

# Brumario 21

Sociales • Negocios • Tecnología

Triple impacto

## Economía circular aplicada a procesos industriales

Caso Tantal Argentina SRL



Negocios inclusivos

Modelos de negocios para atender a la base de la pirámide BoP



Marketing inteligente

Elasticidad de la demanda del turismo en la provincia de Córdoba



Liderazgo y cultura

Liderazgo sin marketing y ¿sin datos?



Fintech

Las finanzas descentralizadas y sus avances tecnológicos como herramientas de democratización global: virtudes y riesgos



Analítica de datos

Ecosistemas computacionales para marketing inteligente basados en analítica de datos y sistemas argumentativos de asistencia



## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

### **Consejo Académico**

#### **Administración y Negocios**

Mgter. Leticia Masfarré

Mgter. Pilar Maure

Mgter. Gerardo Garcia Oro

#### **Economía y Finanzas**

Dr. Gastón Utrera

Dr. Efraín Molina

Mgter. Argos Rodriguez Machado

#### **Política y Relaciones Internacionales**

Dr. Emilio Graglia

Dr. Federico Trebuq

Dr. Jaime Rodriguez Alba

#### **Tecnología e Innovación**

Mgter. Andrés Pallaro

Lic. Emmanuel Peña Alvarez

Dra. María Paula Gonzalez

### **Consejo Editorial**

Rafael Estrada

Soledad Vivas

Esteban Sponton

### **Editora General**

Mgter. Carina Marques Bertinatti

**Editorial Universidad Siglo 21**

UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

# Índice

## Artículos Académicos

Editorial.....	4
Carina Marques Bertinatti	
Ecosistemas computacionales para marketing inteligente basados en analítica de datos mediante sistemas argumentativos de asistencia.....	7
Ma. Paula González, Pablo Virgolini, Alejandro Rivas y Ma. Soledad Romero	
Elasticidad de la demanda del turismo en la provincia de Córdoba .....	22
Efraín Molina y Mariana Gasparini	
Modelos de negocios para atender a la base de la pirámide .....	31
Ignacio Ruiz y Alfredo J. Rébori	
La economía circular aplicada al proceso industrial: Caso Tantal Argentina SRL .....	47
Dario Candellero, Carolina Solaro, Gonzalo Fiore Viani y Estefania Chaile	
Las finanzas descentralizadas y sus avances tecnológicos como herramientas de democratización global: virtudes y riesgos.....	57
Nicolás Alfonso	
Liderazgo sin marketing y ¿sin datos? .....	63
Cristian Pereyra	

# Modelos de negocios orientados a sectores sociales de bajos y medios ingresos

Por Juan Ignacio Ruiz<sup>1</sup> y Alfredo J. Rébora<sup>2</sup>

---

## RESUMEN

La base de la pirámide (BOP) es el segmento de menores ingresos de la población. Representa un mercado importante que a menudo es desatendido por las empresas como fuente de beneficio económico. El objetivo principal de este estudio es identificar investigaciones empíricas sobre la base de la pirámide. La revisión de la literatura se realizó utilizando el método cualitativo de cuatro etapas, que incluye: (1) recolección de datos; (2) codificación de datos; (3) análisis de datos; y (4) interpretación de los resultados. El resultado de la revisión fue la identificación de las principales vías de investigación, las controversias entre los autores y las principales líneas de investigación futuras. Desde finales de la década de 1990, cuando Prahalad y Hart (2000) acuñaron por primera vez el término base de la pirámide, que sugirió un nuevo enfoque empresarial para el alivio de la pobreza, también ha habido un aumento constante de la investigación sobre empresas y pobreza. Surgió un léxico completamente nuevo para describir este fenómeno, incluidas frases como "negocios inclusivos", "mercados de subsistencia", "innovación frugal" e "inversión de impacto". Lamentablemente, la teoría y la investigación al respecto no avanzó al mismo ritmo que la revolución empresarial de la base de la pirámide y, en consecuencia, sobre los parámetros para la integración exitosa de negocios, alivio de la pobreza y sustentabilidad, el desarrollo sigue siendo ambiguo. A pesar de cientos de emprendimientos inclusivos y decenas de pequeñas iniciativas corporativas, pocas empresas de la base de la pirámide han escalado realmente, ni se han visto grandes cambios en la orientación de los profesionales o planes de negocios.

## PALABRAS CLAVE

Base de la Pirámide; Negocios Inclusivos; Alivio de la Pobreza; Sustentabilidad

---

---

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas, Esp. en Marketing y Dirección comercial, Contador Público. Docente e Investigador. Universidad Siglo 21. Ignacio.Ruiz@ues21.edu.ar

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas, Contador Público, Licenciado en Administración. Docente e Investigador. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires-alfredo.rebori@econ.unicen.edu.ar.

## Introducción

### Justificación

Los últimos años han sido testigos de un crecimiento exponencial de las actividades empresariales orientadas al servicio de las necesidades y aumento del bienestar de las personas desfavorecidas en comunidades de bajos ingresos (Hart et al., 2016).

Desde finales de la década de 1990, cuando Prahalad y Hart (2000) acuñaron por primera vez el término base de la pirámide -o Base of Pyramid (BOP), la sigla que, por ser la más popular, es utilizada en adelante en este texto-, y sugirió un nuevo enfoque empresarial para el alivio de la pobreza. Los autores, indican que vender a los pobres puede ser rentable y, al mismo tiempo, contribuir a erradicar la pobreza, ya que hay mucho poder adquisitivo sin explotar en la base de la pirámide y las empresas privadas pueden obtener importantes beneficios vendiendo a los pobres. Sumado a que, al vender a los pobres, las empresas privadas pueden traer prosperidad a ese segmento y, por tanto, puede ayudar a erradicar la pobreza (Prahalad, 2005). Finalmente, indican que, las grandes empresas multinacionales deberían desempeñar un papel de liderazgo en este proceso de venta a los pobres. Prahalad y Hart (2000), valorizan este mercado en 13 trillones de dólares.

Por otro lado, se presentan Karnani y Jaiswal, con visiones diferentes a la de los primeros autores. Primero, Karnani (2006), indica que el mercado tendría un valor de 0,3-1,2 trillones de dólares, bastante menor. Expresa que es necesario ver a los pobres como productores y enfatiza comprarles en lugar de venderles. En lugar de ver a los pobres

principalmente como consumidores, debe centrarse el análisis en los pobres como productores; proponiendo que la única forma de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres. Jaiswal (2007), por su lado, prefiere también ver al pobre como productor y no como consumidor, sugiriendo un marco para evaluar cuándo es apropiado para que las grandes corporaciones participen en los mercados de la base de la pirámide.

Hay una prueba principal que debe pasar el modelo de negocio de la base de la pirámide de una organización para garantizar la mayor viabilidad posible (Anderson y Billou, 2017). Este es el de las 4 A. Esto asegura que el producto o servicio está adaptado y es aceptable para la BOP. Anderson y Billou (2017) observan que las organizaciones que han tenido éxito en la BOP son normalmente aquellos que han desarrollado un enfoque que proporcionó las 4 A:

- *Acceptability* (Aceptabilidad): el producto o servicio debe tener una utilidad excepcional y debe ser adaptado a las necesidades únicas del mercado BOP y sus distribuidores.
- *Availability* (Disponibilidad): el grado en el que un producto o servicio se puede obtener y acceder a la BOP.
- *Awareness* (Conciencia): el grado en que la BOP tiene conocimiento de un producto, servicio o nombre de la marca.
- *Affordability* (Asequibilidad): la medida en que la base de la pirámide puede asumir los gastos de un producto o servicio.

Las Cuatro A son los requisitos básicos de la base de la pirámide, los factores cruciales y necesarios que deben abordarse en el modelo de negocio para apuntar a la BOP. Muchas industrias no han reconocido a la

BOP como un mercado viable (Hart et al, 2016). A menudo ignoran este segmento y prefieren apuntar a los nichos de mercado de clase media y alta porque se comprenden mejor y brindan a las organizaciones mayores márgenes de ganancia. En esas industrias, los consumidores de la BOP se consideran "no consumidores", y actualmente no están directamente objetivo de la empresa (Hart, 2005).

Así entonces, el objetivo general de este artículo será el de realizar una revisión bibliográfica respecto al enfoque empresarial hacia la base de la pirámide. Se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Recopilar la literatura existente sobre la perspectiva empresarial relacionada con la base de la pirámide.
- Identificar las principales dimensiones o variables de interés del concepto de base de la pirámide, analizando las principales líneas de argumentación respecto al modelo de negocios planteado.
- Plantear posibles debates o controversias argumentales respecto del concepto, incluyendo sus promotores y detractores, identificando propuestas de futuras investigaciones al respecto del modelo de negocios de atender la base de la pirámide.

### *Importancia y viabilidad del review*

Es necesario introducir información clave para entender y atender al sector de la población registrado en la base de la pirámide con el objetivo de asegurar el desarrollo exitoso de innovaciones inclusivas. Para esto es necesario identificar, entender, evaluar y comprometer a estas personas en la co-creación de innovaciones inclusivas que

generen impacto en un contexto socioeconómico. Atender a este segmento de la población, podría representar la generación de ingresos, el empleo o la mejora del acceso a las necesidades básicas, el objetivo es en última instancia mejorar el bienestar de este sector social. A su vez, permite a las empresas acceder a nuevos mercados y crear oportunidades de negocio con la base de la pirámide.

### **Metodología**

Este trabajo realizará una revisión de artículos, con enfoque en los de naturaleza empírica, con el propósito de identificar los criterios propuestos en la literatura para identificar y gestionar estratégicamente las compañías que atienden el segmento de la BOP.

Las búsquedas en las bases de datos electrónicas (Google Scholar, JSTOR y EBSCO) se iniciaran utilizando los siguientes términos: "base of the pyramid business", "base of the pyramid business models", "base of the pyramid management", "base of the pyramid market", "base of the pyramid poverty", en su resumen o título en los buscadores que fuese posible, priorizando publicaciones anglosajonas y americanas de alto impacto científico en las disciplinas de teoría de la organización, comportamiento organizacional y marketing. La revisión tendrá en cuenta sólo aquellos artículos publicados entre el 2005 y 2021, y que tengan más de 20 citas.

No obstante, con la intención de expandir la búsqueda a dominios que podrían quedar por fuera de la gestión estratégica, también se emplearán otros conceptos a definir según los primeros resultados.

Una vez realizada esta actividad, se estruc-

turará la revisión bibliográfica respecto al enfoque empresarial de la base de la pirámide, con un cuadro de doble entrada, donde se detallarán: referencia, revista, propósito del estudio, método y muestra, organizaciones estudiadas, país donde se llevó a cabo el estudio y, resultados/contribución.

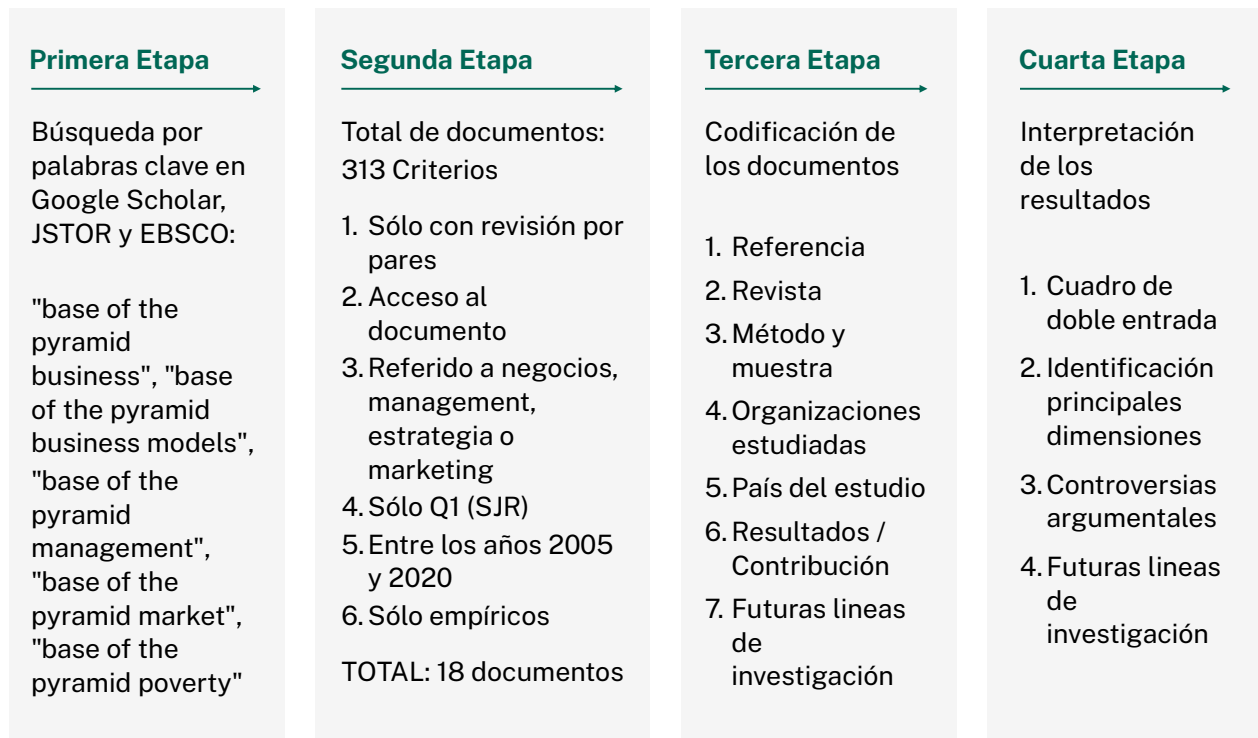
Luego del análisis de la bibliografía, se identificarán las principales dimensiones o variables de interés del concepto de base de la pirámide, que permitirá analizar las principales líneas de argumentación respecto al modelo de negocios planteado.

Por último, se comparará con otro cuadro las controversias argumentales respecto del concepto, incluyendo sus promotores y detractores. Todo lo analizado previamente, permitirá presentar nuevos interrogantes para futuras investigaciones al respecto del

modelo de negocios de atender la base de la pirámide.

Para comenzar, se utilizaron las bases de datos citadas para llevar a cabo una primera búsqueda documental, arrojando más de 300 resultados. Para esto se filtró solo en artículos académicos de journals por su proceso de revisión de pares. Notas técnicas, artículos de congresos fueron eliminados. Utilizando sólo los términos determinados, los años y las citas requeridas, quedaron 49 artículos preseleccionados. De estos artículos se decidió trabajar sólo con aquellos que hubieran sido publicados en revistas Q1 según SJR, del tipo empíricos y cuya temática de la revista fuera solo relacionados con los negocios, el management, la estrategia o el marketing. Así fue como quedaron sólo 18 artículos para ser analizados.

**Figura 1** Etapas del review bibliográfico



**Fuente** Elaboración propia en base a relevamiento bibliográfico realizado.

## Resultados

En esta sección se presentan los principales resultados de la revisión bibliográfica. Los resultados se presentan en dos perspectivas. La primera se refiere a la descripción de los artículos y journals publicados. La segunda, que tiene una perspectiva analítica, discute los resultados de los artículos.

## Descripción de los artículos

Primero se presentan las citas de los 18 artículos seleccionados (ver Tabla 1). Segundo, se presentan los journals donde fueron publicados (ver Tabla 2). Finalmente, en Tabla 3, se presentan los artículos por país. Es importante destacar que algunos artículos incluyen casos de más de un país.

**Tabla 1** Citas de los artículos seleccionados

Año	Cita
2015	George et. al. (2015)
	Adekambi et. al. (2015)
	Kolk y Lenfan (2015)
	Christensen et. al. (2015)
2014	Hahn y Gold (2014)
	Hounhouigan et. al. (2014)
2013	Shivarajan y Srinivasan (2013)
	Kapoor y Goyal (2015)
	Arnold y Valentin (2013)
	Ofori-Dankwa y Julian (2013)
	Kistruck et. al. (2013)
2012	Schrader et. al. (2012)
	Toledo-López. et. al. (2012)
2011	Acosta et. a. (2011)
2010	Barke y Parente (2006)
2009	Viswanathan et. al. (2009)
2006	Karnani (2006)
2005	Gardetti (2005)

**Fuente** Elaboración propia en base a relevamiento bibliográfico realizado



**Tabla 2** Journals de los artículos seleccionados

<b>Journal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Asia Pacific Journal of Management	1	5,56%
Business Ethics Quarterly	1	5,56%
Business Strategy and the environment	1	5,56%
California Management Review	1	5,56%
Greener Management International	2	11,11%
International Journal of Trade and Global Markets	1	5,56%
Journal of Business Research	3	16,67%
Journal of International Marketing	1	5,56%
Journal Public Policy & Marketing	3	16,67%
Journal of World Business	1	5,56%
Organization Science	1	5,56%
Strategic Management Journal	1	5,56%
The Academy of Management Journal	1	5,56%

**Fuente** Elaboración propia en base a relevamiento bibliográfico realizado

**Tabla 3** Artículos por país

<b>Journal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
India	6	21,47%
Benin	2	7,14%
Brasil	2	7,14%
Guatemala	2	7,14%
Mexico	2	7,14%
Alemania	1	3,57%
Argentina	1	3,57%
Bangladesh	1	3,57%
Egipto	1	3,57%
Francia	1	3,57%

*Continúa en pág. siguiente*

Ghana	1	3,57%
Haití	1	3,57%
Indonesia	1	3,57%
Malawi	1	3,57%
Pakistán	1	3,57%
R.D. del Congo	1	3,57%
Sudafrica	1	3,57%
Tanzania	1	3,57%
Uganda	1	3,57%

**Fuente** Elaboración propia en base a relevamiento bibliográfico realizado

### *Análisis de la bibliografía*

En esta sección se presenta la Tabla 4. En el mismo se resumen los principales puntos de cada artículo en lo que refiere a Revista, Propósito, Método y muestra, Organizaciones estudiadas, País del estudio, Resultados/Contribución y Futuras líneas propuestas por los autores.

**Tabla 4.** Ver en página siguiente

## **DISCUSIÓN**

### *Principales dimensiones*

Se podría definir que, de la revisión literaria, surge que hay cuatro líneas de investigación. Por un lado, están los estudios de casos concretos (George et. al., 2015; Kapoor y Goyal, 2015; Kolk y Lenfant, 2015; Christensen et. al., 2015; Hahn y Gold, 2014; Hounhouigan et. al., 2014; Ofori-Dankwa y Julian, 2013; Schrader et. al., 2012; Karnani, 2006; Barki y Parente, 2006; Gardetti, 2005). Al referirse a casos, los autores toman ejem-

plos de la realidad y los analizan. La mayoría de los casos tratados son sobre empresas del consumo masivo (independientemente de su tamaño) (Christensen et. al., 2015; Hahn y Gold, 2014; Ofori-Dankwa y Julian, 2013; Schrader et. al., 2012; Karnani, 2006; Barki y Parente, 2006; Gardetti, 2005), aunque algunos también toman datos del rubro agrícola (Kolk y Lenfant, 2015; Hounhouigan et. al., 2014) y de la industria de la salud (George et. al., 2015; Kapoor y Goyal, 2015). Estos casos buscan entender qué factores influyen a la hora de llevar adelante un negocio para la base de la pirámide. Así es que se identifican como principales un diseño organizativo ágil (George et. al., 2015; Hounhouigan et. al., 2014), costos de coordinación y producción bajos (George et. al., 2015; Kapoor y Goyal, 2015; Hounhouigan et. al., 2014, Karnani, 2006) o bien la presencia del fundador (Kapoor y Goyal, 2015). Sin embargo, todos los autores coinciden en que el éxito de estos ejemplos está en las alianzas público-privadas o bien con ONGs (George et. al., 2015; Kapoor y Goyal, 2015; Kolk y Lenfant, 2015; Christensen et. al., 2015;

**Tabla 4** Cuadro de doble entrada

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones	País	Resultados / Contribuciones	Futuras líneas
George et al. (2015)	Asia Pacific Journal of Management	Estudiar cómo un instituto de salud de India se estableció a través del espíritu empresarial institucional.	Estudio de caso del Instituto de Investigación y Gestión de Emergencias GVK, una asociación público-privada (PPP) de la India.	Instituto de Investigación y Gestión de Emergencias GVK	India	Nuevas perspectivas sobre las asociaciones Públicas-Privadas como modos de gobernanza efectivos para la innovación inclusiva y superar las limitaciones de recursos.	Desafío de la escala, coordinación y sostenibilidad.
Kapoor & Goyal (2015)	Int. J. of Trade and Global Markets	Analizar empresas sociales de atención médica en India con modelos de negocio innovadores y sostenibles para mejorar la vida de los pobres.	Estudio de casos múltiples en India	Naraya Hrudalaya, Vaatsalaya, Vision Spring	India	La atención médica BoP es multidimensional y no hay pautas estándar. La pasión de los fundadores impulsa el éxito.	Ampliar el estudio a más empresas de atención médica BoP en India y comparar impulsadas por fundadores y no impulsadas.
Adekambi et. al. (2015)	J. of Int. Marketing	Examinar los procesos de aprendizaje de mercado en cadenas de suministro de la base de la pirámide.	Estudio de casos en el sector agrícola en Benin.	Sector Agrícola	Benin	La institucionalización de procesos de aprendizaje permite a los productores alcanzar objetivos y adaptarse a los mercados de exportación.	Ampliar a otros sectores y agregar datos cuantitativos. Investigar políticas de integración y diseñar intervenciones.

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones	País	Resultados / Contribuciones	Futuras líneas
Kolk y Lenfant (2015)	J. of Public Policy & Marketing	Explorar asociaciones de innovación social en el sector del café en la R.D. del Congo y su impacto en el desarrollo organizativo, de agricultores y comunitario.	Estudio de caso en asociaciones de café en el este de la R.D. del Congo. Datos de empresas, ONG y cooperativas.	Asociaciones de café	R.D. del Congo	Las alianzas mejoraron el funcionamiento de las cooperativas, los ingresos de los agricultores y promovieron la colaboración comunitaria. Abordaron brechas institucionales.	Investigación de seguimiento para evaluar el impacto a largo plazo. Recopilación de datos longitudinales. Implicaciones para políticas públicas..
Christensen et. al. (2015)	Strategic Management Journal	Comparar estrategias de ingreso al mercado en la base de la pirámide y su influencia en el comportamiento del consumidor.	Estudio puerta a puerta en aldeas rurales de Malawi. Muestra de 1815 hogares.	P&G (Purificador de agua)	Malawi	Los consumidores con descuento fueron más propensos a volver a obtener y usar el producto.	Investigación sobre actitudes y precios combinados. Explorar motivos de los consumidores que tomaron paquetes gratis pero no los usaron.
Hahn y Gold (2014)	Journal of Business Research	Analizar asociaciones entre multinacionales y actores no comerciales a través de la visión relacional, enfocándose en los recursos y mecanismos de gobernanza.	Estudio de casos múltiples con 13 entrevistas semiestructuradas	Allianz, BASF, P&G, Danone	Francia y Alemania (filiales del extranjero)	Las asociaciones exitosas en la base de la pirámide dependen de activos no tangibles y combinaciones únicas. Los mecanismos formales de gobernanza son comunes en proyectos de BoP.	Estudios de caso adicionales para comprender las condiciones que llevan a abandonar asociaciones en BoP..

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones	País	Resultados / Contribuciones	Futuras líneas
Hounhouigan et. al. (2014)	Journal of Public Policy & Marketing	Explorar la adaptación en el sistema de comercialización de la piña en Benin después de la introducción del proceso de pasteurización.	Estudio de campo con métodos etnográficos, entrevistas y análisis de documentos.	Sector de la piña	Benin	La adaptabilidad a la intervención ha sido lenta y prácticamente inexistente a nivel agregado.	Investigar otros sectores no agrícolas y generalizar en diferentes países. Explorar áreas urbanas y sistemas de mercadeo rurales.
Shivarajan y Srinivasan (2013)	Business Ethics Quarterly	Desarrollar un enfoque de alivio de la pobreza para integrar la propiedad intelectual de los pobres en las redes de conocimiento global.	Estudio de caso de The Honey Bee Network en India.	The Honey Bee Network	India	Destaca el papel de los pobres como proveedores de propiedad intelectual y aborda la exclusión social.	Explorar la inclusión social y su relación con la economía del desarrollo.
Arnold y Valentin (2013)	Journal of Business Research	Explorar las dimensiones éticas de los emprendimientos comerciales en la base de la pirámide.	Estudio de casos y análisis de literatura.	Cemex y Coca Cola	México y Uganda	Destaca la importancia de una concepción ética de la responsabilidad social empresarial (RSE)	Propone una acción empresarial centrada en productos y servicios especializados y el apoyo a los derechos humanos básicos
Ofori-Dankwa y Julian (2013)	Organization Science	Ampliar la investigación sobre estructura de capital-desempeño en economías subsaharianas	Muestra longitudinal de las 100 corporaciones más grandes en Ghana (1996-1999)	100 corporaciones más grandes en Ghana	Ghana	Contrariamente a economías desarrolladas, el dinamismo del sector modera negativamente la relación capital-desempeño.	Incluir otros países comparables y explorar implicaciones teóricas e investigativas.

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones	País	Resultados / Contribuciones	Futuras líneas
Kistruck et. al. (2013)	The Academy of Management Journal	Investigar los costos de agencia en empresas que atienden la BOP.	Estudio de campo cuasi experimental y experimento de laboratorio.	Multinacionales de EE.UU. que venden en Guatemala.	Guatemala	Los mecanismos basados en la identidad pueden mitigar los costos de agencia.	Investigar el contexto institucional de emprendimientos BOP.
Schrader et. al. (2012)	Business Strategy and the environment	Utilizar la gestión estratégica como marco analítico en la BdP.	Estudio de casos con siete empresas.	Allianz, BASF, BSH, Danone, Nestlé, P&G, Telenor.	Varios países en África, Asia y Sudamérica	Contribución teórica a la literatura de la BdP.	Investigar implementación estratégica, cadena de suministro y economía y sostenibilidad.
Toledo-López et. al. (2012)	Journal of Business Research	Evaluar el éxito empresarial en empresarios de subsistencia.	Investigación exploratoria con entrevistas en profundidad a 85 empresarios.	Empresarios de subsistencia	México	Identificación de diferentes grupos de negocios de subsistencia y factores que los separan.	No se propusieron nuevas líneas de investigación.
Acosta et. al. (2011)	Journal of World Business	Desarrollar un marco para mapear la inclusión del mercado en agua, crédito y telecomunicaciones.	Encuestas en tres países para visualizar el acceso de los pobres a los mercados.	Consumidores y análisis de los territorios	Haití, Sudáfrica y Guatemala	Propuesta de herramienta analítica para monitorear inclusión en mercados clave.	Explorar métricas adicionales y mayor especificidad en análisis de productos y servicios.

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones	País	Resultados / Contribuciones	Futuras líneas
Viswanathan et. al. (2009)	Journal of Public Policy & Marketing	Describir hallazgos y lecciones aprendidas de un programa educativo para mejorar la alfabetización de mercado de consumidores pobres.	Programa de investigación y entrevistas con consumidores y vendedores en comunidades pobres.	Consumidores	India	Desarrollo de habilidades de alfabetización de mercado en consumidores pobres a través de experiencia y lazos sociales.	Mejorar materiales educativos y explorar más sobre la alfabetización de los consumidores pobres.
Karnani (2006)	California Management Review	Presentar una perspectiva alternativa para aliviar la pobreza mediante el enfoque en los pobres como productores y aumentar sus ingresos reales.	Estudio de caso.	Casas Bahia, Unilever, Coca Cola, Helados Amul.	Brasil e India	Reducción de precios y aumento de ingresos como estrategias para aliviar la pobreza.	Mejorar la eficiencia del mercado y aumentar la participación de los pobres en el valor de sus productos.
Barki y Parente (2006)	Greener Management International	Identificar y describir el comportamiento de compra y consumo de brasileños de bajos ingresos.	Investigación cualitativa con entrevistas y grupos focales.	Unilever, P&G, Coca-Cola, Danone, Natura, Bauduco, Yoki.	Brasil	Características distintivas del comportamiento del consumidor de bajos ingresos en Brasil.	Estudios de casos sobre estrategias para satisfacer las necesidades de consumidores de bajos ingresos.
Gardetti (2005)	Greener Management International	Identificar barreras y oportunidades en el Laboratorio BOP de Argentina en relación a temas planteados durante sus actividades.	Metodologías variadas en el Laboratorio BOP con participación de los sectores.	BOP Lab Argentina.	Argentina	Desarrollo de la "capacidad nativa" de las empresas y la gestión corporativa de las ONG y el sector público para crear un entorno adecuado para la BdP.	Construcción de una visión compartida, generación de conocimiento y abordar desafíos relacionados con estrategia, modelo de negocio y educación, entre otros

Fuente Elaboración propia en base a relevamiento bibliográfico realizado

Hahn y Gold, 2014; Hounhouigan et. al., 2014; Ofori-Dankwa y Julian, 2013; Schrader et. al., 2012; Karnani, 2006; Barki y Parente, 2006; Gardetti, 2005).

Como segunda línea se pueden identificar los de aprendizaje y ética (Adekambi et. al., 2015; Shivarajan y Srinivasan, 2013; Arnold y Valentin, 2013; Toledo-López et. al., 2012; Viswanathan et. al., 2009). Primando también el estudio de casos como metodología, hay estudios que buscan entender cómo funcionan los procesos de aprendizaje de mercado en las cadenas de suministro en la base de la pirámide y cómo aprenden los consumidores y productores (Adekambi et. al., 2015; Shivarajan y Srinivasan, 2013; Toledo-López et. al., 2012; Viswanathan et. al., 2009). Hay un solo trabajo que se dedica a definir la faz ética de la cuestión de la base de la pirámide (Arnold y Valentin, 2013). Los estudios se dividen en los mercados de consumo masivo y el agrícola.

Como tercera línea se identifica un estudio sobre el conflicto de agencia (Kistruck et. al., 2013), con un solo artículo estudiando multinacionales en Guatemala, buscando entender el efecto de los costos de agencia en empresas que atienden la BOP.

Como cuarta línea de investigación, se identifica un estudio sobre aplicación de herramientas como mapas de calor para la base de la pirámide (Acosta et. al., 2011). El estudio, llevado a cabo con bases de dato de Haití, Sudáfrica y Guatemala, presenta una herramienta (mapas de calor) que podrían usarse para mapear la inclusión del mercado y luego lo aplica a una serie de mercados que son críticos para reducir la pobreza y aumentar el bienestar humano: agua, crédito y telecomunicaciones.

### *Controversias argumentales*

No se detectaron mayores controversias argumentales, o por lo menos relevantes para el estudio, a excepción del documento escrito por Karnani (2006). En este sentido, el autor, argumenta que la propuesta de BOP es lógicamente defectuosa e inconsistente con la evidencia empírica. Esto tiene serias implicaciones tanto para las estrategias de las empresas como para las políticas públicas. Propone una perspectiva alternativa sobre cómo el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza. En lugar de ver a los pobres principalmente como consumidores, invita a centrarse en los pobres como productores; enfatiza la necesidad de comprar a los pobres, en lugar de venderles, indicando que la única forma de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres.

Karnani (2006), argumenta que el mercado BOP es bastante pequeño y no llega al monto que Prahalad y Hart (2000) cuentan en trillones de dólares. Además, que no es un mercado muy rentable. Continúa siendo muy crítico, indicando que la única forma de ayudar a los pobres y aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres. Solo hay dos formas de hacer esto: 1) precios más bajos de los bienes que compran los pobres, lo que de hecho aumentará sus ingresos, y 2) aumentar los ingresos que ganan los pobres. La única manera realista de reducir el precio al consumidor es reducir el costo del productor. Al momento de presentación de este trabajo, no se encontraron fuentes que presenten otros valores para el mercado de la BOP a nivel global.

Contrariamente a la proposición BOP, a menudo es necesario reducir la calidad para reducir los costos; el desafío es hacer esto



de tal manera que la relación costo-calidad sea aceptable para los consumidores pobres (Karnani, 2006). El autor aboga por la necesidad de ver a los pobres principalmente como productores, no como consumidores. En lugar de enfatizar vender a los pobres, debemos enfatizar comprar de los pobres. Con mucho, la mejor manera de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos de los pobres. La propuesta de la base de la pirámide se centra en los pobres principalmente como consumidores; sin embargo, a veces cita ejemplos de organizaciones que tratan a los pobres como productores. Al discutir soluciones a la pobreza, es útil separar conceptualmente el papel de los pobres como consumidores y productores. El mejor antidoto contra la pobreza es el crecimiento económico, concluye Karnani (2006).

### *Futuras líneas de investigación*

Si bien hay algunos autores que no presentan líneas de investigación futuras en sus estudios (Toledo-López et. al., 2012; Karnani, 2006) la mayoría sí lo hacen. En general, las líneas propuestas tienen que ver con llevar a otros casos, otras industrias u otros países los estudios de casos realizados, argumentando que los estudios presentados no son suficientes todavía para una generalización (George et. al., 2015; Kapoor y Goyal, 2015; Kolk y Lenfant, 2015; Christensen et. al., 2015; Hahn y Gold, 2014; Hounhouigan et. al., 2014; Ofori-Dankwa y Julian, 2013; Schrader et. al., 2012; Barki y Parente, 2006; Gardetti, 2005). Si es interesante remarcar el caso de Acosta (2011) que invita a evaluar el posible uso de otras métricas para describir a los pobres. Dado que las características de la población son fundamentales para el

análisis, sería útil explorar la sensibilidad de los hallazgos al umbral exacto utilizado. Una mayor especificidad sobre el bien o servicio exacto que se está examinando también podría arrojar más luz sobre el posible impacto en el desarrollo del producto que se está examinando. Todo esto siempre referido a los mapas de calor. Finalmente, la contribución que podrían hacer este tipo de estudios para la formulación de políticas públicas y de ahí su invitación a seguir investigando, es algo que abordan todos los autores.

### *Conclusión*

El objetivo principal de este trabajo es identificar literatura de investigación relacionadas con los negocios en la BOP. La conclusión general muestra que los artículos analizados presentan una diversidad significativa en sus áreas de estudio, enfoques y resultados en torno a los negocios en la BOP. La segunda, es que Asia parece ser la principal área de interés, existiendo muchos espacios de este tipo de estudios en América Latina.

En cuanto a la industria, el área financiera no ha sido investigada en cuanto a la BOP. Hoy en día, las fintech parecen un área prometedora que podría generar nuevos negocios en la base de la pirámide, y en la que los bancos tradicionales parecerían, a primera vista, no estar interesados. Se deben abordar áreas de investigación pendientes, al mismo tiempo que nueva metodología de investigación traería mayor relevancia a los estudios de BOP.

Sin embargo, este estudio y sus hallazgos están relacionados con la forma en que las empresas pueden aliviar la pobreza en un país o región. Además, esto podría posibilitar comprender cómo alcanzar el cambio social

que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población.

Algunas nuevas preguntas de investigación que surgen pueden ser ¿Cómo pueden las empresas integrar a los productores de la base de la pirámide en los mercados globales? O mas especifico para Argentina, ¿Cómo influye el comportamiento del con-

sumidor en la base de la pirámide en Argentina, y qué factores motivan y afectan las decisiones de compra en este segmento? Finalmente, el diseño de productos financieros para la base de la pirámide es otro sector que presentaría nuevas líneas de investigación y desarrollo en el futuro cercano. ■

---

## Bibliografía

- Acosta, P., Kim, N., Melzer, I., Mendoza, R. U., & Thelen, N. (2011). Business and human development in the base of the pyramid: Exploring challenges and opportunities with market heat maps. *Journal of World Business*, 46(1), 50–60.
- Adekambi, S. A., Ingenbleek, P. T. M., & van Trijp, H. C. M. (2015). Integrating Producers at the Base of the Pyramid with Global Markets: A Market Learning Approach. *Journal of International Marketing*, 23(4), 44–63.
- Anderson, J., y Billou, N. (2007). Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy*.
- Arnold, D. G., & Valentin, A. (2013). Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research*, 66(10), 1904–1914.
- Barki, E., & Parente, J. (2006). Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil. *Greener Management International*, 56, 11–23.
- Christensen, L. J., Siemsen, E., & Balasubramanian, S. (2015). Consumer behaviour change at the base of the pyramid: Bridging the gap between for-profit and social responsibility strategies. *Strategic Management Journal*, 36(2), 307–317
- Gardetti, M. A. (2005). A Base-of-the-Pyramid Approach in Argentina: Preliminary Findings from a BOP Learning Lab. *Greener Management International*, 51, 65–77.
- George, G., Rao-Nicholson, R., Corbishley, C., & Bansal, R. (2015). Institutional entrepreneurship, governance, and poverty: Insights from emergency medical response services in India. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 39–65.
- Hahn, R., & Gold, S. (2014). Resources and governance in “base of the pyramid”-partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. *Journal of Business Research*, 67(7), 1321–1333.
- Hart, S. (2005). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Pearson Education.
- Hart, S., Sharma, S., Halme, M. (2016). *Poverty, Business Strategy, and Sustainable*

- Development. *Organization & Environment*, 29, 401-415.
- Hounhouigan, M. H., Ingenbleek, P. T. M., van der Lans, I. A., van Trijp, H. C. M., & Linnemann, A. R. (2014). The Adaptability of Marketing Systems to Interventions in Developing Countries: Evidence from the Pineapple System in Benin. *Journal of Public Policy & Marketing*, 33(2), 159-172.
- Jaiswal, A. (2007). Fortune at the bottom of the pyramid: An alternate perspective.
- Kapoor, A., & Goyal, S. (2013). Inclusive healthcare at base of the pyramid (BoP) in India. *International Journal of Trade and Global Markets*, 6(1), 22-39.
- Karnani, A. (2006). Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. *California Management Review*, Forthcoming.
- Kistruck, G. M., Sutter, C. J., Lount, R. B., & Smith, B. R. (2013). Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets: an identity spillover perspective. *The Academy of Management Journal*, 56(3), 659-682.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-Sector Collaboration, Institutional Gaps, and Fragility: The Role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287-303.
- Ofori-Dankwa, J., & Julian, S. D. (2013). Dynamism, Capital Structure, and Performance in a Sub-Saharan Economy: Extending the Institutional Difference Hypothesis. *Organization Science*, 24(5), 1422-1438
- Prahalad, C. (2005). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Wharton School Pub.
- Prahalad, C. Hart, S. (2000). Raising the Bottom of the Pyramid: Strategies for Sustainable Growth.
- Schrader, C., Freimann, J., & Seuring, S. (2012). Business strategy at the base of the pyramid. *Business Strategy and the environment*, 21(5), 281-298.
- Shivarajan, S., & Srinivasan, A. (2013). The Poor as Suppliers of Intellectual Property: A Social Network Approach to Sustainable Poverty Alleviation. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 381-406.
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C., & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664
- Viswanathan, M., Sridharan, S., Gau, R., & Ritchie, R. (2009). Designing Marketplace Literacy Education in Resource-Constrained Contexts: Implications for Public Policy and Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(1), 85-94.

UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**