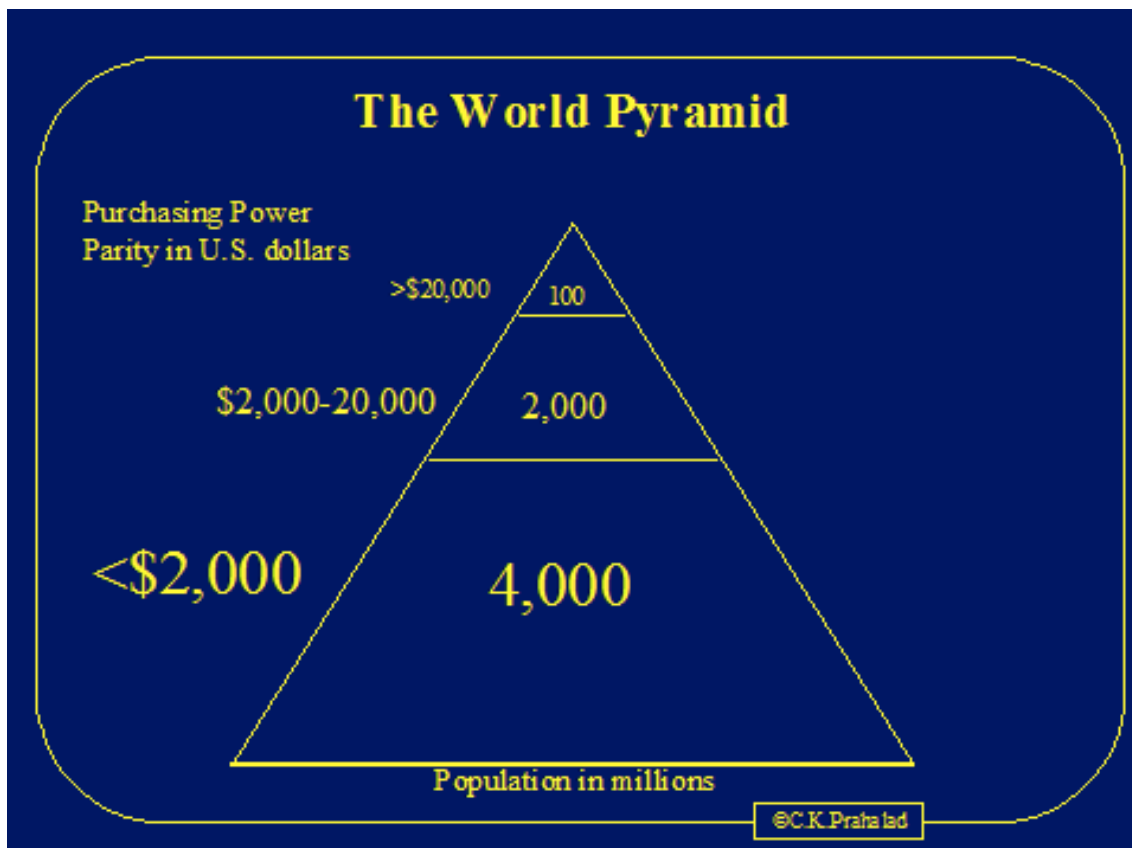
CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I: LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Marco general

El término “Base de la Pirámide” (BOP, por sus siglas en inglés) fue inicialmente acuñado por el presidente estadounidense Franklin Delanor Roosevelt (Shlaes, 2007) y luego desarrollado con mayor detalle por autores como Prahalad y Hammond (2002). Se describe a este grupo de consumidores como el 65% de la población mundial, el cual vive debajo de la línea de pobreza con una capacidad de compra menor a \$2000 dólares americanos por año.

Esquema 1: La pirámide mundial (2002)

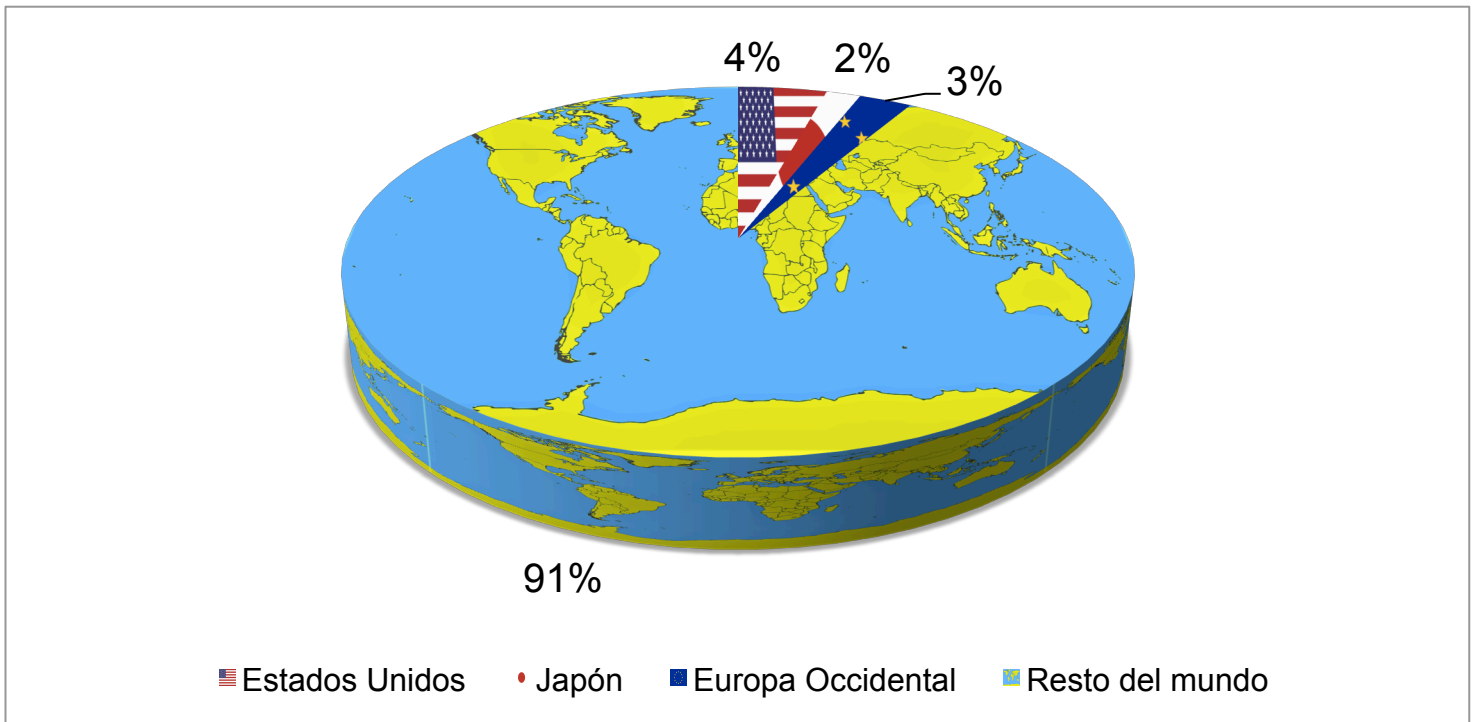


Fuente: (Prahalad & Hart, 2002)

Se trata de consumidores que pueden requerir precios inferiores a los que las compañías pueden llegar. Puede que no tengan acceso a los canales de distribución habituales donde las empresas venden sus productos. Puede que no respondan a las estrategias tradicionales de marketing. O puede que vivan en áreas rurales o barrios de emergencia, donde las unidades de negocio no logran operar a gran escala dada la pobre infraestructura (Simanis & Duke, 2014).

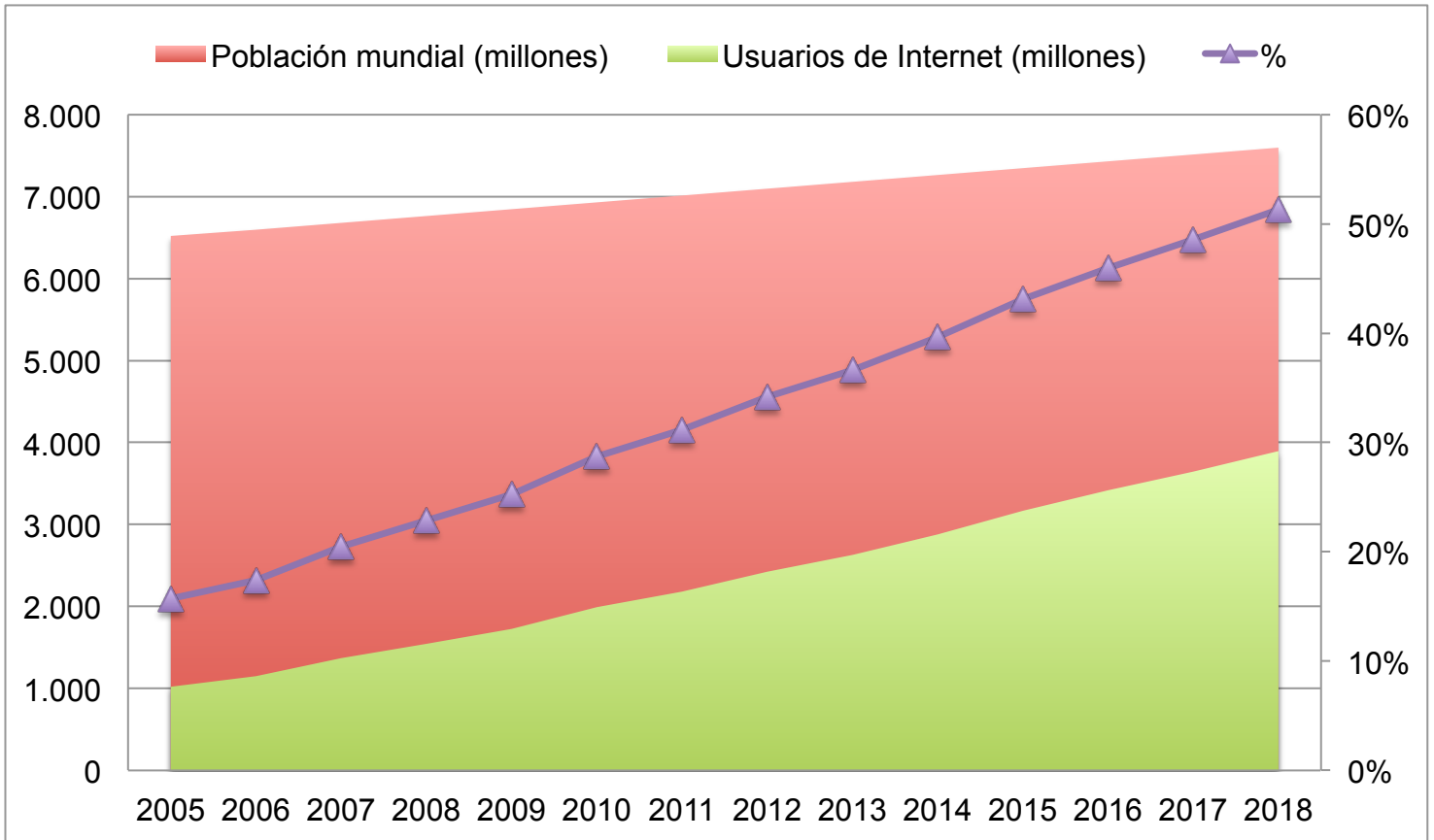
Existen a priori dos factores principales en base a los cuales se tornan interesantes las inversiones en la BOP: el tamaño del mercado y el cambio de suposiciones acerca de los consumidores más empobrecidos. El primero refiere al hecho de que las economías de Estados Unidos, Europa occidental y Japón (las 3 más desarrolladas del mundo) combinadas representan solamente el 9% de la población mundial. Prahalad (2004) argumenta que las compañías multinacionales han saturado los mercados desarrollados y ahora es momento de prestar atención a los consumidores más empobrecidos. En cuanto al cambio de suposiciones, al observar la realidad económica de los últimos 30 años se ve que: el crecimiento de los mercados desarrollados ha disminuido y la competencia de jugadores globales ha aumentado; y por otro lado la televisión y la internet han modificado las aspiraciones de los pobres del mundo (en la actualidad más del 50% de la población mundial tiene acceso a internet) (Fawcett & Waller, 2015).

Gráfico 2: Porcentaje de población mundial por región



Fuente: (Population Reference Bureau, 2019)

Gráfico 3: Penetración mundial de internet (porcentaje de usuarios)



Fuente: Statista.com y PopulationPyramid.net

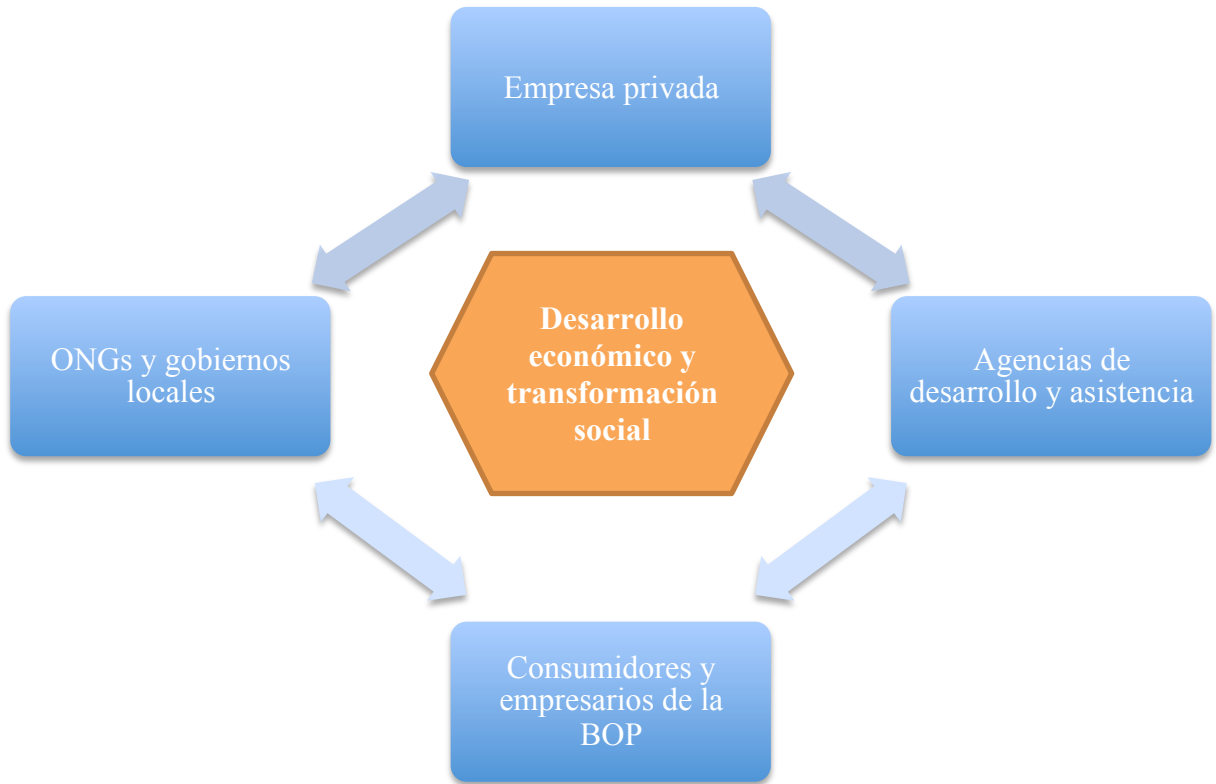
La idea que subyace en las publicaciones de los autores es que cuando se trata a los pobres de la base de pirámide como consumidores, éstos pueden cosechar los beneficios del respeto, la capacidad de elección y la autoestima y tienen la posibilidad de salir de la trampa de la pobreza (Prahalad C. K., 2005).

Dicho de otra forma, el enfoque hacia la BOP puede definirse como la creación de nuevas oportunidades de mercado rentables orientadas a segmentos de bajos ingresos con el objetivo simultáneo de contribuir a la resolución de importantes problemáticas sociales (Olsen & Boxenbaum, 2009).

Las iniciativas anti pobreza pueden ayudar a los pobres a vivir mejor considerando sus recursos limitados: puede que no generen más dinero para gastar, pero son capaces de gastar más eficientemente lo que tienen. De hecho, una vez que el círculo virtuoso se genera y las compañías co-crean productos y servicios con los consumidores de la BOP los pobres son capaces de captar ingresos que antes fueron inaccesibles para ellos (Walsh, Kress, & Beyerchen, 2005).

Cada actor social tiene que cumplir con su parte para que esto suceda, tal como se grafica en el siguiente esquema:

Esquema 2: Actores para el desarrollo económico de la BOP (Ecosistema)



Fuente: (Prahalad C. K., 2005)

CAPÍTULO II: INNOVACIÓN PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Innovar en la BOP

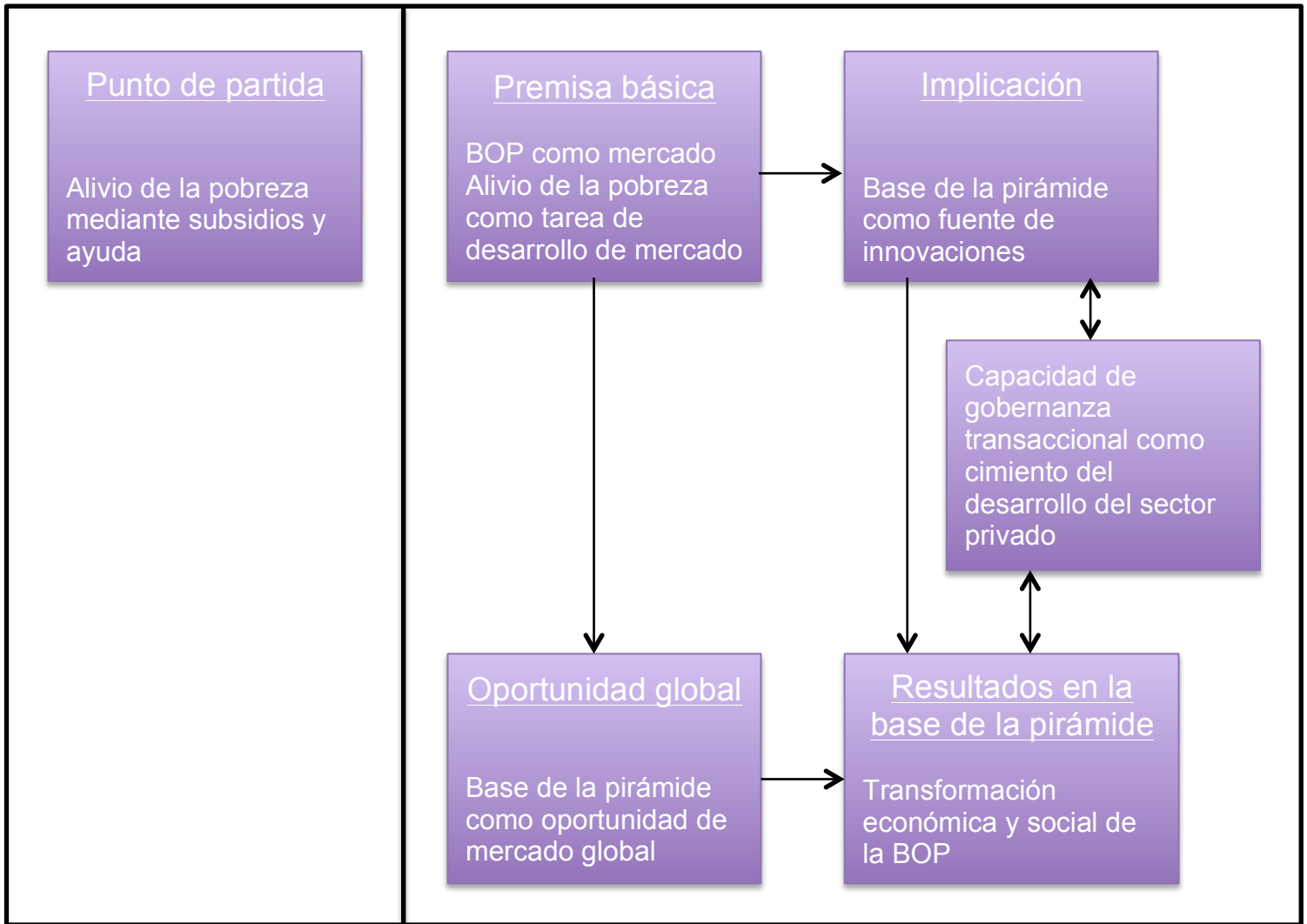
Se torna de suma importancia al momento de innovar en la BOP, el correcto desarrollo de un ecosistema que sea efectivo en materia de costos, escalable y que provea las habilidades y el conocimiento necesario para el crecimiento económico. Dicho ecosistema deberá ser parte integral del proceso de innovación (Prahalad C. K., 2012).

El punto no es mejorar la vida de los pobres mediante acciones enmarcadas en el plan de responsabilidad social empresaria de las organizaciones. Es decir, no se está hablando de hacer beneficencia. Un componente clave de la lógica BOP es la creencia de que existe una ganancia económica por “hacer el bien” (Olsen & Boxenbaum, 2009).

Se propone aquí un cambio de paradigma: atender a la BOP ideando productos que tengan rédito tanto para los consumidores como para la empresa que los comercializa. Lo que se necesita es un mejor enfoque para ayudar a los pobres; un enfoque que supone asociarse con ellos para innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que les suministran productos y servicios sean rentables (Prahalad C. K., 2005). La clave es ver a estos individuos empobrecidos como clientes dignos de la atención de las corporaciones (Walsh, Kress, & Beyerchen, 2005). Este concepto se explica en el esquema 3, debajo.

Ahora bien, al situarse en la industria del consumo masivo, para que dicho cambio de paradigma sea posible es necesaria una modificación drástica en los procesos de innovación vigentes: las soluciones viejas y gastadas no pueden crear mercados en la base de la pirámide (Prahalad C. K., 2005).

Esquema 3: El sector privado y la base de la pirámide: transiciones.



Fuente: (Prahalad C. K., 2005)

Uno de los principales inconvenientes en la actualidad es que la mayoría de los lanzamientos están pensados para la cima de la pirámide y luego intentan adaptarse (o en muchos casos ni siquiera) para que sean incorporados por los consumidores de la base. Como es de esperarse, generalmente esta forma de hacer negocios fracasa rotundamente. Es necesario que la consideración de los mercados de la BOP sea una parte integral del trabajo de las organizaciones, si es que éstas buscan tener éxito en ese segmento.

Para lograr este cambio es necesario quebrar la lógica dominante existente en las empresas, particularmente las multinacionales (Prahalad C. K., 2005).

Para ilustrar este punto, Prahalad enumera suposiciones que las organizaciones hacen acerca de la BOP y que les impiden explotar su potencial:

Suposición	Implicación
Los pobres no son nuestros clientes objetivo.	Nuestra estructura de costos está dada, y con ella no podemos servir al mercado de la BOP.
Los pobres no pueden usar los productos que se venden en los países desarrollados.	Estamos comprometidos con la forma, más que con la funcionalidad.
Sólo los países desarrollados aprecian y pagan las innovaciones.	La BOP no necesita soluciones tecnológicas avanzadas, por lo que no pagaría por ellas.
El mercado de la BOP no es esencial para el crecimiento de largo plazo.	La BOP es, a lo sumo, una distracción atractiva.
Es muy difícil reclutar gerentes para la BOP.	No podemos asignar a nuestros mejores ejecutivos para trabajar en el desarrollo de la BOP.

Fuente: (Prahalad & Hart, 2002)

Del mismo modo, Olsen y Boxembaum identificaron cuatro barreras en la multinacional Novozymes (líder en índices de RSE a nivel mundial¹) al momento de implementar estrategias para atender a la BOP. Las mismas se detallan en el siguiente cuadro:

Barrera	Descripción
Mentalidades en conflicto	La mentalidad “trade-off” es la

¹ Novozymes es ampliamente reconocida por su performance en sustentabilidad. Algunos de sus logros incluyen la cima de los rankings en el Nordic Sustainability Index, Sustainable business.com, Storebrand SRI, y el índice FTSE4Good. Novozymes es también número 1 en su industria en el índice de sustentabilidad Dow Jones STOXX (DJSI STOXX). www.novozymes.com/sustainability.

	<p>lógica que prevalece en las operaciones de la compañía (aumentar el valor para los accionistas es el principal propósito de la organización, y la sustentabilidad es un costo que va en detrimento de esto).</p>
Cambio radical en las rutinas	<p>No se logra una continuidad natural entre las tareas previas a implementar estrategias BOP y las nuevas propuestas.</p>
Criterio de evaluación de proyectos	<p>El típico análisis de VAN no es aplicable a muchos proyectos BOP, dada la alta incertidumbre de los flujos futuros incrementales.</p>
Políticas de incentivos y objetivos desalineados	<p>Los objetivos del área de sustentabilidad en muchos casos no están alineados con los del área de operaciones. Peor aún, los incentivos salariales de los equipos operativos son otorgados por lograr dichos objetivos desalineados.</p>

Fuente: (Olsen & Boxenbaum, 2009)

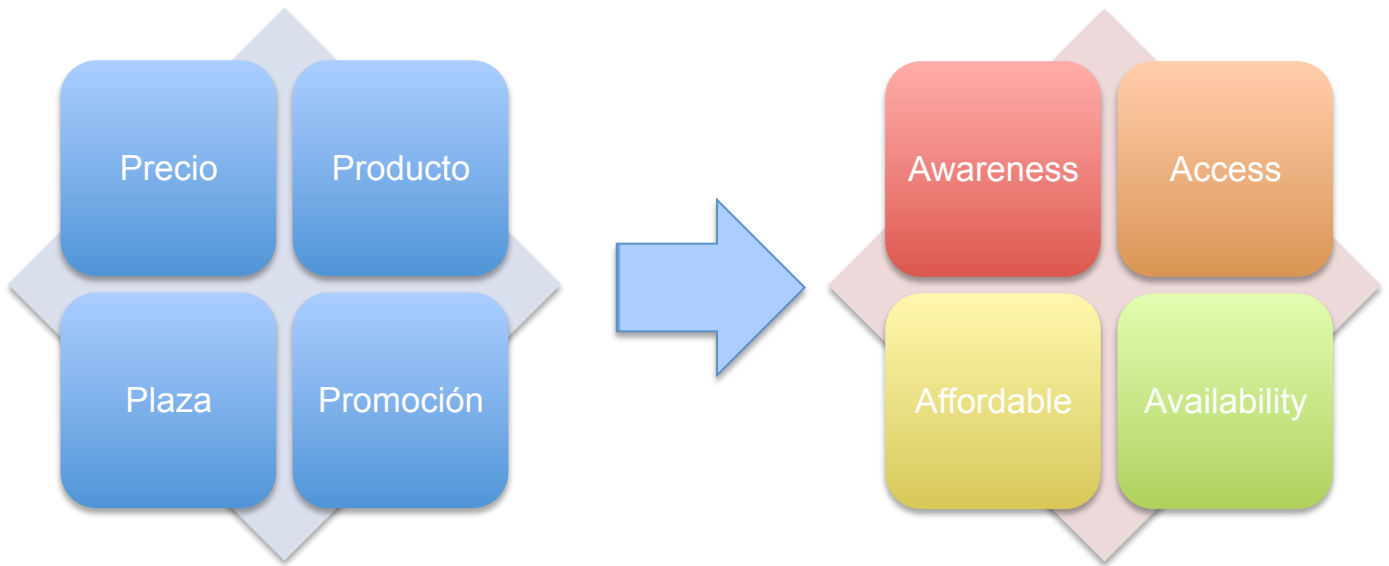
Los autores coinciden en que para ser exitoso en materia de sustentabilidad es clave que las enumeradas barreras y/o lógicas dominantes sean superadas o rotas y para eso es necesario considerar a la BOP como un factor clave del negocio. No se trata de un proyecto más con un enfoque diferente a los habituales, debe considerarse como la estrategia misma de la organización. Este tipo de iniciativas no pueden ser llevadas a cabo sólo por algunas

personas dentro de la empresa, sino que deben ser integradas a áreas clave de las operaciones donde las decisiones sobre los nuevos productos y mercados son gestadas y ejecutadas. El rol de los gerentes de sustentabilidad consistirá más y más en entender las barreras organizacionales presentes en la empresa y subsecuentemente facilitar la adopción de proyectos sustentables en el nivel operativo (Olsen & Boxenbaum, 2009).

Es importante notar que en ningún momento se ignoran las diferencias que existen al trabajar con la BOP en lugar de hacerlo con un mercado desarrollado. En este sentido, se incita a los innovadores a focalizarse en las “4As” (en lugar de las “4Ps” del marketing):

1. Crear conciencia (**Awareness**) del producto o servicio tal que los consumidores y productores de la BOP sepan que existe y cómo se utiliza;
2. Desarrollar el acceso (**Access**) para que incluso los consumidores de regiones remotas puedan hacerse del producto o servicio;
3. Asegurar que el producto o servicio sea asequible (**Affordable**). Generalmente, éste es uno de los inconvenientes más dificultosos de sortear para las compañías;
4. Disponibilidad (**Availability**). Para construir confianza y una base leal en la BOP, es clave asegurar un abastecimiento ininterrumpido de productos y servicios.

Esquema 4: De las 4P a las 4A



Fuente: (Prahalad C. K., 2005)

Cada uno de estos pre requisitos genera desafíos únicos. Por ejemplo, ¿cómo creamos conciencia en regiones del mundo en las que hay “oscuridad de medios” (sin acceso a radio, televisión ni internet)?, ¿cómo accedemos a zonas rurales a bajo costo? La respuesta a estas preguntas se transforma en la base de las innovaciones en la BOP. Para tener éxito, es necesario aceptar que estas dificultades son reales y trabajar conviviendo con ellas (Prahalad C. K., 2012). La innovación entonces no se trata de trabajar sin restricciones. En la BOP, innovar exitosamente radica en trabajar conviviendo con las restricciones. A este enfoque se lo conoce como “trabajar en un campo de pruebas de innovación” (Prahalad C. K., 2006).

Principios de innovación para los mercados de la BOP

A lo largo de la teoría analizada se detallan ciertos principios que deben cumplirse para facilitar el éxito en los mercados de la base de la pirámide (Prahalad C. K., 2005).

1. El centro de atención debe estar en el desempeño de los precios. No alcanza sólo con precios bajos.
2. Se requieren soluciones híbridas. Tecnologías avanzadas y emergentes combinadas de manera creativa con las infraestructuras existentes.
3. Las soluciones que se desarrollen deben poder incrementar su escala y ser transportables entre países, culturas e idiomas.
4. Todas las innovaciones deben concentrarse en la conservación de recursos: eliminar, reducir y reciclar. La reducción de la intensidad en los recursos debe constituir un principio esencial en el desarrollo de productos.
5. El desarrollo de productos debe comenzar por una profunda comprensión de la funcionalidad y no sólo de la forma. No bastarán cambios marginales.
6. Las innovaciones en los procesos son tan importantes como las de los productos per se. Por ejemplo, la infraestructura logística en los países desarrollados es muy distinta a la presente en los países en desarrollo, por lo tanto la distribución de los productos pensados para la BOP será diferente desde la concepción.
7. La capacitación es clave, dado que la mayoría de los mercados de la BOP son deficientes en cuanto a habilidades.
8. La educación de los clientes en el uso de los productos es esencial.
9. Los productos deben funcionar en ambientes hostiles: ruido, polvo, condiciones antihigiénicas y maltrato son algunos de los fenómenos comunes en la BOP.
10. La investigación sobre las interfaces es fundamental dada la naturaleza de la población consumidora. La base de consumidores es altamente heterogénea y esto presenta un reto para el equipo de innovaciones.
11. Las innovaciones deben llegar al consumidor. Dada la dispersión de la población el desafío logístico es enorme. Es

crucial el diseño de métodos para llegar a los pobres a bajo costo.

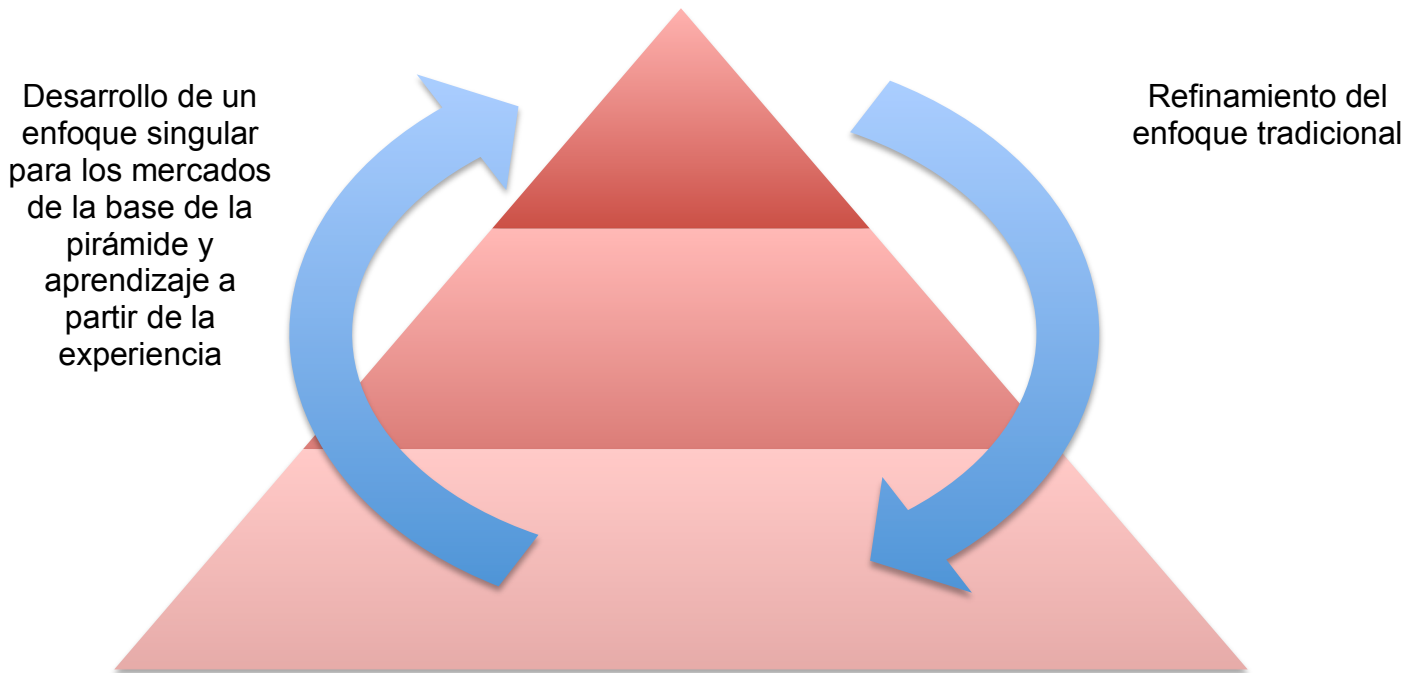
12. La evolución de las características y las funciones de los mercados de la BOP puede ser muy rápida. La arquitectura del sistema de atendimento a la BOP de estructurarse de forma tal que las nuevas características puedan incorporarse con facilidad.

El seguimiento de estos principios lleva a un enfoque muy distinto al tradicional en lo que refiere a la intensidad del capital del negocio. El foco estará en reducir la intensidad del capital al punto en el que el requerimiento del mismo (activos fijos y necesidades de capital de trabajo) esté diseminado a lo largo de todo el ecosistema² y no sea mantenido por una sola firma. Las ganancias dependerán del alto volumen, baja intensidad de capital, bajo margen por unidad y altos retornos sobre el capital invertido. Esta lógica es opuesta al paradigma del margen bruto presente en la mayoría de las empresas (Prahalad C. K., 2012).

Continuando con los mencionados principios, es posible incluso ir más allá y desarrollar innovaciones en la BOP que luego puedan ser extrapoladas a mercados desarrollados (Prahalad C. K., 2012). Esto dicho no sólo en términos de posibilidad, sino incluso como una necesidad: las estructuras de costos tradicionales de las firmas globales que atienden a los mercados desarrollados están actualmente enfrentando fuertes presiones. Se estima que más del 60% de la población mundial en 2020 se describirá como clase media, y el 60% de ellos vivirán en mercados emergentes. Siguiendo esa línea de pensamiento, los fenómenos de la BOP son un indicador temprano de un cambio estructural sistemático (Prahalad C. K., 2012).

2 Referirse al Esquema 2 del presente trabajo.

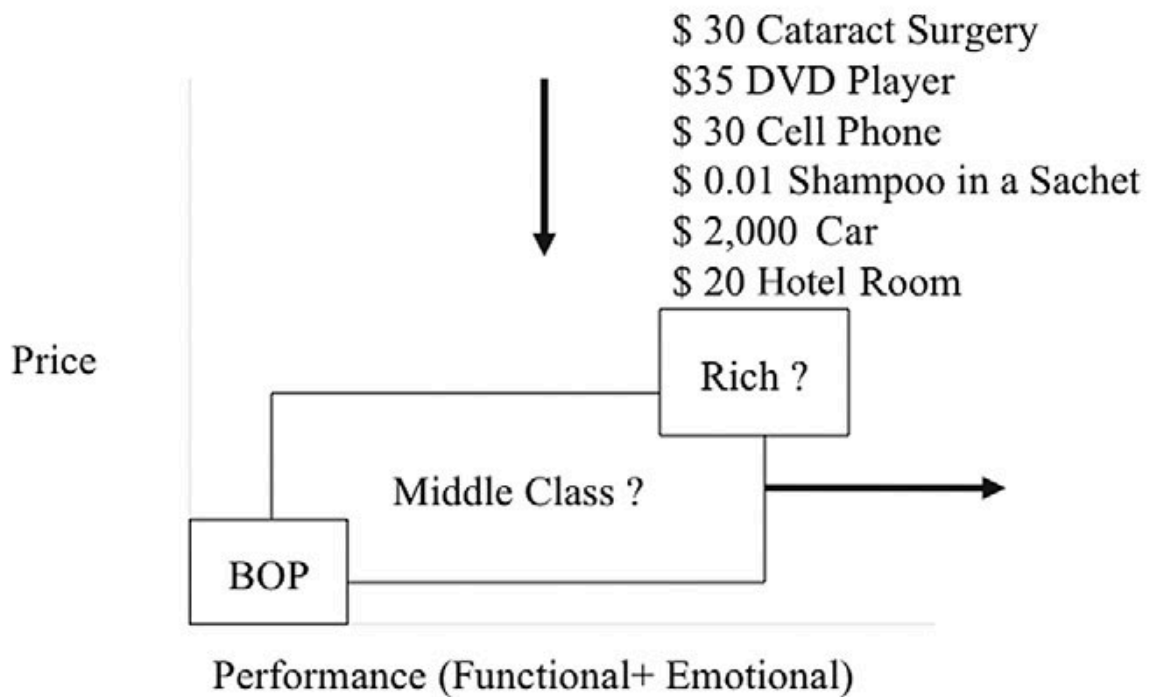
Esquema 5: Aprendizaje a partir de la base de la pirámide



Fuente: (Prahalad C. K., 2005)

En línea con este último concepto Prahalad (2012) desarrolló el siguiente gráfico:

Gráfico 4: La transformación de la ecuación de valor en el mercado global



Fuente: (Prahalad C. K., 2012)

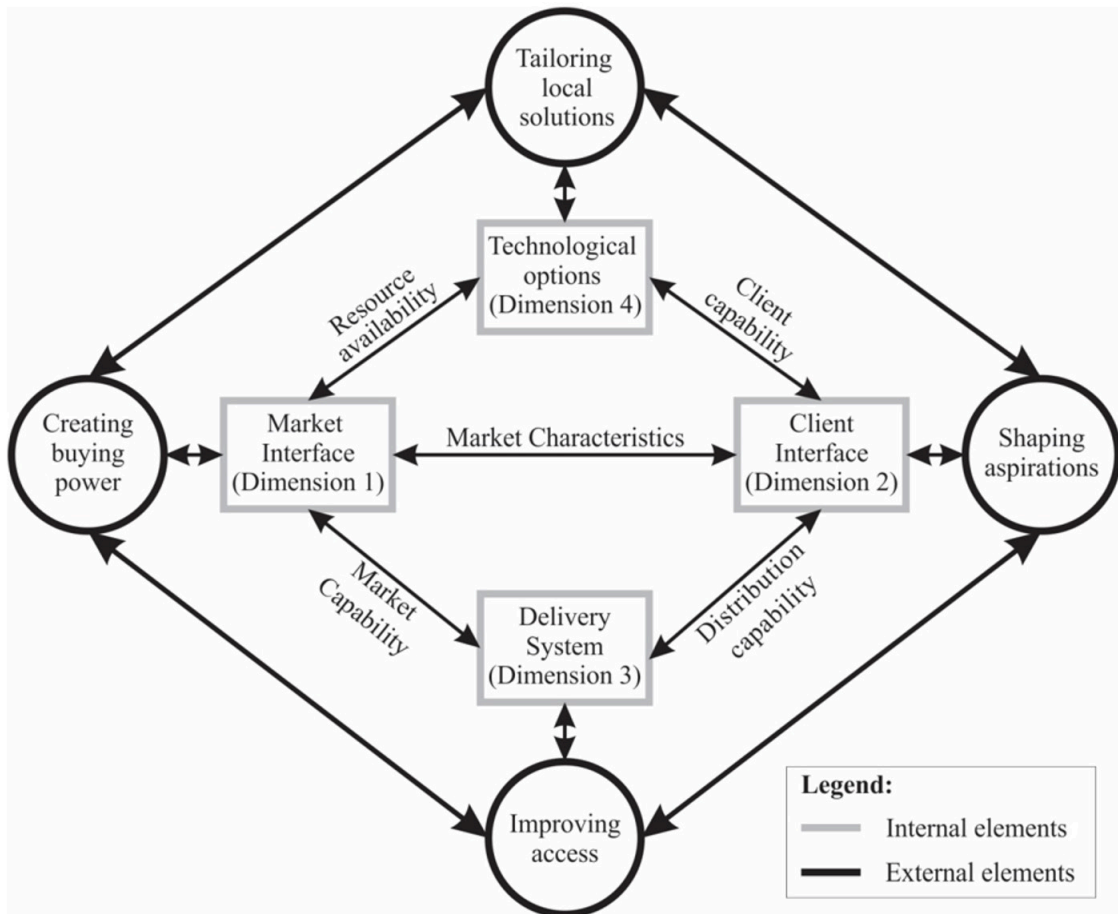
En el gráfico se representa el pensamiento del autor que considera que las innovaciones que surgen originalmente para la BOP (se cita el ejemplo de un automóvil de 2000 dólares -Tata Nano-, o el de un cuarto de hotel moderno por menos de 20 dólares) eventualmente son deseadas por el resto de los grupos sociales en términos de valor percibido por el dinero invertido: habrá un movimiento generalizado hacia los negocios de clase media. Seguirá habiendo espacio para consumos de lujo, pero lo que prevalecerá será la tendencia descripta (Prahalad C. K., 2012).

Innovación de servicios para la BOP

Además de los mencionados principios a considerar para innovar en la BOP, el caso de los servicios puede ser particular. Oliveira y Machado (2017) elaboraron un marco específico para la innovación en servicios en la BOP.

Dicho modelo presenta cuatro dimensiones las cuales están interconectadas por determinados factores y además están relacionadas con cuatro características específicas de la innovación dada la infraestructura de la BOP (Prahalad & Hart, 2002).

Esquema 6: Marco para la innovación de servicios en la BOP



Fuente: (Oliveira & Machado, 2017)

La primer dimensión (interface del mercado) hace referencia al conocimiento previo que se debe tener al momento de querer innovar en la BOP acerca de las características pre existentes en el mercado objetivo, tales como el poder de compra de lo clientes potenciales, acceso al crédito, políticas de precios, proveedores, etc.

La segunda dimensión (interface del cliente) abarca elementos relativos a la audiencia objetivo, desde datos básicos como la situación financiera hasta el nivel de educación. Se trata de información puntual del cliente y la forma en la que la innovación le va a impactar.

La forma en la que el servicio será ofrecido o se hará accesible está representada en la tercer dimensión: el sistema de entrega. Se observan aquí las mejoras en la forma en la que el resultado del servicio será entregado al cliente final.

La cuarta dimensión son las opciones tecnológicas. Se le otorga importancia dado que ante la ausencia de un recurso en particular, las compañías pueden conseguirlo a través del desarrollo de nuevas tecnologías.

Estas cuatro dimensiones no están aisladas, sino que se relacionan a través de factores comunes: las capacidades y disponibilidades.

Por último, se encuentra en el modelo a los cuatro elementos de la infraestructura comercial de la base de la pirámide: creación de poder de compra, formación de aspiraciones, mejoramiento de la disponibilidad y creación a medida de soluciones locales (Prahalad & Hart, 2002). Los mismo están interconectados a todos los elementos anteriores dado que la innovación en uno de ellos termina influenciando al resto (Oliveira & Machado, 2017).

La importancia de este modelo es que no es útil para cualquier tipo de innovación de servicios, sino que está pensado específicamente para la generación de oportunidades en la BOP.

CAPÍTULO III: CASOS REALES (ARGENTINA Y RESTO DEL MUNDO)

La BOP en Argentina

“En nuestro país, el 33% de las personas se encuentra por debajo de la línea de pobreza y el 12% se halla en situación de indigencia. Como consecuencia de esa realidad, el 14% de la población argentina no lee ni escribe. La tasa de desempleo asciende al 12%. Por ende, más de 4 millones de personas no cuentan con medios para superar una situación de exclusión extrema” (Tiscornia Biaus, 2006).

A diferencia del fenómeno de “oscuridad de medios” descrito por Prahalad en India³, en la Argentina prácticamente no existen zonas con estas características. Se torna clave entonces adaptar el tono de la comunicación (Govea, 2005). De hecho, en este segmento en nuestro país, se detecta un crecimiento en la lectura de diarios (de 1,4 a 2,5 diarios por semana). Se consume en mayor proporción TV de aire, se prefieren celulares con tarjeta prepaga y el 28% de la población de la BOP argentina se conecta a internet regularmente. Principalmente lo hacen para buscar información, chatear y utilizar redes sociales.

En cuanto al consumo de alimentos, aproximadamente el 60% de los ingresos se destinan a este fin. Todas las comidas son de preparación casera. El almuerzo disminuye año a año su frecuencia e importancia, en tanto comida principal (se justifica por la población por falta de tiempo, ausencia de determinados miembros en el hogar o ahorro). Como contraparte el desayuno y la cena son las ocasiones de mayor cantidad de personas en el hogar y son las comidas que intentan mantenerse (INDEC, 2011).

³ Se trata de zonas geográficas sin acceso a radio, televisión ni internet a las que se dificulta acceder a través de los medios tradicionales de comunicación.

Se torna obvia la necesidad urgente de nuevas políticas sociales y económicas orientadas por la ética y con foco en los más necesitados (Tiscornia Biaus, 2006). Siguiendo con la línea de pensamiento expuesta en este trabajo, la superación de la pobreza viene de la articulación y el trabajo colectivo entre los distintos sectores de la sociedad (estado – empresa – sociedad civil).

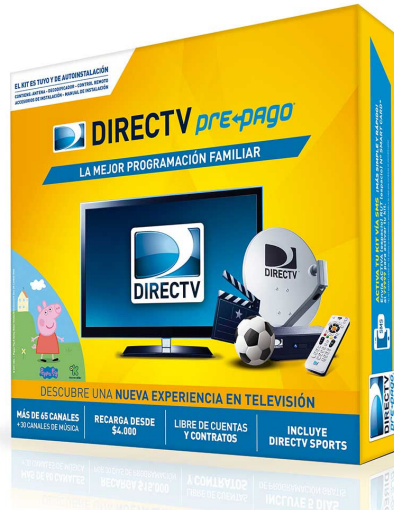
Si bien en nuestro país el desarrollo de los negocios en formato BOP es incipiente, existen varios casos de éxito que vale la pena mencionar:

- Fundación Impulsar: microcréditos para emprendimientos productivos.
- Masisa: co creación de muebles encastrables económicos, junto a consumidores de bajos recursos.
- Cámara de supermercados chinos: tarjeta de crédito para clientes no bancarizados.
- Ribeiro (electrodomésticos): microcréditos para consumo.
- MicroInvest: compañía argentina que creó un software de evaluación crediticia para microempresas.
- Coca-Cola: vuelta al envase retornable.



Fuente: Coca-cola.com

- DirecTV: Ofertó sus antenas con plan prepago en supermercados ofreciendo una alternativa sin facturas ni contratos.



Fuente: Directv.com.ar

- McDonald's: A través de su iniciativa "Grandes placeres, pequeños precios", ofrece en el país los mismos productos a un valor bajo según el día de la semana en que se consuman.

(Burbridge, 2007) (El Cronista, 2012) (Govea, 2005) (Llorens, 2016)

Casos de éxito a nivel mundial

Si bien es justo pensar que el cambio de paradigma al que se hace referencia en este trabajo es demasiado complejo de implementar, existen en el mundo varios ejemplos de organizaciones que han logrado superar las barreras internas y externas y han llegado con éxito al mercado BOP.

Unilever en India: encontraba demasiadas trabas para llegar al mercado BOP dado que en su mayoría se encontraba en áreas rurales de difícil acceso logístico. En el año 2000 Unilever lanza el "Proyecto Shakti" que se trató de un esquema de distribución nuevo, directo al consumidor. La firma seleccionó a empresarias de las

aldeas y las capacitó para que se convirtieran en distribuidoras, proporcionando educación, asesoría y acceso a los productos en sus aldeas. Tales empresarias aldeanas tienen un conocimiento excepcional con respecto a cuáles son las necesidades del pueblo y qué productos tienen demanda. Ganan entre 60 y 150 dólares estadounidenses mensuales y por lo tanto amplían su propia capacidad de consumo y la de sus familias. Se convierten a su vez en educadoras y en puntos de acceso para los consumidores rurales de la BOP en India. (Prahalad C. K., 2005).

No solamente la compañía vio beneficios, sino que además generó un impacto positivo al generar nuevas oportunidades laborales para las mujeres locales que se convirtieron en emprendedoras (Garcia-DeLeone & Taj, 2015).



Fuente: sitio web de Unilever India. www.hul.co.in

General Electric en Bangalore: rediseñó el artefacto utilizado para realizar electrocardiogramas para que pueda ser utilizado por los consumidores de la BOP. Redujo la cantidad de botones, agregó opciones de utilización de energía y modificó el método de impresión, reduciendo de esta forma el costo un 60% a sólo \$1 dólar por uso (Garcia-DeLeone & Taj, 2015).

Unilever en India (2): logró educar a la población de la BOP en cuanto a la necesidad de lavarse las manos con jabón y de este modo no sólo reducir un 50% las muertes relacionadas con diarrea sino también aumentar el volumen de venta de sus jabones. La empresa se aproximó a las escuelas de las aldeas y educó a los niños sobre la causa de la enfermedad y cómo prevenirla. Incitaron a colaborar a maestros y ONGs y utilizaron así sus propios “evangelistas”, que fueron a las escuelas y continuaron difundiendo el mensaje de limpieza y lavado con jabón (de Unilever). Los niños en consecuencia educaban a sus padres en sus casas. Este círculo virtuoso le generó a la organización nuevas ganancias (Prahalad C. K., 2005).

Fan Milk en África: para entregar leche y jugos congelados a clientes en el África rural del oeste (donde el almacenamiento en frío es casi inexistente) Fan Milk diseñó bicicletas con congeladores, que vendió a más de 25.000 distribuidores que compran productos diariamente. El mantenimiento de los rodados es provisto gratuitamente por la empresa (Fawcett & Waller, 2015).



Fuente: fanmilk.com

Arvind Mills en India: fabricante de jeans. Dado que la población rural (BOP) no podía acceder al producto tanto por precio como por cuestiones logísticas, el fabricante ideó un kit para coser y manufacturar el jean a una décima parte del costo y lo distribuyó a 4000 sastres rurales. Lidió con ambos problemas al mismo tiempo y con una idea innovadora. Se transformó en 4 años en la marca más importante de ropa informal en India (Garcia-DeLeone & Taj, 2015).

Whirlpool en Brasil: lanzó su lavarropas Ideale a principios del 2000, cuando este tipo de artefactos estaba visto como un objeto de lujo. Basó su éxito en cuatro factores:

1. Apalancamiento en su red global: desarrolló el producto en Brasil (gracias a tener una estructura de R&D descentralizada) y empleó ingenieros de bajo costo y alto potencial.

2. Apalancamiento en la matriz de estandarización/personalización: los elementos centrales mecánicos y estructurales de la máquina se mantuvieron estándar. En cambio, se personalizaron los ciclos de lavado, colores disponibles y compuertas de carga.
3. Apalancamiento en investigación de mercado etnográfica: además de técnicas tradicionales de marketing como focus groups, los diseñadores de Whirlpool llevaron a cabo visitas a los hogares objetivo y recibieron feedback de las familias que utilizaron el producto durante las fases de diseño.
4. Foco en el flujo vitalicio de ingresos: la empresa no esperaba ganar mucho dinero con el Ideale. El objetivo fue incrementar la penetración al mercado en un 20% y conquistar a las familias de bajos ingresos para futuros productos de mayor margen.

(Fawcett & Waller, 2015)

CUERPO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA E INFORMACIÓN CONTEXTUAL

Metodología de la investigación

La presente investigación se ha llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad a referentes y actores centrales de diferentes sectores de Unilever de Argentina, con el objetivo de entender su mirada sobre la BOP tanto conceptualmente como su situación concreta en el mercado argentino.

Además de las mencionadas entrevistas, se ha obtenido información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) para lograr una correcta contextualización del mercado objeto de estudio.

Unilever de Argentina

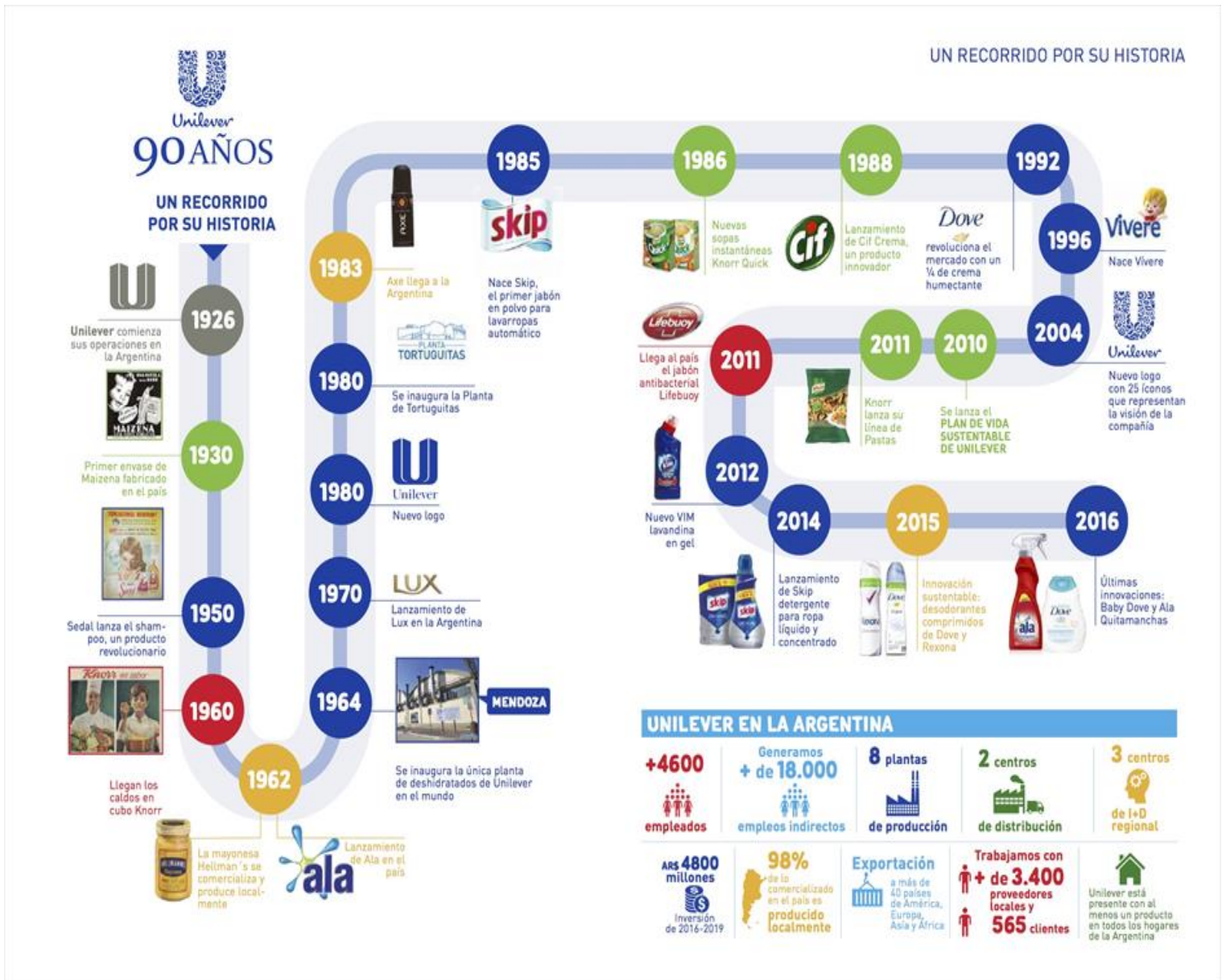
Unilever es una empresa de consumo masivo originalmente inglesa-holandesa fundada en 1885. Cuenta con más de 400 marcas a nivel mundial.

Desarrolla su negocio en tres grandes categorías: Food & Drink (alimentos), Home Care (cuidado del hogar) y Personal Care (cuidado personal).

A lo largo de sus valores, visión y misión queda claro que además del beneficio económico la compañía busca generar un impacto positivo en las comunidades en las que opera a través de sus marcas, sus operaciones comerciales y sus relaciones.

La empresa está presente en Argentina desde 1926. Emplea en el país a más de 4500 personas entre sus oficinas comerciales y seis plantas productivas tanto en Buenos Aires como en el interior (Unilever, 2019).

Esquema 7: La historia de Unilever en Argentina.



Fuente: sitio web de Unilever Argentina.

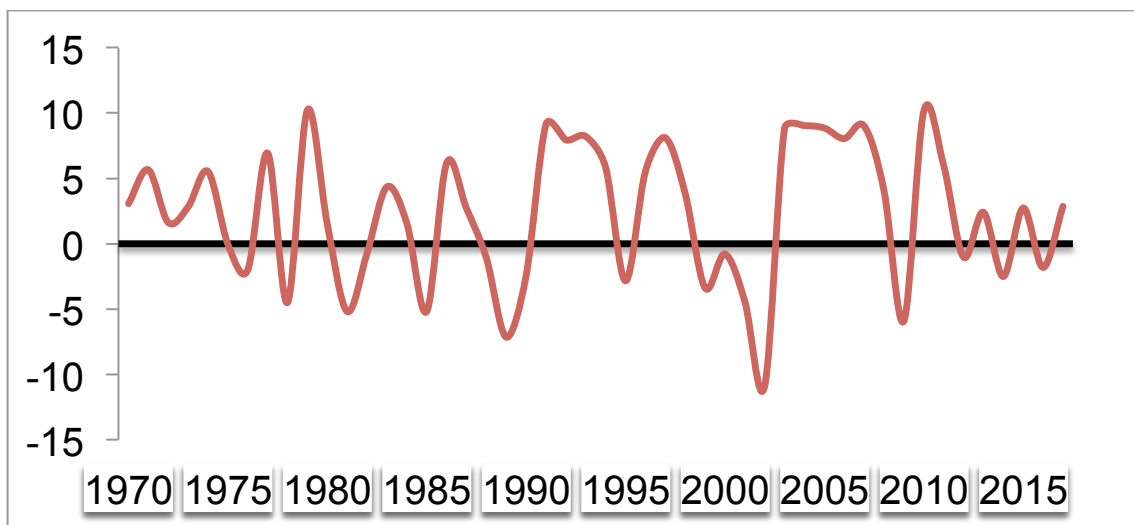
Contexto comercial

Históricamente, en los países en los que su portfolio se encuentra más desarrollado, Unilever se posiciona en varios niveles del mercado con el objetivo de lograr mayor penetración y alcanzar a una mayor masa de consumidores. Asimismo, logra de esta forma disminuir la amenaza competitiva de otras marcas.

Se encuentran puntualmente en Argentina un total de 29 marcas comercializadas por la empresa actualmente, distribuidas en los diferentes tiers⁴, tal como se muestra en el esquema 4.

Dicha estrategia de posicionamiento es particularmente útil en la Argentina dados los característicos ciclos de la economía en el país, que se ilustran en el gráfico 3 en base al crecimiento del PBI.

Gráfico 5: Crecimiento porcentual anual del PBI en Argentina



Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Esta combinación de factores (posicionamiento en múltiples niveles y situación económica altamente variable) le han permitido a Unilever consolidarse como líder en la industria de consumo masivo en Argentina en una gran cantidad de categorías desde su llegada al país. El fenómeno se explica porque en épocas de crisis, las marcas orientadas a los segmentos de mayor poder adquisitivo (tier 1) tienden a perder participación de mercado. Al estar presente en varios tiers de la misma categoría, Unilever ha sido capaz de mantenerse como compañía de elección de los consumidores a través de marcas de tiers más bajos.

4 "Tier" significa literalmente nivel. Es la denominación utilizada generalmente en consumo masivo para referirse a un estrato determinado del mercado. Tier 1 será entonces el segmento ABC1, tier 2 el C2, tier 3 y 4 refieren al D (esto varía según cada compañía).

Esquema 8: Marcas comercializadas por Unilever Argentina según categoría y tier:

Categoría	Food&Drink	Home Care	Personal Care
Tier 1			
Tier 2			
Tier 3			

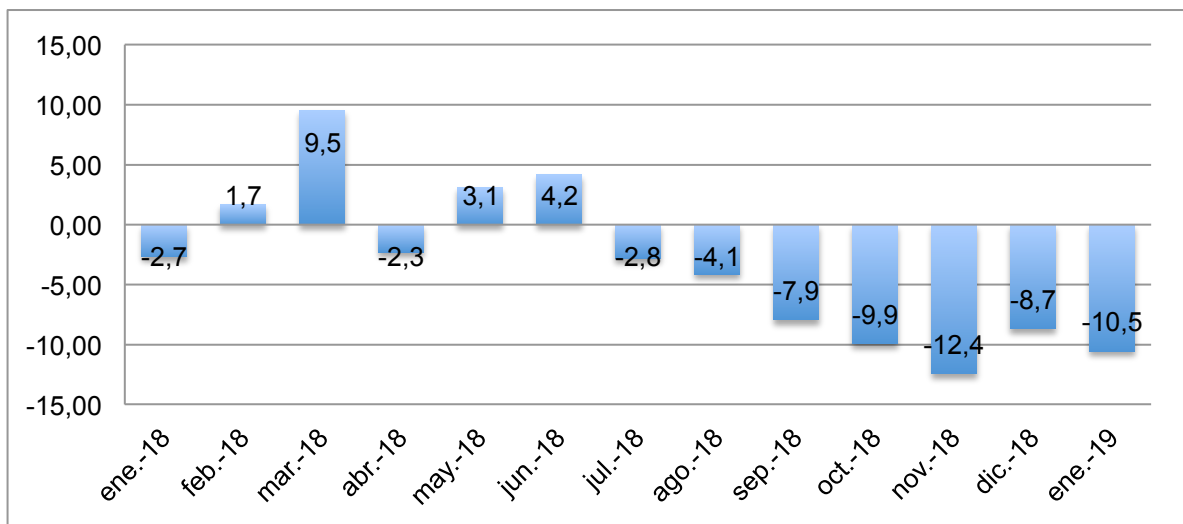
Fuente: (Unilever de Argentina, 2019)

El impacto de la crisis Argentina desde 2018

Durante los últimos años y particularmente en 2018 se ha vivido en Argentina una crisis económica que ha impactado fuertemente en el consumo per cápita. La misma es producto, entre otras cosas, de una alta inflación que genera una pérdida de poder adquisitivo cada vez mayor en la población.

La industria del consumo masivo no ha escapado a esta realidad y a diferencia de crisis anteriores, el incremento sostenido de costos lleva a que incluso las marcas de tiers más bajos representen un out of pocket (desembolso de dinero al momento de la compra) demasiado alto para los consumidores.

Gráfico 6: Variación porcentual de las ventas totales en supermercados (respecto al mismo período del año anterior) a precios constantes de diciembre 2016



Fuente: (INDEC, 2019)

Frente a esta situación, las grandes empresas de consumo masivo del país se ven ante la necesidad de reinventarse y romper sus propios paradigmas internos al momento de innovar si es que desean mantener la competitividad y las participaciones de mercado pre existentes. Comienzan a cobrar relevancia en las góndolas compañías más pequeñas y desconocidas, pero que gracias a menores costos fijos y una velocidad de innovación mayor logran posicionarse como una opción razonable en la mente de los consumidores.

El “Low Tier Model” de Unilever

Consciente de esta realidad, Unilever a nivel global ha decidido enmarcar las iniciativas destinadas a ganar participación en la base de la pirámide en el llamado “Low Tier Model”: un modelo de negocio basado en un conjunto de buenas prácticas replicables en las distintas geografías, la implementación del costeo marginal como metodología, una mayor velocidad para llegar al mercado y el aseguramiento de un flujo de caja positivo.

El modelo establece una serie de “reglas doradas” que deben respetarse para lograr el objetivo de ser exitoso en la BOP. Las mismas son divididas en seis áreas: Ejecución a tiempo, Manejo de la complejidad, Ruta al mercado, Materiales y desarrollo, Logística y Producción e ingeniería.

En cuanto a la ejecución a tiempo el modelo establece que la implementación del proyecto debe iniciar apenas el caso comercial ha sido aprobado, al igual que la creación de los códigos en el sistema de gestión. El desarrollo de los artes también debe ser iniciado en este punto sin retrasos. Además de esto, el tiempo de entrega de los materiales de prueba en ningún caso debe superar los 30 días.

En lo relativo al manejo de la complejidad el modelo aconseja hacer foco en pocos productos en segmentos estratégicos, mismo caso que para los canales de distribución. El mix de productos debe mantenerse tan amplio como sea requerido por los consumidores de la BOP, y no extenderse más de la cuenta. Por otro lado, el packaging debe ser lo más homogéneo posible con miras a mantener bajos los costos.

En cuanto a la ruta al mercado, debe limitarse la inversión en marketing del canal con el objetivo de tener precios competitivos en góndola.

En el abastecimiento de materiales se priorizan los proveedores locales dado que tienen un menor tiempo de entrega y tienden a ser más económicos que los socios globales. Se priorizan las negociaciones del equipo de compras local. Se evita a toda costa la

“customización” de componentes, con el objeto de lograr eficiencias de escala y no tener que incurrir en nuevos desarrollos. Es importante la evaluación de las fórmulas luego del lanzamiento para identificar nuevos ahorros.

En lo que respecta a la logística, se intenta potenciar el despacho directo desde las plantas, evitando remanejos en centros de distribución. Se busca además una política de cero stock, para evitar costos de capital inmovilizado. La entrega debe ser hecha en pallets completos.

Finalmente, el sector de producción debe gestionarse bajo un modelo de “make to order”⁵ y elaborar estrictamente lo ya requerido por los clientes. Se busca evitar además la inversión en nuevos activos y sí, en cambio, maximizar la utilización de los que la empresa ya posee.

Muchas (sino todas) estas reglas toman su base en ideas descriptas en este trabajo por autores como Prahalad, Fawcett, Oliveira o Hart. Queda claro que la forma de encarar proyectos para la base de la pirámide es ampliamente reconocida, el desafío reside en cómo llevar adelante las iniciativas y finalmente lograr un impacto real en los consumidores.

⁵ El modelo “make to order” establece que la producción se realiza en base a la orden que el cliente ha colocado, a contraposición del modelo “make to stock” (común en la industria del consumo masivo), en el que la producción es guardada como inventario para futuras ventas.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE CAMPO

Situación general

Considerando la realidad mencionada anteriormente, referentes de distintos sectores de la empresa coinciden en que el cambio interno es necesario si se quiere trabajar con la BOP y tener éxito.

Ana Filipic, Gerente de Innovaciones de Unilever Argentina expresa: “En ciertos casos nuestras marcas no llegan efectivamente a los consumidores de la base de la pirámide, necesitamos cambiar la forma en la que pensamos ciertas innovaciones y tener a la BOP como mindset desde el primer momento y a lo largo de todo el proceso de lanzamiento si es que queremos efectivamente alcanzar ese mercado”. “No debemos buscar por default márgenes de tier 1 en el tier 3, no es posible ganar más donde el mercado paga menos” comenta Guido Ast, Jefe de marketing Foods.

El equipo de ventas comparte una visión similar: “En ocasiones llegamos muy caros a la base de la pirámide. Cuando incorporamos a nuestros productos el margen esperado por Unilever y el de nuestros clientes, terminamos en la góndola a precios que el consumidor del tier 3 no puede o no está dispuesto a afrontar”, dice Leandro Vázquez, ejecutivo de cuentas. “Las marcas propias de los supermercados, por ejemplo, son a veces más competitivas en esos segmentos”, agrega.

La velocidad es también una preocupación. Marisa Vignaduzzo, también integrante del equipo de Innovaciones, cuenta que Unilever al trabajar con la BOP por momentos cambia “más lento que lo que requiere el mercado para considerarte un player competitivo”.

Bárbara Pozzi, directora de Planning, confiesa que Unilever está “en medio de un cambio de mindset, desacostumbrándose a trabajar de cierto modo y adoptando nuevas prácticas”. A lo largo de la charla queda claro que hace referencia a los cambios que la empresa

necesita para alcanzar con éxito a los consumidores de la base de la pirámide, que dado el contexto de crisis del país son cada vez más. Hace también referencia a la velocidad necesaria: “El camino crítico para innovar es a veces demasiado largo, es necesario acortarlo y ganar velocidad. Debemos ser capaces de tomar más riesgo en forma controlada”.

Costos fijos: la principal desventaja competitiva

“Los costos de la compañía están originalmente preparados para los tiers más altos, se requieren cambios de base para alcanzar a los consumidores de la base de la pirámide eficientemente”, menciona Filipic. “El claro desafío es bajar los costos fijos, hoy nos sentimos más cómodos compitiendo en tier 1 porque los márgenes que exige la compañía son compatibles con precios que la BOP en muchos casos no puede pagar”, dice Vázquez.

El problema de Unilever es el de muchas otras grandes compañías de consumo masivo: el negocio está montado en estructuras muy grandes (en el caso de Unilever 4500 empleados repartidos en 6 plantas y un edificio de oficinas), y si bien eso ayuda a economías de escala y conocimientos compartidos puede llegar a jugar en contra si lo que se necesita es lanzar productos con velocidad y baratos.

Por otro lado, la metodología financiera no siempre ayuda: “Al momento de dar o no el visto bueno a un nuevo proyecto, no pensamos en beneficios y costos marginales, sino que volcamos toda nuestra estructura de fijos sobre la innovación. Esto hace que los proyectos con menos margen queden descartados porque no pueden soportar la estructura”, dice Pozzi.

Del mismo modo, los actores entrevistados reconocen que hay diferentes sectores de la empresa que para atender a la BOP deberán modificar paradigmas muy arraigados. La forma de hacer negocios convencional no funciona en la base de la pirámide y un claro

ejemplo de esto son los canales de distribución disponibles. “Tenemos grandes oportunidades de modificar y mejorar nuestros canales de distribución si queremos alcanzar mejor a la BOP. Estamos preparados para atender a grandes supermercados o mayoristas, pero hay cambios por hacer todavía para granularizar nuestra distribución tal y como lo requieren los consumidores de más bajos recursos que piensan en la compra del día y tienen un desembolso de dinero mucho menor al que estamos acostumbrados”, asegura Filipic.

Otro sector con oportunidades y campo de mejora al pensar en la base de la pirámide es R&D (Desarrollo). Según Vignaduzzo, “los requerimientos básicos de especificaciones técnicas de las materias primas y las fórmulas son muy exigentes. Esto hace que prácticamente sólo puedan cumplirlos proveedores multinacionales con un costo mayor”. Lo mismo apunta Ast, de Marketing: “muchas de las especificaciones con las que contamos tienen exigencias técnicas muy por encima de las requeridas legalmente. Hay un campo de mejora ahí en un esfuerzo que podría disminuir los costos y mantenerse dentro del marco legal y aceptable para los consumidores”. Siguiendo con el mismo criterio, Filipic aclara que el hecho de que muchas fórmulas sean tan complejas, caras y exigentes, también repercute en el hecho de que el tiempo para desarrollarlas sea demasiado. “Para atender a la BOP necesitamos ser rápidos y estar en el mercado antes que la competencia, para eso es clave un flujo veloz de desarrollo”, agrega.

El proceso de innovaciones

De acuerdo a lo presentado anteriormente, resulta interesante entender qué piensan los actores involucrados en cuanto al proceso de innovaciones actual. Es decir, cuáles consideran que son los

caminos a seguir para que el negocio continúe creciendo aún en tiempos de crisis como los que se viven en Argentina.

“Estamos obligados a salir de la zona de confort de manera constante. No alcanza solamente con innovar apalancándonos en la fuerza de las marcas, hoy el consumidor busca funcionalidad en el producto más allá de la etiqueta”, cuenta Vignaduzzo refiriéndose al lanzamiento de nuevos productos. Filipic refuerza que se necesitan nuevas marcas que apunten específicamente a la base de la pirámide. “Hasta ahora Unilever no nacía siempre como BOP, sino que ingresábamos al segmento como respuesta a otro competidor. Esa forma de accionar está cambiando de reactiva a proactiva”. Ast opina similar, admite que la estrategia y las marcas BOP se prueban en la crisis y luego son adoptadas cuando funcionan bien. “Muchas veces accionamos como consecuencia del mercado, tenemos muchas oportunidades para ser proactivos en este tipo de mercados”.

Tanto Ast como Filipic coinciden en que el cambio de mindset se está viviendo en la compañía y lo agradecen, lo ven como algo necesario para los tiempos que corren.

Vazquez, desde ventas, apoya el surgimiento de nuevas marcas para ganar nuevos segmentos pero aclara que no pueden ser hechos aislados ni pequeñas intenciones de nicho: “Necesitamos un portafolio grande para traccionar, ingresar a través de una marca paraguas. Puede ser una marca existente o una nueva, pero lo que es importante es no llegar al cliente solamente con una nueva sopa o un nuevo caldo, tiene que ser un conjunto de productos y funcionalidades que respondan al mismo concepto”.

Ahora bien, al hablar de innovaciones Pozzi desde la Supply Chain ofrece varios puntos a destacar: “Tenemos un target de forma del P&L⁶, no podemos avanzar con proyectos o productos que diluyan margen porque hay una estructura que mantener. El desafío

⁶ Profits and Losses, es el estado de resultados de la compañía

justamente está en hacer más permeable esa estructura para que soporte proyectos de menor margen y aun así ser rentable”. “En muchas categorías estamos buscando un shock de portafolio, para eso trabajamos alineados con marketing para encontrar el mejor mix para el consumidor, que es quien decide con qué marca se queda al final del día.”

En este desafío la empresa reconoce que hay varias herramientas en las que apalancarse. “Lo digital es clave en esta transformación, es la forma de estar cerca del consumidor, saber qué está buscando, cómo y cuándo lo quiere. Es una herramienta clave para avanzar en el camino de la proactividad”, agrega Pozzi.

La importancia de la BOP

En resumen, se observan dos ideas principales que a priori parecen contradictorias pero que conviven en la realidad del consumo masivo de hoy. Por un lado, la necesidad de avanzar hacia el negocio que supone trabajar para la BOP dado que se trata de una gran masa de consumidores que en contexto de crisis crece exponencialmente. Y por otro, el requerimiento de márgenes de mínima para soportar una estructura que no nació originalmente para la BOP pero que se encuentra instalada y debe ser mantenida para que la empresa sea sustentable.

“Creo que la respuesta no es “BOP sí” o “BOP no”. Hay categorías o productos en los que vamos a querer apuntar a la BOP y hacernos fuertes allí, y hay casos donde vamos a mantener la estrategia actual para evitar diluir márgenes, sobre todo si hablamos de productos que funcionan bien en el mercado. El desafío está en saber discernir cuándo encaramos una y cuándo la otra.”, indica Pozzi.

“Siempre hay que considerar que como Unilever tenemos categorías en las que somos prácticamente todo el mercado, por ejemplo en caldos. Cerca del 90% de la participación es de nuestras marcas, con lo cual una estrategia BOP no hace sentido allí, tal y como

manejamos el negocio está funcionando bien. Quedaríamos con la misma cantidad de toneladas vendidas pero con menos margen”, indica Ast.

Más allá de estas salvedades, en líneas generales se ve a la estrategia BOP como algo necesario en la actualidad de nuestro país. “No sólo vale la pena, es una forma de trabajo que estamos buscando y generando hace tiempo. Se trata de un cambio de paradigma y por eso no es algo que se implementa de la noche a la mañana, pero definitivamente es algo que queremos dominar para poder aplicarlo cuando lo necesitemos” agrega Vignaduzzo.

Al analizar las entrevistas queda en evidencia que el cambio que se está viviendo en Unilever de Argentina está en línea con el Low Tier Model (LTM) impulsado por la organización. Hay cambios concretos que la empresa necesita para poder ser un jugador importante en la BOP, a saber:

- Velocidad en la ejecución: varios de los actores reconocen que el proceso de innovación se demora demasiado para lo que requiere el mercado de la BOP. Los beneficios de llegar primero en muchos casos no pueden igualarse y el modelo LTM especifica reglas para lograr una ejecución correcta en tiempo y forma.
- Complejidad: en muchas categorías de la compañía (Foods por ejemplo), se cuenta con una diversidad muy amplia de materias primas y fórmulas, las cuales además son en ocasiones muy costosas. El LTM detalla principios para mantener la complejidad acotada a lo requerido por el mercado, algo que también ayuda a ganar velocidad proyecto a proyecto. El modelo también hace foco en especificaciones con menos requerimientos técnicos (siempre cumpliendo las normas de calidad) para lograr reducir costos y ganar a su vez resiliencia en la cadena de suministro.
- Ruta al mercado: un elemento clave para mantener los costos en buena forma. Prácticamente todos los involucrados en el proceso de innovación en Unilever reconocen que los costos

son uno de los principales inconvenientes a la hora de innovar correctamente en la BOP. Los proyectos enmarcados en el LTM reducen al máximo los gastos de marketing y se enfocan en el canal de menor precio con el objetivo de ofrecer al consumidor un menor desembolso de dinero.

- Distribución: si bien los centros de distribución son imprescindibles para lograr la capilaridad de envíos que tiene la empresa, el aumento de los despachos directos desde las fábricas (regla del LTM) aumenta la velocidad de los despachos así como también disminuye costos: dos puntos ampliamente requeridos en los proyectos BOP. A su vez, la política de stock cero para ciertos productos disminuye el capital inmovilizado, por lo que baja indirectamente los costos de la organización.
- Inversiones: el modelo LTM apunta a maximizar la utilización de los activos que la empresa ya posee, por lo que se intenta evitar nuevas inversiones de capital. Esto por supuesto acelera los proyectos (menor necesidad de aprobaciones) además de la disminución de costos.

CONCLUSIONES

El concepto de base de la pirámide y las distintas estrategias de negocio para atenderla y obtener un beneficio económico de ello se popularizaron desde principios de los años 2000 gracias a autores como C. K. Prahalad. La riqueza de estos estudios radica en que por primera vez se dejó de ver a la mayor parte de la población mundial como una mera receptora de dádivas (principalmente estatales) y se la logró entender como a un mercado realmente atractivo.

Las advertencias, sin embargo, eran claras: para lograr éxito en este mercado las empresas tendrían que pensar distinto y hasta en muchos casos cambiar radicalmente sus modelos de negocio. No sería suficiente con adaptar productos pre existentes, habría que desarrollar nuevos y los mismos tendrían que ser mucho más disruptivos que los vigentes.

Los autores presentaron casos de éxito para comprobar que era posible, varios de los cuales se citan en el presente trabajo: Unilever en India o Whirlpool en Brasil por ejemplo lograron encontrar ganancias donde otros veían pérdidas. Y no sólo eso: al tener éxito en esos desafíos mejoraron sus imágenes de marca así como otros indicadores más subjetivos que el estado de resultados.

A raíz de la crisis que atraviesa Argentina desde hace algunos años, el mercado BOP hace tiempo que ha dejado de ser algo potencial a lo que aspirar para convertirse en un volumen necesario a conquistar por las empresas de consumo masivo para mantenerse competitivas. Los datos del INDEC confirman que los pobres en nuestro país son demasiados como para no servir ese mercado.

En línea con esta realidad, Unilever de Argentina se suma a la tendencia global de la compañía y analiza una serie de reglas enmarcadas en un nuevo modelo de negocio (Low Tier model) para lograr atender efectivamente a la base de la pirámide en nuestro país y así mantener su crecimiento de forma sustentable. Las reglas

analizadas en general tienen su correlato con las investigaciones de Prahalad, Fawcett y demás autores del tema.

Al entrevistar a algunos de los principales referentes de la empresa, queda en evidencia que el cambio está sucediendo: desde los distintos sectores (Ventas, Marketing, Supply Chain, etc.) se entiende la necesidad de ser un jugador competitivo en el mercado BOP y se tiene certeza acerca de las modificaciones internas que hay que llevar a cabo tanto a nivel procesos como en los procedimientos.

Como toda empresa frente a un cambio de paradigma Unilever entiende que no será algo automático, pero también que debe comenzar el cambio de timón ya mismo para que valga la pena: ser el primero en llegar a un mercado tiene beneficios que los jugadores que ingresan a posteriori ya no alcanzarán.

Al comienzo de este trabajo se planteó la siguiente hipótesis: Existe una oportunidad latente para ser capturada en el mercado de la base de la pirámide en la Argentina pero para alcanzar el éxito Unilever debe realizar cambios de fondo en su proceso de innovación.

Luego del exhaustivo análisis tanto de la BOP a nivel mundial, como de sus teorías clásicas y su situación actual en la Argentina, además del trabajo de campo llevado a cabo en la compañía y las entrevistas en profundidad realizadas; se considera que dicha hipótesis ha sido respondida satisfactoriamente.

No sólo la oportunidad existe y Unilever debe cambiar para alcanzarla, sino que la empresa está al tanto de esto y aun más: está accionando para que el cambio suceda y la demanda de la BOP sea satisfecha dejando ganancias para la compañía en el proceso.

Del análisis de las entrevistas, de la compañía en general y del modelo LTM en particular, se concluye que las estrategias (reglas doradas) que el modelo plantea conforman el camino correcto para atender con eficiencia a la base de la pirámide y generar el crecimiento requerido por Unilever de Argentina. Si bien los cambios

a implementar son concretos y están claramente identificados (velocidad, complejidad, costos, logística, inversiones), el desafío de la empresa está en ser lo suficientemente hábil para aplicar el modelo en los casos en los que el mercado lo requiere y mantener la estrategia actual cuando se cuenta con una buena performance de los productos. De este modo logrará mejorar el desempeño de las marcas a las que el consumidor no se siente atraído y sostendrá el liderazgo de aquellas que los argentinos convirtieron en líderes del mercado.

Se torna vital que el análisis que permita determinar en qué casos aplicar LTM sea realizado con urgencia. Las marcas y/o productos que no le entregan a Unilever el margen requerido deben o bien ser retirados del mercado o virar a una estrategia focalizada en la base de la pirámide.

Todos los nuevos lanzamientos deberán ser analizados con la lupa del LTM primero para ver si aplica que tomen ese camino y alcancen el mercado con rapidez.

Si bien el caso analizado aquí es puntualmente acerca de una empresa de consumo masivo, se considera que vale la pena trasladar estos conocimientos a otras organizaciones del sector como así también a otras industrias. Más allá de la crisis que atraviesa el país, la base de la pirámide es una masa de consumidores que existe desde hace mucho tiempo y que seguirá creciendo de manera exponencial a medida que la población mundial aumenta.

En los tiempos que corren se ha tornado imprescindible que las compañías que atienden a los consumidores de los estratos sociales más bajos se hagan cargo de la responsabilidad que tienen para con sus clientes finales: ofrecer productos y servicios de calidad al menor costo posible, y asegurar que los mismos sean accesibles en tiempo y forma.

Es esto vital dada la realidad tanto argentina como mundial y es la única forma de que la base de la pirámide quiebre realmente su

propio paradigma; se transforme en un socio de mercado, aumente su consumo y su inversión y deje de esta forma de depender del asistencialismo estatal. Tal y como menciona Prahalad (2005): “Cuando se trata a los pobres de la base de pirámide como consumidores, éstos pueden cosechar los beneficios del respeto, la capacidad de elección y la autoestima y tienen la posibilidad de salir de la trampa de la pobreza”.

BIBLIOGRAFÍA

- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business* (26).
- Garcia-DeLeone, S., & Taj, S. (2015). A Business Model Designed to Tap Into the Bottom of the Pyramid. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences* , 8 (1).
- Shlaes, A. (2007). *The Forgotten Man*. New York: Harper Collins.
- Ajwani-Ramchandani, R. (6 de Abril de 2012). *Blogs: Global Ethics Network*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Global Ethics Network: <https://www.globalethicsnetwork.org/profiles/blogs/the-bottom-of-the-pyramid-the-need-to-integrate-the-poor-in-the>
- Banco Mundial. (3 de Marzo de 2019). *Datos: Banco Mundial*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2017&locations=US-EU&name_desc=false&start=2003&type=shaded&view=chart
- Olsen, M., & Boxenbaum, E. (2009). Bottom-of-the-Pyramid: Organizational Barriers to Implementation. *California Management Review* , 51 (4), 100-125.
- Walsh, J. P., Kress, J. C., & Beyerchen, K. W. (Septiembre de 2005). Book Review Essay: Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid . *Administrative Science Quarterly* , 473-482.
- Prahalad, C. K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. (E. Sánchez, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Prahalad, C. K. (2012). BOP as a Source of Breakthrough Innovations. *The Journal of Product Innovation Management* , 6-12.
- Prahalad, C. K. (2006). The Innovation Sandbox. *Strategy + Business* (44), 1-10.
- Fawcett, S. E., & Waller, M. A. (2015). Designing the Supply Chain for Success at the Bottom of the Pyramid. *Journal of Business Logistics* (36), 233–239.
- Simanis, E., & Duke, D. (2014). Profits at the Bottom of the Pyramid. *Harvard Business Review* (92), 86-93.

Oliveira, G. M., & Machado, A. G. (2017). Dynamic of Innovation in Services for Consumers at the Bottom of the Pyramid. *Brazilian Business Review* (14), 609-623.

Tiscornia Biaus, C. (01 de Octubre de 2006). *Código R*. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de <http://www.codigor.com.ar/basepiramide.htm#notacronista>

El Cronista. (24 de Mayo de 2012). En la base de la pirámide. *El Cronista* .

Govea, M. (18 de Diciembre de 2005). La atracción de la base de la pirámide. *Clarín* .

INDEC. (21 de Septiembre de 2011). *ArgentineWines.com*. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de indec.gob.ar: <http://argentinewines.com/consumo-y-marcas-en-la-base-de-la-piramide/>

Burbridge, M. (13 de Enero de 2007). *iProfesional*. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de [iProfesional.com](http://www.iprofesional.com): <https://www.iprofesional.com/notas/39158-Cmo-hacer-negocios-con-la-base-de-la-piramide-economica>

Llorens, F. (2016). Cómo venderle a la base de la pirámide. *Apertura* (263).

Unilever de Argentina. (2019). *Nuestras marcas: Unilever*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de Sitio web de Unilever de Argentina:

<https://www.unilever.com.ar/brands/?country=407956>

Banco Mundial. (2019). *Datos: Banco Mundial*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de Banco Mundial:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=AR&start=1961&view=chart>

Unilever. (2019). *Unilever*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de Sitio web de Unilever: <https://www.unilever.com.ar/>

INDEC. (6 de Abril de 2019). *Página principal: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Recuperado el 6 de Abril de 2019, de Sitio web del INDEC: <https://www.indec.gob.ar/index.asp>

Filipic, A. M. (15 de Febrero de 2019). Innovación BOP en Unilever de Argentina. (F. Ferro, Entrevistador)

Pozzi, B. (12 de Febrero de 2019). Innovación BOP en Unilever de Argentina. (F. Ferro, Entrevistador)

Vazquez, L. (11 de Febrero de 2019). Innovación BOP en Unilever de Argentina. (F. Ferro, Entrevistador)

Vignaduzzo, M. (11 de Febrero de 2019). Innovación BOP en Unilever de Argentina. (F. Ferro, Entrevistador)

Ast, G. (11 de Febrero de 2019). Innovación BOP en Unilever de Argentina. (F. Ferro, Entrevistador)

Population Reference Bureau. (2019). *Table: WorldPopData*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de World Population Data: <http://www.worldpopdata.org/table>

ANEXOS

Guía de pautas de las entrevistas en profundidad

1. ¿Cuál es su opinión en cuanto a los proyectos destinados a atender a la base de la pirámide?
2. ¿Cuál le parece que es la situación actual de Unilever en referencia a este mercado?
3. ¿Qué cambios le parece que Unilever de Argentina debería implementar para atender correctamente a la base de la pirámide?
4. ¿Qué le parece que es prioritario cambiar internamente para innovar mejor y más rápido?
5. ¿Qué ventajas cree que tienen otras empresas frente a Unilever para atender a la base de la pirámide?
6. ¿Qué importancia cree que tienen los costos al momento de implementar un modelo para la base de la pirámide?
7. ¿Qué equipos de la compañía cree que tienen el mayor desafío de cambio al encarar un modelo BOP?