

Título:

**Estudio para el Abordaje de los Negocios en Consumo Masivo, Sector Alimentación en la base de la Pirámide Socioeconómica Argentina**

Autor: Hernán Alzueta

Director: Rubén Rico

Fecha: 25/07/2012

Tema: Negocios en la Base de la Pirámide Socioeconómica

## **1. Introducción**

La misión que se plantea para el presente trabajo es ayudar a los Directivos responsables de las actividades Comerciales de las Empresas Comerciales a afrontar con éxito los retos que un mundo tan cambiante como el que nos ha tocado vivir conlleva. Este trabajo intenta responder algunas preguntas con toda la seriedad y responsabilidad que se merecen:

¿Es posible ignorar personas que subsisten, o tratan de hacerlo, con menos de cuatro dólares al día?

Es más, ¿puede la Empresa ignorar la responsabilidad que le corresponde cuando es, sin duda, la institución social que más puede contribuir a cambiar la situación?

Para dar respuesta a estas preguntas, se realizará un serio y profundo trabajo. Con la ayuda de material Académico y Teórico, se presentarán ejemplos de empresas que, no sólo en dicho país, sino en otras zonas del mundo, han sabido encontrar fórmulas adecuadas de generar valor económico y social donde, a primera vista, sólo hay pobreza.

El análisis exhaustivo de dichas experiencias en Casos y Teorías, permitirá extraer conclusiones sobre qué barreras, de todo tipo, pueden encontrarse las empresas que decidan aventurarse en unos mercados sin duda desconocidos. Asimismo, se propondrán algunas “claves de éxito” que pueden permitir a las Empresas de este sector analizado que acepten el reto, conseguir los resultados que otras Empresas de diversos sectores e Industrias están obteniendo.

Como es bien sabido, las empresas multinacionales han operado tradicionalmente en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, su actuación, no ha tenido un impacto social suficientemente positivo.

En mi opinión, esto se debe a las estrategias seguidas y a la propia naturaleza de las operaciones de estas compañías. La de alguna de ellas podría calificarse sin más de depredadora; me refiero a aquellas que han ido a los países en desarrollo con la única finalidad de extraer riqueza de los mismos, sin importarles en absoluto el impacto social, casi siempre negativo, que dicha actitud conllevaba.

Otras empresas, han visto en países en desarrollo como China, India, México, etc., grandes mercados en potencia y, en consecuencia, se han establecido en los mismos; sin embargo, en líneas generales, lo que han hecho ha sido transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen, suficientes para atraer como clientes a la clase más acaudalada, y esperar de forma pasiva a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media aspirante a adquirir sus productos o servicios.

Por último, otras empresas han establecido operaciones industriales en los países en desarrollo atraídos por su mano de obra barata, lo que les ha permitido reducir sus costes y los precios con que sus productos son ofrecidos en los mercados de los países desarrollados; esta actuación, aunque ha podido crear puestos de trabajo, favorecer el aumento de la riqueza de los países en desarrollo y, en el mejor de los casos, promover mejoras en las condiciones laborales de los mismos, no ha contribuido a satisfacer las innumerables necesidades de las personas que componen la BDP, ya que no ha pretendido crear mercados y desarrollar productos y servicios dirigidos a los mismos.

Por otra parte, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales llevan décadas actuando en los países en desarrollo a través de programas de ayuda o de ayuda para el desarrollo, sin, como es patente, demasiado éxito. Por diversos motivos, entre los que cabría destacar el fenómeno de la adicción, la corrupción y el escaso potencial que tienen por sí dichos programas, su impacto no ha sido suficiente como para cambiar el nivel de desarrollo de los países del Tercer Mundo.

En resumen, podríamos decir que han tenido un efecto paliativo, pero no decisivo. Dado el papel fundamental que el mundo Empresarial juega en el desarrollo social, su percepción sobre el potencial relativo de los mercados con poder adquisitivo y de la BDP, ha llevado a que la brecha entre unos y otros no haya dejado de ensancharse.

El objetivo GENERAL de este proyecto es contribuir a romper la percepción que las empresas tienen sobre la BDP mediante el análisis de casos, Teorías y Estudios de Empresas del Mercados de la Alimentación en Argentina que están operando u operaron en este nuevo mercado de una manera sustancialmente distinta a la descrita anteriormente.

Los objetivos ESPECIFICOS son desarrollar estudios de casos de empresas locales que están compitiendo con éxito en la BDP, PROFUNDIZAR las experiencias en la BDP de grandes compañías multinacionales, así como de empresas emergentes centradas en el desarrollo de tecnologías, productos y negocios en los países del Tercer Mundo.

Enumerar algunos aspectos relevantes respecto de los Hábitos de la Alimentación de un tema principal en el mercado de la BDP, para el abordaje de posibles estrategias de Comunicación, Productos y Distribución en la BDP.

A partir de todo lo anterior, extraer las principales conclusiones y contribuir al desarrollo de la teoría sobre la BDP como fuente de oportunidades de negocio.

Si estamos de acuerdo en que no cabe hablar de desarrollo sostenible mientras dos de cada tres personas estén excluidas de la economía de mercado y en el papel fundamental que juega la empresa en el desarrollo social, está claro que es preciso romper los

arquetipos sistémicos. Recientemente, algunas empresas, han comenzado a percibir que detrás de las tremendas necesidades insatisfechas en la BDP se esconden grandes oportunidades de negocio.

En consecuencia, han desarrollado modelos de negocio totalmente o en buena medida novedosos dirigidos a aprovecharlas. Como era de esperar, su actuación ha tenido también un impacto positivo desde el punto de vista del desarrollo social además.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

### **La Base de la Pirámide (BDP) y el Crecimiento Sostenible**

En el contenido de esta Tesis se podrá apreciar material de investigación acerca de la realidad socioeconómica Argentina 2011.

Asimismo se desarrollaran temas en relación a Los Cambios de Paradigmas, El Valor creado por el modelo de negocio para la Empresa, para el Cliente y la Sociedad y el Análisis en profundidad de los modelos más exitosos mediante la explicación y detalle de los casos Danone, Tía Maruca y Nestlé Argentina.

## **3. Materiales y Métodos**

### **Tipo de trabajo:**

Ensayo y Material Docente basado en la realización de un trabajo de investigación, a fin de describir y analizar las variables que inciden en el mercado de BDP para su correcto abordaje.

El análisis ha de efectuarse en el momento de recolección de la información para análisis (2006 -2011).

La profundidad explicativa dará cuenta de los factores y variables que inciden en el mercado de BDP, a fin de explicar el abordaje al mismo.

Las fuentes son secundarias a través de investigaciones y textos teóricos. La orientación es hacia la comprobación de la Hipótesis de Trabajo.

### **Unidad de Análisis:**

Variables que influyen en el mercado de BDP, enfatizando en las que mas representan el mercado de BDP y la Empresa (Investigación y Desarrollo, Aprovisionamiento, Fabricación, Distribución, Marketing y Recursos humanos)

### **Técnicas e instrumentos:**

Para la realización de este estudio se ha contado con la colaboración de Papers, Libros, Investigaciones y Casos de estudio referentes al mercado investigado.

Por último, cabe señalar que el principal criterio a la hora de seleccionar los casos ha sido la diversidad de Empresas siempre dentro del Mercado de la Alimentación y, con ello, la riqueza de las conclusiones.

#### **4. Resultados y Discusión**

Las Conclusiones finales y Propuestas para cumplir con el abordaje correcto de la BDP son: Principales retos internos y externos para competir en la BDP. La Relación entre expectativas, compromiso, inversión y éxito. El Papel central de Investigación y Desarrollo. El Papel de las alianzas. La Escalabilidad y Transferibilidad. Y por último la sostenibilidad de las ventajas competitivas.

#### **5. Conclusiones / Recomendaciones**

Las crisis económicas se configuran como la puerta de entrada a un nuevo estilo de vida marcado por la incertidumbre y falta de claridad acerca de las perspectivas sociales y económicas.

De todas maneras, el tiempo ha logrado asentar en el sector un cierto equilibrio y estabilidad en el nuevo escenario, gracias a las estrategias de supervivencia y afrontamiento que se han desarrollado en los últimos años.

El sector de bajos ingresos se configura como un segmento altamente heterogéneo al estar atravesado por diversidad de factores, desde aquellos más ligados al poder adquisitivo hasta los más ligados con lo idiosincrásico.

El día a día es la dimensión temporal privilegiada y sobre la cual se nuclea la vida de estas familias. La necesidad de resolver lo inmediato funciona como motor y medio de defensa contra los sentimientos de angustia, opresión e incertidumbre que tiñen el pasado y futuro de este segmento (en los segmentos más cercanos al NSE C3, se manifiesta también nostalgia por aquel futuro prometedor perdido tras la crisis del 2001).

Los hijos se configuran como la promesa y la apuesta de que los esfuerzos y sacrificios realizados tendrán un sentido. La esperanza de que los hijos alcancen un futuro mejor es suficiente recompensa y compensación por la batalla que se libra diariamente.

Si bien se posee conciencia de la necesidad de una alimentación variada y equilibrada es un medio necesario para garantizar el bienestar físico y mental, el foco principal en la vida cotidiana de estos segmentos es, aunque de la mejor manera posible, "llenar la panza".

Los alimentos otorgados funcionan también como el principal medio de recompensa, gratificación y reconocimiento al ser uno de los pocos "premios" que están al alcance del poder adquisitivo de este segmento.

La mujer se posiciona como la principal responsable y encargada de la cocina de la casa. Con los escasos recursos disponibles, el éxito en su función depende de la adecuada

combinación de factores como: el control del presupuesto, la satisfacción de los miembros de la familia y la alimentación saludable.

De acuerdo a las diferentes bandas etarias, se diferencian distintos perfiles actitudinales en torno a las tareas de la cocina. Las mayores tienden a privilegiar en sus preparaciones lo casero y tradicional, mientras que las más jóvenes se inclinan por la practicidad y la rapidez, dejando en segundo plano la importancia del valor nutricional de las comidas.

Las compras se efectúan siguiendo criterios altamente racionales y estructurados al privilegiar un uso inteligente del dinero: comprar más a mejor precio. Las compras pueden organizarse tanto de forma mensual ó diaria. Las primeras más presentes en el NSE C3, aunque necesitan reforzarse con compras más pequeñas.

Las segundas más presente en los segmentos D1/D2 en los cuales la necesidad de satisfacer lo inmediato es más apremiante. En general se eligen segundas ó terceras marcas, las cuales ofrecen un mínimo de seguridad sobre la calidad de alimentos que se le otorgan a la familia.

Aunque de carácter claramente exploratorio y, por tanto, limitado en algunos sentidos, el presente estudio supone aportes y contribuciones que constituyen un avance respecto a los conocimientos previos sobre el tema y un poderoso trampolín para el futuro de la investigación sobre la BDP.

## **6. Bibliografía**

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development - 2008

Soto, H. de, «el Misterio del Capital: Basic Books, Nueva York, 2000.

Hart, S. L. y S. Sharma, « transacciones Radicales e Imaginación Competitiva», the Strategic Management, 2003.

London, T. y S. L. Hart, «Re Inventando Estrategias para Mercados Emergentes: superar el Modelo Transnacional »,Business Studies, 2003.

Prahalad, C. K. y S. L. Hart, Hammond « Negocios en la base de la Pirámide », Strategy + Business, 26, 2002.

Prahalad, C. K. y K. Liberthal, « El fin de Corporaciones Imperialistas», Harvard Business Review, 75, 1990. [WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) 2008]

La cadena de suministro en la base de la pirámide 22 IESE Business School - Universidad de Navarra (9) García, C. y J. E. Ricart, «Estrategia corporativa», Nota Técnica DGN-530, División de Investigación del IESE, 1997.

Ablaza Jr., Gerardo C., Aquino Antonio T., Beshouri Christopher; Romano Christine y Ayala II Jaime A. Zobel. (2005): "Viable Business Models to serve low income markets", en "Business Solutions for the global poor", Jossey-Bass: Los Angeles.

Amit Raphael y Zott Christoph. (2001). "Value creation in e-business". Strategic Management Journal 22: 493-550.

Casadesus-Masanell, R. y Ricart. J.E (2007). "Competing through Business Models". IESE Business School, Working paper, 713.

Casadesus-Masanell, R. (2004). "Dinámica Competitiva y modelos de negocio". Universia Business Review. 4, cuarto trimestre: 8-17.

CCE, SE, FOMIN y EGADE. (2007). "Modelos de negocios exitosos en la Base de la Pirámide" ATN/ME-9561-ME. Junio 2007.

Drucker P.F. (1985) "Innovation and entrepreneurship", Haper & Row: New York Enright Michael J., Ghemawat Pankaj, Hart Stuart L Khanna. Tarun Ricart, J.E. (2004).

"New frontiers in International Strategy", Journal of International Business Studies, 35:175-200.

Mutis, J.M y Ricart, J.E (2008). "Understanding Business Models at the BOP" en "Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor". Editado por Prabhu Kandachar y Minna Halme, Greeanleaf Publishing (Fecha estim7rada de publicación, Mayo 2008).

No son extraterrestres, aunque a veces parecen . GUILLERMO OLIVETO  
Ed. ATLANTIDA 2010

Revista Mercado – 2011. Caso Danone, Actimel

Revista target – 2011. Caso Tía Maruca y Fuente Personal – Cintia Moscovich – Jefe de  
Producto (2009-2011)

Estudio Consumer Insight – Research Internacional Argentina para Nestlé Alimentos y  
Bebidas de Argentina – 2005-6 . Fuente Propia: Hernán Alzueta responsable estrategia  
Negocios Productos de Posicionamiento Popular – Nestlé Argentina 2005 - 2006