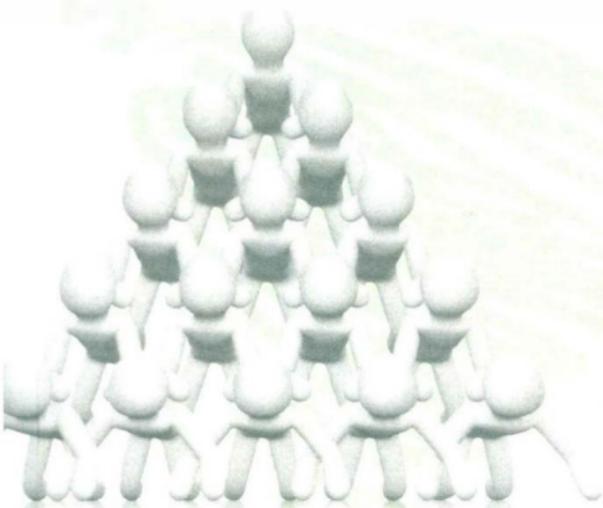


**Julio Sánchez Loppacher,
Alejandro Lago y
Juan Francisco Loitegui**

analizan la base de la pirámide en Latinoamérica.

LA REVOLUCIÓN DE LOS MODESTOS



El libro tiene dos grandes secciones: la primera está compuesta por cinco capítulos donde desarrollamos el marco teórico, sin descuidar la aplicación de esos conceptos a los casos concretos que hemos investigado en Latinoamérica. La segunda sección está integrada por el conjunto de casos en los cuales encontramos una fuente de apoyo a nuestro modelo, y simultáneamente una confirmación de esa conceptualización. Nuestro trabajo ha nacido de reflexiones y elaboraciones propias, disparadas, entre otros, por las discusiones y reflexiones a las que dio comienzo el profesor C. K. Prahalad desde 2004 con su obra *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Este libro fue uno de los más representativos de una discusión que persiste desde entonces hasta el día de hoy, y a la cual nosotros queremos aportar una perspectiva desde Latinoamérica.

En el **capítulo 1** elaboramos una visión general del mercado de la base de la pirámide y de sus características, con el propósito de mostrar hasta dónde ese segmento de la población puede constituir una oportunidad de negocio atractiva y rentable. Comenzamos resaltando cómo la lógica dominante sobre la BDP ha impedido, hasta ahora, acercarse exitosamente a este tipo de consumidores, razón por la cual gran parte de las empresas, especialmente de las grandes, los han dejado de lado. De distintas maneras mostramos hasta qué punto esa lógica dominante es incorrecta y está apoyada sobre prejuicios. A continuación hacemos un contrapunto con ella, mostrando en qué sentido los prejuicios sobre la BDP están errados, y en qué sentido las verdaderas características de este tipo de consumidores los convierte en una oportunidad para quien sepa servirlos adecuadamente.

Dentro de ese mismo capítulo, nos ocupamos de señalar que servir a los consumidores de la BDP puede significar una ventaja no sólo para las empresas, sino también para ellos mismos: hablamos de mitos

y realidades sobre el tema para intentar profundizar esta cuestión. Por último, resaltamos las prácticas innovadoras de las empresas que sirven exitosamente a la BDP, y cómo eso sucede en Latinoamérica, apoyándonos en los casos que hemos investigado.

De este marco general se deriva una conclusión importante: la BDP es una oportunidad atractiva. Ahora bien, ¿cómo aprovecharla, cómo hacer para llevar eso a la práctica? En el **capítulo 2** nos ocupamos en considerar este problema, y nos apoyamos en un modelo conceptual de nuestra elaboración. Nuestro modelo conceptual comienza definiendo cuatro dimensiones claves desde el punto de vista del cliente, que es necesario tener en cuenta si se quiere ser exitoso en la BDP: *atractividad, asequibilidad, accesibilidad* y *aceptación* (esta propuesta de valor es una reformulación de las propuestas hechas, entre otros, por el propio Prahalad, y por Anderson y Markides). Sólo ocupándose del negocio desde esas cuatro dimensiones será posible pasar de la dimensión estratégica a la operativa.

Después de hablar de las cuatro dimensiones claves, pasamos al área de las operaciones, y allí, a su vez, identificamos cuatro áreas claves del sistema de operaciones, que consideramos idénticas a las cuatro de la cadena de valor de un negocio: marketing y análisis de mercado, diseño de producto, gestión de cadena de suministro, servicio y accesibilidad al cliente. Las dimensiones claves para el cliente cruzan de manera transversal estas áreas de las operaciones. En efecto, para operar exitosamente en la BDP es necesario redefinir algunos procesos —monitoreo de mercado, diseño de producto, acceso al producto, servicio al cliente, involucramiento de los *stakeholders*— de acuerdo a la realidad de estos consumidores. Los casos de las empresas exitosas demuestran hasta qué punto esas áreas no pueden dejar de tenerse en cuenta si el propósito es servir adecuadamente a la BDP.

Los **capítulos 3 a 5** especifican y muestran, con ejemplos concretos derivados de los casos, de qué manera el modelo conceptual elaborado en el capítulo 2 fue llevado a cabo por las empresas cuyos casos hemos investigado. En el **capítulo 3**, por ejemplo, entramos en la primera área clave de las operaciones: marketing y análisis de mercado, y cómo estas actividades desembocan en un correcto enfoque para el diseño de

LA REVOLUCIÓN DE LOS MODESTOS

Este libro tiene como propósito mostrar hasta qué punto el mercado de la base de la pirámide (BDP) es una oportunidad por muchos desatendida en Latinoamérica, y como esta oportunidad exige replantear modelos de negocio y hacer un esfuerzo de innovación e integración con la población de menores ingresos. Ese esfuerzo puede ser no solamente rentable y sostenible para las organizaciones sino también, suponiendo un ámbito de respeto mutuo, beneficioso para esa población, que puede asumir el papel de consumidor y también el de proveedor o empleado.

Por el otro lado queremos establecer un modelo de acción basado en la gestión de las operaciones que permita lograrlo. Queremos mostrar de qué modo puede realizarse esa adecuación al mercado BDP en el terreno concreto de las operaciones, con especial énfasis en la cadena de suministros, poniendo el foco en Latinoamérica. Como fruto de una intensa investigación bibliográfica, por un lado, y el análisis en detalle de una serie de casos exitosos de empresas latinoamericanas, por el otro, hemos elaborado un marco teórico que intenta dar una respuesta a una pregunta que es muy actual en nuestra región: ¿cómo es que determinadas empresas latinoamericanas han logrado adaptar sus estrategias para servir exitosamente a la BDP, y de qué forma otras empresas podrían intentarlo?