

**Escuela de Negocios  
Universidad Siglo 21**



Especialización en Marketing y Dirección Comercial

Trabajo Final de Graduación:

**Desarrollo de productos y servicios financieros en bancos para la base de la pirámide  
como estrategia de negocios y de Inclusión Financiera en Argentina**

Juan Ignacio Ruiz

Córdoba, septiembre 2022

# **Desarrollo de productos y servicios financieros en bancos para la base de la pirámide como estrategia de negocios y de Inclusión Financiera en Argentina**

## **Resumen**

Esta investigación propone examinar la conexión entre estrategias para atender la base de la pirámide (BOP) y la inclusión financiera. Se buscará identificar si existen casos representativos o asimilables a las estrategias para atender este segmento en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos. Por otro lado, el estudio introducirá 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 en desarrollo de productos. Se buscará caracterizar la estructura de incentivos que gobierna a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento. Este trabajo podría contribuir al diseño de productos e inclusive de modelos de negocios que permitan la generación de ingresos por parte de los bancos como también a una mejora en el bienestar social de la población, por la mejora en la inclusión financiera.

Palabras clave: Base de la pirámide, inclusión financiera, segmentación, diseño de productos, bancos

## **Abstract**

This research proposes to examine the connection between strategies to serve the base of the pyramid (BOP) and financial inclusion. It will seek to identify whether there are representative or comparable cases of strategies to serve this segment in financial tools and products in Mercosur by banks. On the other hand, the study will introduce key information to understand and serve the sector of the population registered at the base of the pyramid in order to ensure the successful development of inclusive innovations in product development. It will seek to characterize the incentive structure that governs the different banking entities when serving this segment. This work could contribute to the design of products and even business models that allow the generation of income by banks as well as an improvement in the social welfare of the population, by improving financial inclusion.

Key words: Base of the pyramid, financial inclusion, segmentation, product design, banks.

## Índice

Resumen/Abstract	pg. 1
Índice	pg. 2
Introducción	pg. 3
Tema	pg. 5
Problema	pg. 5
Objetivos	pg. 6
Justificación	pg. 6
Importancia y Viabilidad de la investigación	pg. 8
Marco Teórico	pg. 9
Metodología	pg. 50
Resultados	pg. 52
Discusión y conclusión	pg. 65
Bibliografía	pg. 71

## Introducción

Durante las últimas dos décadas, ha habido un impulso e interés creciente en la cuestión del acceso a los sistemas financieros. Los legisladores, economistas y gobiernos de todo el mundo están de acuerdo en que la Inclusión Financiera (IF) juega un papel fundamental en la reducción de la pobreza y la creación de oportunidades para el crecimiento económico y el bienestar social (Demirgüç-Kunt et al., 2017).

La IF en Argentina presenta diversos desafíos y, en general, las estrategias para lograr mayores niveles de bancarización de las personas han tenido el foco en incrementar el acceso, el uso y el mejoramiento de la formación de las herramientas financieras (BCRA-CAF, 2018). Sin embargo, no existen indicios de aplicación de otras estrategias, como la de atender a la base de la pirámide – o Base of Pyramid (BOP), la sigla que, por ser la más popular, es utilizada en adelante en este texto – por parte de bancos argentinos.

Los últimos 20 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. Desde finales de la década de 1990, cuando Prahalad y Hart acuñaron por primera vez el término BOP, y sugirió un nuevo enfoque empresarial para el alivio de la pobreza (2002). 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 y Hart (2002), valorizan este mercado en 13 trillones de dólares.

Los productos y servicios financieros que existen para atender la base de la pirámide, usualmente por instituciones de microcrédito, apoyadas por entes gubernamentales, no han sido desarrollados ni han despertado el interés de hacerlo por parte de los bancos argentinos (BCRA-CAF, 2017). La estrategia de atender a la base de la pirámide se presenta como una mirada innovadora en este sentido para los bancos, ya que además de traer nuevos negocios y ganancias, podría contribuir al logro de una mayor IF. A su vez, contribuyendo a incrementar el bienestar social de la población. Existe la visión de que atender la BOP es “vender a los

pobres”. Sin embargo, por el tamaño de ese mercado, es un segmento que aún no ha sido explotado en forma estratégica y sistémica por parte de las empresas (Prahalad, Hart, 2002).

Si la IF es un medio para mejorar el bienestar de la población a través del uso responsable de los productos y servicios financieros ofrecidos por las entidades, el crecimiento económico y la reducción de la informalidad (BCRA-CAF, 2017), la pregunta central que surge entonces es, ¿Contribuye una estrategia BOP en productos y servicios financieros bancarios a incrementar la IF en Argentina? A esto también se podrían sumar otras preguntas como: ¿Qué características deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros por parte de bancos para contribuir a la IF? ¿Cuál es el estado actual de la aplicación de estrategias BOP en herramientas y productos financieros en bancos de Argentina? ¿Cuáles son los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender el segmento BOP? y ¿Existen casos asimilables de estrategias BOP en bancos en otros países del Mercosur?

Esta investigación propone examinar la conexión entre estrategias de BOP e IF. Entre otras cosas, se buscará identificar si existen casos representativos o asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos. Por otro lado, el estudio introducirá información clave para entender y atender al sector de la población registrado en la BOP con el objetivo de asegurar el desarrollo exitoso de innovaciones inclusivas en desarrollo de productos. Se buscará caracterizar la estructura de incentivos que gobierna a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento. Esto podría contribuir al diseño de productos e inclusive de modelos de negocios que permitan la generación de ingresos por parte de los bancos como también a una mejora en el bienestar social de la población, por la mejora en la IF.

## **Tema**

La Inclusión Financiera (IF) es un medio para mejorar el bienestar de la población a través del uso responsable de los productos y servicios financieros ofrecidos por las entidades financieras, el crecimiento económico y la reducción de la informalidad (BCRA-CAF, 2017). Para lograrlo, la estrategia de atender a la base de la pirámide se presenta como una mirada innovadora. Existe la visión de que atender la BOP es “vender a los pobres”. Sin embargo, por el tamaño de ese mercado, más de 4 mil millones de personas a nivel mundial, sin dudas es un segmento que aún no ha sido explotado en forma estratégica y sistémica por parte de las empresas (Prahalad, Hart, 2002). Aún hoy, no es sencillo determinar un plan de negocios modelo para atender a este segmento, que requiere cambios significativos, y posiblemente revolucionarios, en tecnología, crédito, costo y distribución de productos. También se podría sugerir que atender a este segmento, es incluirlo.

## **Problema**

La IF en Argentina presenta diversos desafíos, que abarcan desde extender la infraestructura física y garantizar el acceso a los productos y servicios financieros tales como las cuentas bancarias y los medios de pago electrónicos, los instrumentos de ahorro y de crédito de mediano y largo plazo, como así también el acceso a la educación financiera (BCRA-CAF, 2017; Presidencia de la Nación, 2019). En general, para lograr mayores índices de IF, las estrategias han estado enfocadas a incrementar el acceso y el uso. Sin embargo, no existen indicios de aplicación de otras estrategias, como la de BOP (ibidem). Cuando por primera vez se utilizó el término base de la pirámide, sugirió un nuevo enfoque empresarial para el alivio de la pobreza además de un aumento constante de la investigación sobre empresas y su impacto en la reducción de la pobreza (Prahalad, Hart, 2002).

## **Pregunta central de investigación**

¿Contribuye una estrategia BOP en productos y servicios financieros bancarios a incrementar la IF en Argentina?

## **Preguntas específicas**

- ¿Qué características deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros para contribuir a la IF?
- ¿Cuáles son los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender el segmento BOP?
- ¿Cuál es el estado actual de la aplicación de estrategias BOP en herramientas y productos financieros en bancos de Argentina?
- ¿Existen casos asimilables de estrategias BOP en bancos en otros países del Mercosur?

## **Objetivos**

El objetivo principal es:

- Comprender como una estrategia BOP en productos y servicios financieros por parte de bancos contribuye a incrementar la IF.

Los objetivos particulares son:

- Describir las características que deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros bancarios para contribuir a la IF.
- Identificar los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento.
- Analizar el estado de aplicación de estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en Argentina por parte de bancos.
- Identificar casos representativos o asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos.

## **Justificación**

La IF significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades (transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro) prestados de manera responsable y sostenible (BCRA-CAF, 2017). La tecnología financiera digital, y en particular el aumento del uso de teléfonos móviles a nivel mundial, han facilitado la ampliación del acceso de las pequeñas empresas y poblaciones difíciles de alcanzar a servicios financieros a un costo más bajo y con menos riesgo (Demirgüç-Kunt et al., 2017). Por ejemplo, los documentos de identidad digitales hacen más fácil que nunca abrir una cuenta además de que los servicios financieros por telefonía móvil permiten que haya un acceso

conveniente aún en las zonas remotas. También se puede indicar que la mayor disponibilidad de datos sobre los clientes permite a los proveedores diseñar productos financieros digitales que se adaptan mejor a las necesidades de las personas no bancarizadas (Banco Mundial, 2019). En general, las estrategias para lograr mayores niveles de IF en Argentina, han tenido un foco en incrementar el acceso, es decir los puntos de interacción, además del uso de las herramientas financieras y mejorar la formación sobre las mismas (Presidencia de la Nación, 2019). Sin embargo, no existen indicios de aplicación de otras estrategias, como la de BOP.

Desde finales de la década de 1990, cuando Prahalad y Hart 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 (2002). 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 (Cemex en México o Casas Bahía en Brasil), ni se han visto grandes cambios en la orientación de los profesionales o planes de negocios (Prahalad, 2005).

Al analizar el estado de aplicación de estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en Argentina, se buscará además describir las características que deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros para contribuir a la IF, para de esta manera determinar si esta estrategia contribuye. La presente investigación no tendrá un enfoque de microfinanzas como los estudios del Grameen Bank de Muhammad Yunus en el sudeste asiático donde ya se verifica el impacto de estas estrategias en productos financieros, además del positivo resultado en las poblaciones incluidas (Yunus, 1998). Por último, se buscará identificar posibles casos representativos o asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en otros países del Mercosur.

## **Importancia y Viabilidad de la investigación**

La importancia del presente estudio se basa en que introducirá información clave para entender y atender al sector de la población registrado en la BOP con el objetivo de contribuir al desarrollo exitoso de productos innovadores que promuevan la IF. Respecto al campo de la administración y de los modelos de negocios, este trabajo contribuye a encontrar aspectos básicos, o que no pueden dejarse de lado, a la hora de atender a la base de la pirámide con productos financieros que contribuyan a la generación de ingresos por parte de los bancos como también a una mejora en el bienestar social de la población, por la mejora en la IF. También se buscará identificar la estructura de incentivos que gobierna a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento.

Es innovador porque, hasta donde se ha investigado, hay pocos, si es que hay alguno, estudios explicativos respecto a productos financieros por parte de bancos pensados para la base de la pirámide. Actualmente, existen documentos de política emitidos por organizaciones nacionales e internacionales que identifican la importancia de la IF, describen mecanismos de inclusión como la bancarización, o tratan el tema de las microfinanzas. Sin embargo, respecto a la cuestión del presente trabajo, parecería que es necesaria más investigación.

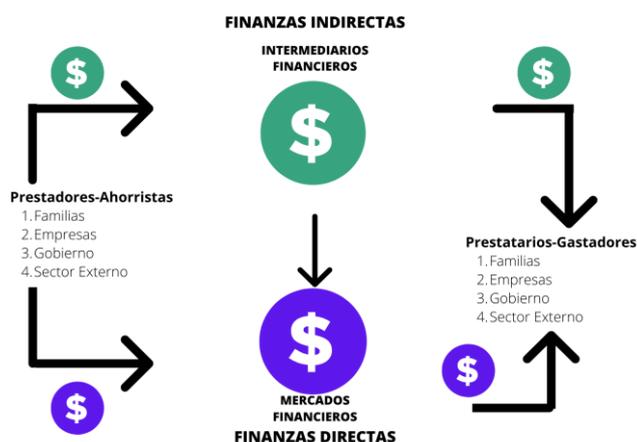
Respecto a la viabilidad, las bases de datos, al igual que los informes, son públicos y se hallan disponibles en línea. Las entrevistas comenzarán con los profesionales ya conocidos por el investigador. Finalmente, el trabajo no tiene necesidad de grandes recursos técnicos, que serán costeados por el investigador.

## Marco Teórico

### *Intermediación financiera*

Canalizar los recursos de agentes superavitarios hacia otros deficitarios es la función de intermediación financiera que llevan a cabo los mercados financieros. Los prestamistas y ahorristas están conformados por familias, empresas, gobierno y extranjeros, donde los fondos fluyen de los prestamistas/ahorristas hacia los prestatarios a través de dos mecanismos: financiamiento directo, donde los prestatarios solicitan fondos en préstamo directamente a los mercados financieros mediante la venta de valores; y el financiamiento indirecto, en el cual el intermediario financiero (entidades financieras) administra los fondos de los prestamistas/ahorristas, y luego utiliza dichos recursos para realizar préstamos a los prestatarios (Mishkin, 2014).

Figura 1: Flujos de fondos a través del sistema financiero



Fuente: Elaboración propia en base a Mishkin (2014).

La IF se encuentra sostenida sobre los mismos principios que definen la existencia de los mercados financieros y su vínculo con la economía, en virtud que la discusión se centra en el acceso y uso de los mismos por parte de los agentes económicos, y pocas veces en el pilar de conocimiento, educación o formación (Presidencia de la Nación, 2019). Los mercados financieros desempeñan el rol esencial de canalizar los recursos de las personas que han ahorrado excedentes (agentes superavitarios) por poseer un nivel de gasto menor a sus ingresos, hacia personas que tienen necesidades de recursos (agentes deficitarios) por su deseo o necesidad de gastar más de lo que sus ingresos le permiten (Mishkin y Eakins, 2019).

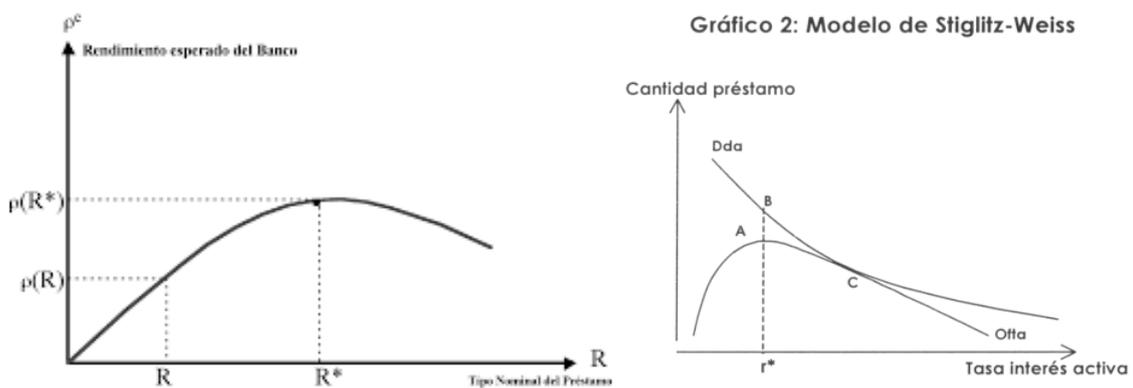
Por otro lado, la importancia de los mercados financieros en la economía se basa en las funciones que cumple dentro de ésta, siendo las principales (Todaro y Smith, 2011):

1. Proveer servicios de pago.
2. Emparejar a los financistas e inversores.
3. Generar y distribuir información de los agentes económicos.
4. Distribuir los créditos de manera eficiente.
5. Valorizar, agrupar y transar los riesgos.
6. Incrementar la liquidez de los activos.

### *Exclusión financiera*

Continuando con lo expuesto anteriormente, y, como presenta la figura 2, el punto en que las entidades financieras maximizan su retorno esperado es distinto al del equilibrio de la oferta y demanda, presentando una demanda insatisfecha por créditos. Así también, la forma particular de la curva de la oferta se explica por el retorno marginal decreciente respecto al riesgo, implicando que las entidades financieras deben provisionar mayores montos por riesgos más altos, lo cual justifica que se opte por un racionamiento de créditos frente a un alza de tasas de interés (Zamalloa, 2017). Esto se detalla gráficamente por el modelo de Stiglitz-Weiss (Stiglitz y Weiss, 1981)

Figura 2: Exclusión financiera en situación de equilibrio en el mercado



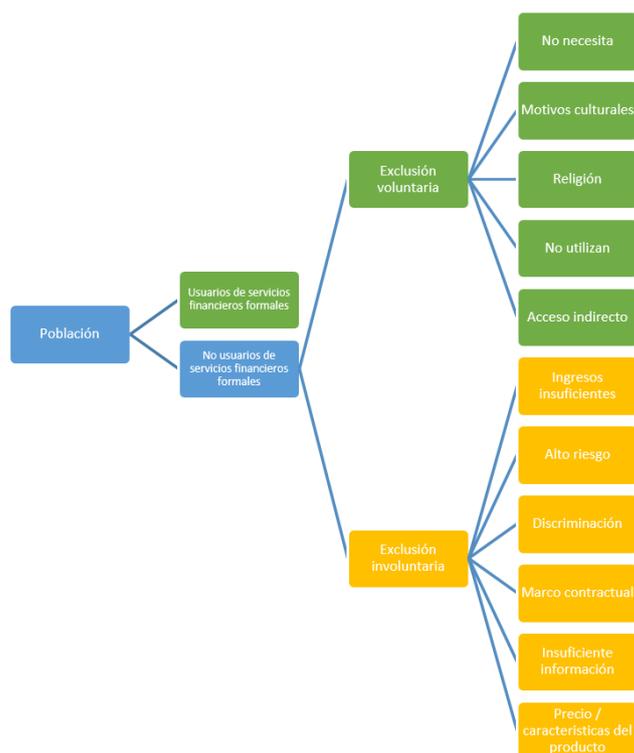
Fuente: Stiglitz y Weiss (1981)

Desde la perspectiva del Banco Mundial (2019), los sistemas financieros óptimos tienen como función principal es ofrecer servicios de ahorro, pago, créditos y herramientas para el manejo de riesgo de los individuos y empresas (seguros), mientras que los sistemas financieros inclusivos son aquellos que tienen un alto porcentaje de individuos y empresas que utilizan los servicios financieros. Es así que, sin inclusión en los sistemas financieros, la gente debe confiar en sus limitados ahorros para cubrir sus necesidades presentes y futuras, por lo que la inclusión financiera se convierte en una necesidad económica, de crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, según Demirgüç-Kunt, Beck y Honohan (2008), si bien para la mayor parte de los agentes económicos la IF significa mayor oportunidad de negocio, recursos para la educación, ahorro previsional y manejo de riesgos, para muchos otros es una situación sin importancia o no deseable, por lo que se autoexcluyen del sistema. Esta separación voluntaria puede deberse a distintas razones, como el uso indirecto de los servicios financieros (mediante terceros), falta de necesidad de los servicios, o motivos culturales y/o religiosos que vuelven indeseable al sistema financiero. También es importante considerar que existen agentes que prefieren realizar transacciones en efectivo por costumbre o desconfianza en el sistema, y que existen empresas en una situación de status quo que no desean realizar mayores inversiones.

Por otro lado, están aquellos involuntariamente excluidos del sistema financiero (ver figura 3), como es el caso de los que no son sujetos de crédito por bajos ingresos o elevado riesgo, o los que son separados por simple discriminación. También están los aislados por la complejidad o deficiencias del sistema, que no utilizan servicios financieros porque no llegan a entender las cláusulas o los oferentes no les brindan los servicios por la debilidad jurídica del cumplimiento de contratos; razones adicionales son barreras en los precios (costos prohibitivos) o la sobrerregulación que limita el crecimiento del mercado (Demirgüç-Kunt et al, 2008).

Figura 3: Identificando las causas de la exclusión financiera



Fuente: Elaboración propia en base a Demirgüç-Kunt y otros (2008)

### *Inclusión Financiera*

La triple sustentabilidad en términos ambientales, sociales y económicos, como enfoque político-institucional es evidente en el diseño de la agenda de temas globales producto del deterioro climático, el diferencial de ingresos entre los segmentos más altos vs. los más bajos a nivel mundial (con claro impacto en el acceso a diferentes posibilidades de bienestar social) y de la necesidad de un mayor involucramiento del sector privado como actor estratégico de la gobernanza a nivel mundial (Banco Mundial, 2019).

La IF se ha convertido, en los últimos años, en un eje central del desarrollo de la agenda global antes mencionada ya que la misma abarca una multiplicidad de objetivos involucrando, al mismo tiempo, diversos actores, así como el diseño e implementación de diferentes estrategias para la generación de incentivos adecuados para su aumento y sustentación inter-temporal. Varios organismos internacionales y otras instancias nacionales han desarrollado definiciones de la IF propias, no habiéndose esbozado aún un concepto uniforme (BID, 2017). Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (BCRA-CAF, 2017),

la IF es “el proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados y la ampliación de su uso hacia todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y educación financiera con el objetivo de promover tanto el bienestar financiero como la inclusión económica y social”. Por su parte, el Banco Mundial aclara que la IF abarca tanto a personas físicas como empresas, y que los productos financieros deben ser útiles [...], satisfaciendo sus necesidades (transacciones, pagos, ahorro, crédito y seguro), y que éstos deben ser prestados de manera responsable y sostenible (Moya et. al., 2019).

La IF se establece así como un concepto de carácter multidimensional que incluye elementos tanto del lado de la oferta de productos financieros como del lado de la demanda, siendo sus dimensiones básicas el acceso, el uso, la calidad y el impacto sobre los diferentes segmentos de los grupos poblacionales y/o empresas que normalmente están en una situación de mayor desventaja relativa, tales como hogares de bajos ingresos, residentes de zonas rurales, trabajadores y/o emprendedores informales, mujeres, y pequeñas y medianas empresas (BID, 2017). Esto es importante porque poder tener acceso a una cuenta de transacciones es un primer paso hacia una IF más amplia, ya que permite a las personas guardar dinero y enviar y/o recibir pagos. Una cuenta de transacciones también puede servir como puerta de acceso a otros servicios financieros. Por ello, garantizar que las personas y empresas de todo el mundo puedan tener acceso a una cuenta de transacciones se convirtió en el foco de la Iniciativa de Acceso Universal a Servicios Financieros para 2020 (UFA2020) del Grupo Banco Mundial (GBM) (Banco Mundial, 2018).

La IF no se limita solamente al acceso a servicios básicos por parte de quienes están completamente excluidos, sino que abarca una amplia gama de productos financieros integrales (ahorro, crédito, pagos, transferencias y seguros) y, por otro lado, contempla también el logro de un uso adecuado de los mismos, aún de los que ya tienen acceso al sistema. En el año 2011 el Grupo Banco Mundial creó la base de datos Global Financial Inclusion (Global Findex), una encuesta que ofrece información homogénea para 147 países y cubre alrededor del 97% de la población mundial. Este instrumento y sus respectivas actualizaciones posteriores (la última, para el año 2017) expone información detallada sobre la manera en que los adultos en más de 140 economías acceden a las cuentas bancarias, realizan pagos, ahorran, piden préstamos y manejan el riesgo, entre otros aspectos consultados (Demirgüç-Kunt et. al., 2018).

Lo antes expuesto en los últimos párrafos permite contemplar la bancarización de una economía, esto es, qué participación tiene el sector bancario y/o financiero (en función a cómo se lo defina) en términos del PBI doméstico. En el caso de Argentina, el sistema financiero representa aproximadamente el 15.7 % del PBI para el año 2020. Este es comparativamente menor al de los principales países de América Latina y, a pesar de que existe un complejo de oferentes de servicios financieros, las empresas financieras poseen un fuerte componente tecnológico ubicándolo, de este modo, en el cuarto lugar más grande en la región (Banco Mundial, 2017). En la coyuntura actual, época en la cual la economía argentina está transitando un proceso bastante traumático de corrección de los desequilibrios existentes, el sistema se caracteriza por una reducción en el nivel y duración de los préstamos (en especial, los empresariales), depósitos meramente transaccionales, tasa real de interés negativa en el largo plazo como un achicamiento de la capitalización bursátil como del número de empresas cotizantes en el canal bursátil (Banco Mundial, 2017; Presidencia de la Nación, 2020).

Es en el contexto antes expuesto como en su evolución inter-temporal, donde también tiene que analizarse el grado de IF que existe en el país. Los esfuerzos institucionales formales conducentes a un aumento de la misma comenzaron en el año 2016 a través de la creación del Consejo Coordinador de Inclusión Financiera para, posteriormente, procederse a la elaboración de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Estas directivas están consignadas en la Ley N°27.440/18 de Financiamiento Productivo donde la Secretaría de Finanzas entiende en el diseño e implementación de políticas vinculadas a la IF (Cabe aclarar que la definición de IF utilizada en la legislación argentina es la que "comprende el acceso y uso responsable de servicios financieros bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras y las condiciones de vida de todos los segmentos de la población").

Por tal motivo, la extensión de la IF a partir del diseño de un marco regulatorio como de políticas públicas que promuevan la misma se convierte en un elemento central a partir de una mayor bancarización de la población, siendo que ambos elementos permitirían un blanqueo de la actividad informal, el acceso de nuevos segmentos poblacionales a mejores y más competitivos servicios financieros, así como la reducción de los costos de la intermediación financiera. Todos estos aspectos permitirían generar, amén de lo antes expuesto, un aumento de la recaudación impositiva, elemento que facilita rediscutir un nuevo esquema tributario que

no sólo permitiría establecer una nueva relación entre gasto público vs. recaudación tributaria vía, por ejemplo, una baja de gasto público con baja de presión tributaria. Esto último brindaría mejores incentivos para el desarrollo de la actividad productiva, la sustentabilidad del financiamiento del Estado y la generación de bases más sólidas para el crecimiento económico, con menores probabilidades de ocurrencia de crisis de balanza de pagos y tensiones cambiario-inflacionarias producto del históricamente elevado gasto público. La cuestión de políticas públicas excede al alcance de este trabajo. Sin embargo, se presenta como una interesante línea de trabajo en otras áreas.

Lo expuesto debe, por otro lado, enmarcarse en el impacto que el proceso que se intenta llevar a cabo tendrá no sólo sobre la distribución del ingreso (se espera que debería aumentar, por las ventajas que se derivarían de un mayor acceso a productos bancarios con menores costos de transacción) sino también sobre las posibilidades que esto tendría en términos de una reducción de la informalidad económica, un aumento en la recaudación de impuestos y, por ende, de reducción del déficit fiscal, aspecto que, a largo plazo, debería conducir a ganancias claras en términos de mayor estabilidad macroeconómica y previsibilidad predictiva, todos aspectos que deberían conducir a un “círculo virtuoso” de mayor crecimiento y bienestar.

Estas últimas consideraciones se deben enmarcar en que el propio proceso debe ser sustentable no sólo en términos de un mayor bienestar humano que el mismo proceso conduciría, aspectos que se definen como “ganancias claras” en dicha dimensión del análisis. También es necesario condensar cómo las mismas se correlacionan con un costo creciente en términos medioambientales que una mayor actividad económica generaría (mayor “huella de carbono” asociada con tecnologías existentes empleada en el/los país/es, altamente demandante de insumos contaminantes) como de los incentivos que tengan ya los propios actores financieros para conducir, por el lado de la oferta, dicho proceso. Una mayor IF es claramente visible como factor de estímulo a un mayor compromiso social corporativo de los bancos, pero el proceso debe ser sustentable, en términos de la rentabilidad empresarial para que tales actores tengan incentivos económicos para liderar las acciones y/o canales que se implementen a tal fin.

Sin embargo, la alta digitalización de la actividad financiera –que se aceleró en los años recientes tras la pandemia del Covid-19- permitió la proliferación de nuevas plataformas e intermediarios financieros virtuales que, amén de facilitar la operatoria bancaria-bursátil, está generando procesos de descentralización financiera (DeFi) que, merced al bajo control

regulatorio de los mismos, permiten generar intermediación financiera deficiente y/o desleal. Estos nuevos actores se han convertido en competidores no siempre competentes en la intermediación financiera, propensos, en muchos casos, a generar contratos no cumplibles en el largo plazo, con las lógicas redistribuciones perversas de los supuestos beneficios que dichos elementos preveían generar. Estos “costos contingentes” en principio, atentarían contra la lógica y sustentabilidad de todo el proceso, por lo que se abre, necesariamente, una discusión sobre los límites, alcances, profundidad y/o regulación que el nuevo sistema financiero (ya a nivel mundial), caracterizará la intermediación de productos (tradicionales vs. innovadores) en el futuro.

### *Impacto de la Inclusión Financiera*

Existen numerosos estudios de distintas situaciones económicas que permiten entender mejor el impacto de la IF. Inoussa (2021) presenta para África Subsahariana, resultados que proporcionan evidencia de que la IF impulsada por las Fintech está significativamente relacionada de manera positiva con el crecimiento económico y que la IF impulsada por las Fintech reduce la desigualdad de ingresos. También aporta conclusiones que la IF impulsada por las tecnologías financieras impulsa el crecimiento económico.

Por otro lado, Zhu y otros (2018), con base en China, presentan que la mayoría de los estudios muestran que cuando los países tienen mejores servicios financieros formales, las tasas de pobreza y la desigualdad en esos países son más bajas. Adicionalmente, Banna y Alam (2020), estudiando bancos en países islámicos como Bangladesh, Malasia, Mauricio, Qatar, Túnez y Sudán, presentando resultados que ponen de relieve que, para mejorar la eficiencia de los bancos islámicos, la IF debe desempeñar un papel clave. Además, los estudios econométricos del efecto de la interacción entre IF y el crecimiento del PIB, sugiere que la IF juega un papel importante en el desarrollo sostenible, lo que crea una relación positiva entre el crecimiento sostenible inclusivo y la eficiencia de los bancos islámicos.

Yin y otros (2019), también en China, concluyen en su estudio, que el desarrollo sostenible de la IF necesita buenas circunstancias (política monetaria eficaz). Los resultados empíricos de que la política monetaria tiene un impacto positivo en la inclusión financiera se ajustan a las intenciones de la política monetaria. Un buen entorno político es esencial para el desarrollo sostenible de la inclusión financiera. Los responsables de la formulación de políticas deben

introducir políticas monetarias de incentivos para las finanzas inclusivas y ajustarlas de manera oportuna para mantener la utilidad sostenible de estas políticas monetarias.

Okoye y otros (2017) con base en Nigeria, investigan el efecto de la inclusión financiera en el crecimiento económico y el desarrollo en Nigeria durante el período 1986-2015 utilizando la técnica de mínimos cuadrados ordinarios. La inclusión financiera se midió en el estudio utilizando la relación entre préstamos y depósitos, indicadores de profundización financiera, préstamos a áreas rurales y red de sucursales. El estudio muestra que, por un lado, la entrega de crédito al sector privado no ha apoyado significativamente el crecimiento económico en Nigeria, pero que la inclusión financiera ha promovido el alivio de la pobreza en Nigeria a través de la entrega de crédito rural.

Nepal y Neupane (2022), en India, utilizando datos de encuestas de hogares de distritos extremadamente propensos a inundaciones de Bihar, examinan el efecto de la inclusión financiera, los activos productivos de los hogares y las estrategias de supervivencia para reducir la inseguridad alimentaria en la cuenca del río Koshi. Controlando una serie de covariables y utilizando medidas alternativas de inseguridad alimentaria, encontramos que la inclusión financiera, principalmente tener una cuenta de ahorro en un banco, ayuda a reducir la probabilidad de escasez de alimentos entre un 21% y un 31% (4,5 a 6,6 puntos porcentuales del media muestral del 21%), y el número de días que los hogares están preocupados por la escasez de alimentos se reduce entre un 29% y un 35% (0,62 días menos de la media muestral de 1,77 días en un mes), pero el acceso al crédito, que ha sido uno de los enfoque clave de la inclusión financiera, no es eficaz para abordar el problema.

Bello y otros (2021), en Nigeria, concluyeron que la inclusión financiera reduce la pobreza de los hogares en ese país, según el estudio, que utilizó una estimación VAR. Los coeficientes de las sucursales de los bancos comerciales y los depósitos de los bancos comerciales fueron (-0,004) y (-0,008), respectivamente, lo que indica que influyeron negativamente en la reducción de la pobreza. Además, el estudio descubrió que tener acceso al crédito a través de una institución financiera fue crucial para reducir la pobreza en Nigeria durante el período de estudio. Pero en general la mayoría de los estudios proponen cambios de políticas, y no una fuerte intervención comercial por parte de los bancos para generar nuevos productos.

Se observa que los bancos en distintas partes del mundo están colocando a la IF como uno de los pilares para el logro de desarrollo sustentable. En este sentido, puede citarse como origen a las Naciones Unidas, con su programa de Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) es una asociación entre la UNEP y el sector financiero mundial para movilizar la financiación del sector privado para el desarrollo sostenible. UNEP FI trabaja con más de 400 miembros - bancos, aseguradoras e inversionistas - y más de 100 instituciones de apoyo - para ayudar a crear un sector financiero que sirva a las personas y al planeta mientras genera impactos positivos. UNEP FI tiene como objetivo inspirar, informar y permitir que las instituciones financieras mejoren la calidad de vida de las personas sin comprometer la de las generaciones futuras. Al aprovechar el papel de la ONU, UNEP FI acelera las finanzas sostenibles (UNEP FI, 2020). Así, por ejemplo, en Argentina está vigente desde 2018 el protocolo de finanzas sostenibles firmado por 21 bancos. El objetivo es ampliar y consolidar la cooperación en temas ambientales y sociales entre las entidades signatarias, quienes en conjunto representan más del 75% del crédito otorgado en el país. (PFS, 2020). Uno de sus objetivos, por ejemplo, es “Promover y desarrollar productos y servicios financieros que promuevan el financiamiento de empresas y proyectos que generen un impacto ambiental y social positivo”. No existe a la fecha un reporte del estado de avance de la implementación del protocolo por parte de los bancos argentinos firmantes.

Finalmente, es interesante citar el reciente trabajo de Elliot y otros (2021), de Inglaterra, donde muestra que la industria financiera debe adherirse a un marco regulatorio estricto, que a menudo entra en conflicto con el deseo de servicios inclusivos, adaptables y que preserven la privacidad. Así estudia cómo esta tensión afecta el despliegue de tecnologías sensibles a la privacidad destinadas a la inclusión financiera. A través de un estudio cualitativo con expertos bancarios para comprender su perspectiva sobre el desarrollo de servicios para la inclusión financiera, crean y muestran un prototipo de solución basada en identificadores descentralizados de código abierto y software de credenciales verificables e informamos sobre los comentarios de los expertos bancarios sobre este sistema.

### *Base de la pirámide*

El fenómeno alrededor de la BOP y su término fue mencionado por primera vez por el presidente de los EE.UU. Franklin D. Roosevelt en 1932, quien habló de que las personas de la BOP tenían un poder económico indispensable que debe ser explotado (Bharti et al., 2014).

Sin embargo, Prahalad como pionero del término y su movimiento (Karnani, 2007) ilustró la capacidad de generar ingresos, así como la distribución de la riqueza en una pirámide (Prahalad, 2005). Mirándolo desde una perspectiva de arriba hacia abajo, el pico muestra la clase rica de la población, que representa alrededor de 100 millones de personas que tienen muchas oportunidades para generar ingresos, mientras que la parte inferior de la pirámide representa alrededor de 4 mil millones de personas que viven con menos de 2 dólares por día (Prahalad, 2005). De manera inconsistente, otros autores se involucraron en este tema y especificaron que el número de personas que formaban parte de la BOP era ligeramente diferente. Kahle y otros (2013), por ejemplo, establecen el número de personas en la base de la pirámide en 3000 millones de personas, mientras que Collier (2007) se refiere a 5000 millones de personas que viven en países en desarrollo y pueden contabilizarse en ese grupo.

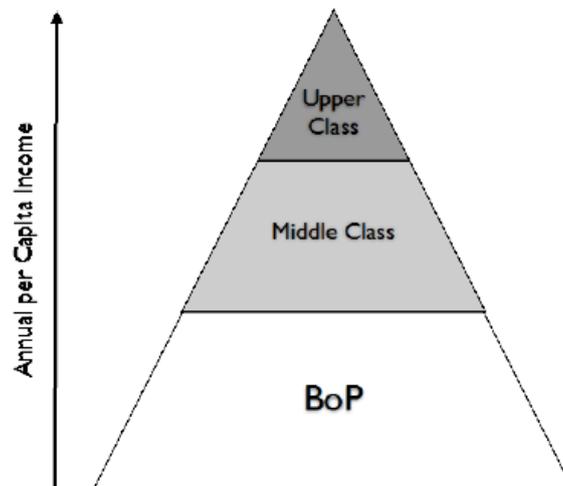
El rápido crecimiento económico de estos países ha fomentado el surgimiento de una nueva clase media interesada en soluciones y productos tecnológicos asequibles y sencillos (Karnani, 2007). La parte inferior de la pirámide no es un fenómeno nuevo y ha sido un componente de muchos estudios de investigación que aparecen bajo diferentes nombres como en el fondo mil millones, subalternos, los próximos mil millones o incluso mercado de subsistencia (Bharti et al., 2014). Aunque se sabe que el principal factor que atribuye a las personas a la base de la pirámide es la pobreza, varias de las siguientes características también se aplican a este grupo de población: bajos ingresos, dispersión geográfica, alto nivel de diversidad, cultura heterogénea, infraestructura deficiente, falta de educación, baja o falta de asequibilidad, falta de disponibilidad (Bharti et al., 2014). A partir de esto, la población de la base de la pirámide se encuentra en interdependencia entre dependencia, desamparo y privación (Bharti et al., 2014).

Según Piacentini y Hamilton (2013, p. 398), la pobreza es una preocupación global, no solo presente en los países en desarrollo sino también en los países desarrollados e involucra a los consumidores de todo el mundo para sufrir sus consecuencias. Por ejemplo, los países desarrollados han estado en una crisis económica y financiera que condujo a una disminución del ingreso bruto disponible no solo en los EE. UU. sino especialmente en los países europeos (Angot & Plé, 2015, p. 3). Sin embargo, como era de esperar, los países desarrollados luchan cada vez más para proporcionar servicios y productos básicos de manera sostenible a todos sus ciudadanos (Bhatti & Ventresca, 2013, p. 10). Angot y Plé (2015, p. 3), Hossain et al. (2016, p. 137) y Piacentini y Hamilton (2016, p. 137) quienes llaman la atención sobre la posibilidad

de que estos países en la cima de la pirámide tengan su propia población en la base de la pirámide.

A finales de los años 90, Prahalad y Hart (2002) utilizaron el término base de la pirámide por primera vez en sentido académico, sugiriendo un nuevo enfoque empresarial para el alivio de la pobreza. Los autores argumentan que venderles a los pobres podría ser rentable, y por sobre todas las cosas, contribuir al mismo tiempo a la erradicación de la pobreza. La base de la pirámide es un concepto de administración de negocios con enfoque hacia los segmentos de población que no han sido tenido en cuenta o como indican los autores, han sido “olvidados”, encontrándose fuera de las cadenas de valor de los negocios. BOP se refiere a la sección inferior de la pirámide de ingresos mundial. La propuesta de BOP busca que se integren las personas más pobres del mundo en los procesos de las empresas como clientes, proveedores o distribuidores. Buscando al mismo tiempo mejorar oportunidades empresariales y por otro reducir la pobreza a largo plazo.

Figura 4: Pirámide de nivel económico



Fuente: Themaat et al (2013)

Para los creadores del concepto, las grandes empresas multinacionales deberían desempeñar un papel de liderazgo en este proceso de venta a los pobres. Prahalad y Hart (2002), valorizan este mercado en 13 trillones de dólares. Por otro lado, se presentan a Karnani (2007) y a Jaiswal (2007), con visiones diferentes a la de los primeros autores. Primero, Karnani (2007), 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, 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.

Continuando, los detractores de la apuesta por la BOP coinciden en los supuestos que atentan contra el servicio a este segmento (Karnani, 2007) (Jaiswal, 2007):

- No se puede competir en forma rentable en ese segmento.
- No pueden pagar (ni utilizar) los productos y servicios que se venden en los mercados desarrollados.
- Se debe dejar este segmento en manos del gobierno y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Los pobres no pueden acceder a la nueva tecnología, y solo pueden utilizar generaciones anteriores.
- No hay administradores talentosos o preparados para negocios con una dimensión más humana.

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. Este es el de las 4 A. Esto asegura que el producto o servicio está adaptado y es aceptable para la BOP. Las organizaciones que han tenido éxito en la BOP son normalmente aquellos que han desarrollado un enfoque que proporcionó las 4 A (Hart, 2005):

- *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. Como ya se

explicó, existen autores que se oponen a la existencia de una oportunidad de negocio en la BOP o bien lo consideran inviable (Karnani, 2007). 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.

Por último, Prahalad (2005) introduce algunas estrategias para ingresar o apuntar al segmento BOP:

- Crear nuevos modelos de negocios, ofreciendo productos y servicios adecuados a las necesidades específicas del público objetivo.
- Alianzas con representantes locales o franquicias para adaptar la propuesta de valor a las condiciones específicas del lugar, identificando a la comunidad como un cliente.
- Innovar los modelos de compra y de distribución de bajo costo para los clientes.
- Alianzas con gobiernos, ONG, Pequeñas y medianas empresas (Pymes) y emprendedores locales para mejorar y eficientizar la propuesta de valor para los involucrados.

Figura 5: Marco de desarrollo BOP de Prahalad C.



Fuente: Elaboración propia en base a Prahalad (2005)

### *Importancia del estudio de la BOP*

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.

Es por esto, que se lleva a cabo un review bibliográfico ampliatorio sobre el concepto de BOP. 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 estructurará 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 N°1: Etapas del review bibliográfico

Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa	Cuarta Etapa
<p>Busqueda por palabras clave en Google Scholar, JSTOR y EBSCO:</p> <p>“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”</p>	<p>Total de documentos: 313</p> <p>Criterios</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sólo con revisión por pares</li> <li>Acceso al documento</li> <li>Referido a negocios, management, estrategia o marketing</li> <li>Sólo Q1 (SJR)</li> <li>Entre los años 2005 y 2020</li> <li>Sólo empíricos</li> </ol> <p>TOTAL: 18 documentos</p>	<p>Codificación de los documentos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Referencia</li> <li>Revista</li> <li>Método y muestra</li> <li>Organizaciones estudiadas</li> <li>País del estudio</li> <li>Resultados/Contribución</li> <li>Futuras líneas de investigación</li> </ol>	<p>Interpretación de los resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cuadro de doble entrada</li> <li>Identificación principales dimensiones</li> <li>Controversias argumentales</li> <li>Futuras líneas de investigación</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### 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.

Primero se presentan las citas de los 18 artículos seleccionados (ver Tabla 1). Luego, 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 Lenfant (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

Tabla 2: Journals de los artículos seleccionados

Journal	Cantidad	%
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 of 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

Tabla 3: Artículos por país

Paises donde se llevo a cabo el estudio	Citas	%
India	6	21,43%
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%
Ghana	1	3,57%
Haiti	1	3,57%
Indonesia	1	3,57%
Malawi	1	3,57%
Pakistan	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

### *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.

Referencia	Revista	Propósito	Método y muestra	Organizaciones estudiadas	País del estudio	Resultados/Contribución	Futuras líneas propuestas por los autores
George et. al. (2015)	Asia Pacific Journal of Management	Investigar cómo un instituto de salud de india se estableció a sí misma a través del espíritu empresarial institucional utilizando un proceso conceptualizado como encuadre, atrincheramiento y propagación de oportunidades.	Estudio de caso en profundidad del Instituto de Investigación y Gestión de Emergencias GVK, una asociación público-privada (PPP) de la India, que llevó con éxito la respuesta médica de emergencia a entornos remotos y urbanos.	Instituto de Investigación y Gestión de Emergencias GVK	India	Brinda nuevas perspectivas sobre las asociaciones Públicas-Privadas como modos de gobernanza efectivos para la innovación inclusiva, la innovación de abajo hacia arriba y los efectos del espíritu empresarial institucional para superar las reglas y normas de la actividad pública y privada, costos de coordinación y diseño organizativo en la prestación de servicios de asistencia social con limitaciones de recursos.	El desafío de la escala, el desafío de la coordinación y el desafío de la sostenibilidad.

Kapoor y Goyal (2015)	International Journal of Trade and Global Markets	<p>Realizar un análisis en profundidad de tres empresas sociales de este tipo en el cuidado de la salud en la India, que están marcando una diferencia en la vida de los pobres con sus modelos de negocios sostenibles e innovadores. Comprender los principios operativos clave para el éxito de los emprendimientos comerciales de atención médica inclusiva en la base de la pirámide.</p>	<p>Estudio de casos múltiples, de tres empresas sociales de este tipo en el cuidado de la salud en la India, que están marcando una diferencia en la vida de los pobres con sus modelos de negocios sostenibles e innovadores.</p>	Naraya Hrudalaya Vaatsalaya Vision Spring	India	<p>Esto trae la comprensión de que la atención médica de la BOP es una construcción/fenómeno multidimensional y que no existen pautas estándar para construir la empresa comercial en torno a la BOP. Los procesos, controles, tecnología y ofertas se pueden copiar, pero la pasión, que integra los diferentes componentes básicos de la estrategia comercial, es algo que no se puede replicar. Estas tres organizaciones están impulsadas por los fundadores y, por lo tanto, llevaron adelante la pasión, la visión y la misión de los fundadores en su empresa comercial de la base de la pirámide, a pesar de los desafíos operativos y las limitaciones de infraestructura. Esto plantea una cuestión fundamental con respecto a la sostenibilidad de los emprendimientos comerciales de la base de la pirámide no impulsados por los fundadores.</p>	<p>Ampliando el alcance de este estudio con estudios de campo de otros proveedores destacados de productos/servicios de atención médica en BOP en India. Los estudios seleccionados en este trabajo de investigación están impulsados por los fundadores. Se recomienda realizar el estudio de las empresas comerciales de atención médica inclusivas en la India, que no están impulsadas por los fundadores y comparar las organizaciones con las que todavía están impulsadas por los fundadores.</p>
-----------------------	---	--	--	---	-------	---	--

Adeka mbi et. al. (2015)	Journal of Internati onal Marketi ng	Examinar cómo funcionan los procesos de aprendizaje de mercado en las cadenas de suministro en la base de la pirámide.	Utilizando el sector como unidad de análisis, seleccionan cuatro casos que varían en su nivel de integración del mercado con los mercados de exportación (es decir, bien conectado, inicialmente conectado, potencialmente conectado y no conectado con los mercados de exportación). La comparación de los dos casos en los extremos más extremos del espectro puede mostrar variaciones más significativas, mientras que la comparación de los dos casos “en el medio” puede revelar diferencias más sutiles.	Sector Agrícola	Benín	Los hallazgos sugieren que los sectores de productores de la base de la pirámide pueden lograr tales objetivos al institucionalizar formalmente los procesos de aprendizaje de generación, difusión y uso de información sobre el mercado de exportación. Los hallazgos tienen implicaciones tanto teóricas como prácticas. Este estudio muestra que los procesos de aprendizaje de mercado no están restringidos a organizaciones con límites claros. Dichos procesos también pueden reconocerse en un contexto institucional que consiste en muchas microempresas sin estructuras departamentales claras y toma de decisiones centralizada.	Otros sectores que no sean agrícolas, además de incluir datos más cuantitativos. Por último, las políticas que apuntan a integrar a los productores de la base de la pirámide con el mercado mundial crean un laboratorio natural para la investigación. Los investigadores también podrían contribuir al diseño de dichas intervenciones, por ejemplo, mediante el desarrollo de cuasi experimentos en los que expongan a los productores de la base de la pirámide a diferentes escenarios de apoyo institucional. Tal estudio podría aclarar el nivel de apoyo necesario para dar a los productores de la base de la pirámide acceso a los mercados de exportación.
-----------------------------------	---	--	--	--------------------	-------	--	--

Kolk y Lenfant (2015)	Journal of Public Policy & Marketing	Contribuir a la literatura sobre los mercados de subsistencia y el campo del marketing en general mediante la exploración de asociaciones de innovación social en un país frágil caracterizado por brechas institucionales, específicamente, al considerar el papel de la colaboración intersectorial en áreas afectadas por conflictos.	Adoptamos una metodología de estudio de caso centrada en las asociaciones de café en el este de la RDC (la región de Kivu), que surgieron en los últimos años para ayudar a rejuvenecer la actividad agrícola y aumentar los ingresos de los agricultores. Se recopilamos datos de y sobre empresas, organizaciones no gubernamentales y cooperativas utilizando fuentes primarias y secundarias, incluida una visita de campo, entrevistas y discusiones grupales con agricultores y sus familias.	Asociaciones de café	R.D. del Congo	Muestran resultados a nivel organizativo (es decir, desarrollo de capacidades gerenciales, transferencia de habilidades financieras y administrativas y mejor funcionamiento de las cooperativas), a nivel de agricultores (es decir, mejores precios, medios de vida y acceso a mercados, así como mayores ingresos), y el nivel comunitario (es decir, la reducción de las tensiones y la colaboración entre grupos anteriormente hostiles, así como la creación de nuevas modalidades de gobierno). El estudio sugiere que las alianzas pueden ofrecer un enfoque sistémico para abordar las brechas institucionales, lo cual es necesario en contextos tan “extremos”. Los autores cierran con una discusión de otras implicaciones para la investigación y las políticas públicas.	Este estudio exploratorio ha sido solo un paso inicial para obtener más información, y se necesita una investigación de seguimiento para evaluar el impacto con más detalle. Debido al difícil contexto, incluidas las circunstancias de seguridad local y las limitaciones de tiempo y recursos, no pudimos recopilar datos de forma más longitudinal para cubrir un período de tiempo más largo. Además, aunque se confía en múltiples encuestados y fuentes de información y, por lo tanto, se pudo reconstruir procesos y vías de cambio desde diferentes perspectivas
-----------------------	--------------------------------------	--	---	----------------------	----------------	---	--

Christensen et al. (2015)	Strategic Management Journal	Comparar dos estrategias diferentes de ingreso al mercado con fines de lucro con una estrategia filantrópica en términos de cómo cada una influye en el comportamiento del consumidor en las comunidades de la base de la pirámide.	Se realizaron dos rondas de estudios puerta a puerta en tres aldeas en la zona rural de Malawi. La muestra final comprendía 1815 hogares en el interior de Blantyre ubicados en tres zonas rurales de aproximadamente el mismo tamaño. Se recolectaron datos de 609 hogares en una zona, 605 hogares en la segunda y 601 hogares en la tercera. Para evitar confusiones y disminuir el potencial de arbitraje, las zonas tenían una zona de amortiguamiento significativa de una distancia de conducción de dos horas entre ellas.	P&G para su purificador de agua.	Malawi	Aquellos que pagaron el precio con un gran descuento siguen siendo más propensos a volver a obtener y usar el producto que aquellos que pagaron el precio moderado o que lo tomaron gratis.	El trabajo futuro que combine respuestas de actitud con precios e información de redes sociales para obtener información matizada sobre por qué los consumidores reaccionan de maneras específicas a diferentes enfoques de fijación de precios proporcionaría una valiosa contribución a la investigación. Otras preguntas sin respuesta de esta investigación, en particular con respecto al 28 por ciento de personas que tomaron paquetes gratis pero no los usaron, también podrían abordarse mediante un trabajo centrado en las actitudes de los consumidores de la base de la pirámide.
---------------------------	------------------------------	---	--	----------------------------------	--------	---	---

Hahn y Gold (2014)	Journal of Business Research	Analizar las asociaciones con actores no comerciales de las multinacionales a través de la lente de la visión relacional, centrándose en los recursos que generan valor interorganizacional y en los mecanismos para gobernar las asociaciones.	Usando un estudio de casos múltiples, la recopilación de datos para los cuatro casos consistió en 13 entrevistas semiestructuradas en inglés o alemán con una duración promedio de 60 minutos	Allianz BASF P&G Danone	Francia Alemania pero sobre filiales en el extranjero	Los casos sugieren que las asociaciones de hecho dependen de manera crucial de activos no tangibles. Los hallazgos sugieren que estas “parejas extrañas” que reúnen a multinacionales y OSC parecen ser necesarias para el éxito a nivel de la base de la pirámide. El análisis muestra que los mecanismos formales de gobernanza son herramientas comunes dentro de los proyectos de la base de la pirámide, al menos para organizar asociaciones entre empresas y grandes OSC internacionales o agencias gubernamentales.	Estudios de caso adicionales que investiguen deliberadamente proyectos de BOP terminados podrían ser muy valiosos para comprender las condiciones que hacen que las organizaciones abandonen las asociaciones de BOP .
--------------------	------------------------------	---	---	-------------------------------	---	---	--

<p>Hounho uigan et. al. (2014)</p>	<p>Journal of Public Policy &amp; Marketing</p>	<p>Explora la adaptación en el sistema de comercialización de la piña de Benín en los primeros diez años después de la introducción del proceso de pasteurización como una intervención de desarrollo.</p>	<p>El estudio de campo informado aquí es parte de una investigación interdisciplinaria más amplia que tiene como objetivo aumentar la comprensión de cómo la producción y comercialización de piña podría fortalecer el desarrollo de Benín. Incluimos el estudio del sistema de mercadeo para determinar si las preferencias de los actores clave del sistema se alineaban con la oferta brindada. El esfuerzo de recopilación de datos en tres etapas comenzó con métodos etnográficos para obtener información sobre las características clave del sistema de comercialización tradicional de piñas en Benín y su desarrollo</p>	<p>Sector de la piña</p>	<p>Benín</p>	<p>Los conocimientos cualitativos y cuantitativos de un amplio espectro de actores en el sistema de la piña revelan que la adaptabilidad a la intervención ha sido muy lenta y prácticamente inexistente a nivel agregado. Estos hallazgos sugieren que para hacer un uso óptimo de los efectos de desarrollo económico de las intervenciones, los efectos deben considerarse más allá del actor principal al que están dirigidas.</p>	<p>Otros sectores que no sean agrícolas, además de otros países para poder generalizar. Los futuros investigadores podrían explorar áreas urbanas, donde podrían probar los efectos de las intervenciones en sistemas para productos y servicios menos perecederos, como bienes manufacturados y servicios de comunicación. Además, es posible que nuestros hallazgos no se generalicen a entornos que son aún más rurales que el contexto estudiado aquí, como el sistema de mercadeo de los pastores de África Oriental</p>
------------------------------------	---	--	---	--------------------------	--------------	--	---

			histórico. Entrevistamos a dos expertos académicos y realizamos una investigación documental, recopilando información de documentos de políticas, informes de investigación y tesis de universidades locales.				
Shivaranjan y Srinivasan (2013)	Business Ethics Quarterly y	Desarrollar un enfoque de alivio de la pobreza para aprovechar e integrar la propiedad intelectual de los pobres en las redes de conocimiento global a través de asociaciones basadas en la confianza entre los pobres, las organizaciones no	Estudio de caso en profundidad de The Honey Bee Network en Gujarat, India, una ONG comprometida en la identificación, recopilación y difusión del conocimiento local y las innovaciones de base.	The Honey Bee Network	India	Conceptualiza el papel de los pobres como proveedores de propiedad intelectual. En segundo lugar, aborda específicamente un importante impacto social de las iniciativas de la base de la pirámide: la exclusión social. Mediante el uso de ejemplos de una ONG de la vida real, ofrece información teórica y práctica sobre el funcionamiento del modelo propuesto.	Fertilización cruzada de la economía del desarrollo con la literatura empresarial al examinar específicamente la inclusión social como una variable de resultado.

		gubernamentales y las corporaciones multinacionales.					
Arnold y Valentin (2013)	Journal of Business Research	Explorar las dimensiones éticas de los emprendimientos comerciales dirigidos a los 2.600 millones de personas en pobreza moderada y extrema (MEP) en la base de la pirámide.	Estudio de casos en distintos países (2) más análisis de la literatura y constructos teóricos.	Cemex Coca Cola	México Uganda	Demuestra la insuficiencia de una concepción instrumental o económica de la responsabilidad social empresarial (RSE) y para defender una concepción ética de la RSE.	No propone nuevas líneas de investigación, sino de acción de las empresas. Además de definir que la promesa de empresas comerciales dirigidas al MEP y otros segmentos de la base de la pirámide no es la de un mayor consumo que conduzca a la dignidad, sino la de productos y servicios especializados, así como oportunidades laborales y de producción, que empoderan a las personas para vivir vidas más plenamente humanas y apoyando así el logro de los derechos humanos básicos. Debido a que la RSE instrumental no puede acomodar esta conclusión, debe rechazarse como una teoría inadecuada de la RSE.

<p>Ofori-Dankwa y Julian (2013)</p>	<p>Organization Science</p>	<p>Ampliar la línea de investigación al examinar el vínculo estructura de capital-desempeño en una economía subsahariana, una región poco investigada pero económicamente emergente. La relación estructura de capital-desempeño se ha realizado principalmente en economías desarrolladas. Estos estudios integran las consideraciones de la teoría de la agencia con la perspectiva de la contingencia y sugieren una interacción</p>	<p>La muestra longitudinal para este estudio se obtuvo de los datos de las 100 corporaciones más grandes por ingresos en Ghana para los años 1996–1999. Al igual que Cuervo-Cazurra y Dau (2009), nuestra muestra incluye las firmas más importantes e influyentes cuyas características son altamente deterministas del sector en el que compiten. No pudimos usar los datos después de este período por varias razones.</p>	<p>100 corporaciones más grandes por ingresos en Ghana para los años 1996–1999.</p>	<p>Ghana</p>	<p>Contrariamente a los hallazgos de las economías desarrolladas, el dinamismo del sector modera negativamente la relación capital-desempeño de la empresa: un efecto fuertemente positivo de la equidad en el desempeño en sectores estables se vuelve levemente negativo en los altamente dinámicos. Se analizan las implicaciones de estos resultados para la teoría y la investigación.</p>	<p>Incluir otros países asimilables para comparar los hallazgos, sobre todo Nigeria.</p>
-------------------------------------	-----------------------------	---	---	---	--------------	---	--

		positiva entre el dinamismo, la equidad y el desempeño del sector.					
Kistruc et. al. (2013)	The Academy of Management Journal	Investigar sobre el efecto de los costos de agencia en empresas que atienden la BOP.	El primer estudio empleó un estudio de campo experimental con entrevistas en profundidad, mientras que el segundo estudio fue un experimento de laboratorio.	Multinacionales de EE.UU. que venden en Guatemala. Caso particular de empresa de venta de gotas para ojos.	Guatemala	Los resultados de los estudios sugieren que los mecanismos basados en la identidad pueden mitigar potencialmente los costos de agencia a través de un efecto indirecto positivo de identidad en entornos de múltiples productos. Los resultados de los estudios sugieren que los mecanismos basados en la identidad pueden mitigar potencialmente los costos de agencia a través de un efecto indirecto positivo de identidad en entornos de múltiples productos. Cuando la tarea fuertemente incentivada es similar a otras tareas realizadas por un agente, él	Sumar investigaciones sobre el contexto institucional donde se llevan a cabo este tipo de emprendimientos.

						o ella puede transferir inconscientemente al menos algunos de los comportamientos positivos a otras tareas para ayudar a compensar algunas de las decisiones más conscientes que toman los agentes con respecto a cómo asignar sus esfuerzos, siendo el efecto neto relativamente neutral.	
Schrader et. al. (2012)	Business Strategy and the environment	Utilizar el proceso de gestión estratégica como un marco analítico para estudios de casos en la BOP, lo que permite analizar qué aspectos son particularmente críticos para lograr las soluciones respectivas. Esto incluye alcanzar objetivos	Siete casos que abarcan tanto productos como servicios, lo que permite contribuir a la aplicabilidad de la gestión estratégica en las respectivas situaciones.	Allianz BASF BSH Danone Nestlé P&G Telenor	Los países donde estas compañías trabajan en la BOP: India, Indonesia, Egipto, Asia, África, Indonesia,	Aplicar el proceso de gestión estratégica y vincularlo con la literatura de la base de la pirámide. Hasta donde sabemos, es el primer artículo que lo hace, llenando así un vacío en la investigación hasta la fecha, ampliando los fundamentos teóricos de la investigación relacionada y contribuyendo a la investigación más reflexiva solicitada por otros autores.	(a) implementación estratégica de soluciones de BOP, (b) cuestiones relacionadas con la cadena de suministro y (c) economía y sostenibilidad. resultados. Con respecto a lo último, la investigación que incluye la cuantificación de los efectos de la sostenibilidad se considera un área prometedora para futuras investigaciones con el fin de complementar y validar los hallazgos actuales de la investigación cualitativa.

		relacionados con la sostenibilidad			Tanzania, Bangladesh, India, Pakistán Asia, África, South América y Bangladesh para ciertas líneas de productos .		
Toledo-López et. al. (2012)	Journal of Business Research	Evaluar cómo los propios empresarios de subsistencia definen y logran el éxito empresarial.	Investigación exploratoria, se realizaron entrevistas en profundidad a ochenta y cinco empresarios de subsistencia. El análisis de función discriminante tipificó cinco grupos de negocios de subsistencia: negocios familiares limitados,	Empresarios de subsistencia	México	Varios factores separan a los grupos empresariales, incluida la educación y la complacencia del empresario, los ingresos por ventas, los planes comerciales a largo plazo, la aceptación de la tecnología, las intenciones de crecimiento y la comercialización en los mercados internacionales. Por el contrario, las atribuciones socioculturales como el valor familiar, las metas y la motivación	No presenta nuevas líneas.

			negocios limitados motivacionalmente, negocios de auge pasado, seguidores y líderes.			para ingresar y permanecer en el negocio representan puntos en común entre los negocios de subsistencia en términos de sus definiciones de éxito.	
Acosta et. al. (2011)	Journal of World Business	Desarrollar un marco que podría 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.	Sobre la base del trabajo anterior de Banerjee y Duflo (2007), este documento utiliza datos de encuestas de tres países para proporcionar una visualización clara de la dimensión espacial de la vida económica de los pobres y su acceso a los mercados.	Consumidor es y análisis de los territorios	Haití Sudáfrica Guatemala	Este documento propone una nueva herramienta analítica para ser utilizada en el examen y seguimiento de la inclusión de ciertos mercados para los pobres. Tal como se ha previsto, este mapa de calor del mercado pretende ayudar a los responsables de la formulación de políticas y otras partes interesadas, en particular las empresas y la sociedad civil, a realizar un seguimiento de las dimensiones del lado de la demanda y la oferta de ciertos mercados que podrían ser cruciales para el desarrollo humano. La construcción de esta herramienta podría contribuir a una formulación de políticas mejor informada, así como a aclarar	Podría 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.

						posibles oportunidades de mercado para el sector privado.	
Viswanathan et. al. (2009)	Journal of Public Policy & Marketing	Describir los hallazgos de un programa inmersivo de investigación de campo sobre consumidores que viven en la pobreza en el sur de la India y las lecciones aprendidas del desarrollo y operación de intervenciones educativas diseñadas para mejorar la alfabetización de	Programa de investigación entre consumidores y vendedores en comunidades pobres urbanas y rurales en el estado de Tamil Nadu, a partir de 2001, y diseñamos e iniciamos un programa educativo y aproximadamente un año después de nuestra investigación. Aunque nuestra orientación de investigación comparte un enfoque de intercambio basado en	Consumidor es	India	Las personas en estos entornos pueden aprovechar su experiencia y los lazos sociales con otros para aprender y desarrollar un conjunto distintivo de habilidades relacionadas con el mercado, lo que permite el desarrollo de una forma socialmente integrada de alfabetización del mercado. La participación en el programa condujo a compras grupales, intercambio de información en la comunidad, acceso y uso de recursos de manera inteligente y comprensión del entorno del mercado. En cuanto a las implicaciones del trabajo en el diseño de materiales educativos, se	Seguir profundizando en la alfabetización de los consumidores pobres.

		mercado de estos consumidores.	el mercado con otros enfoques emergentes que abordan el papel de las empresas en el alivio de la pobreza. investigación consistió en 60 entrevistas en profundidad con consumidores y vendedores, que se realizaron durante un período de aproximadamente un año			destacan tres cuestiones principales: concretar, localizar y socializar nuestro contenido.	
Karnani (2007)	California Management Review	El argumento de la balanza de pagos está plagado de falacias y propone una perspectiva alternativa sobre cómo el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza. Necesitamos ver a los pobres como productores y	Estudio del caso, sobre ejemplos en los que habían trabajado otros autores	Casas Bahía Unilever Coca Cola Helados Amul	Brasil India	Argumenta que el mercado BOP es bastante pequeño. Además, no es un mercado muy rentable. 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	No propone líneas de investigación, sino de acción para las empresas. El sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza centrándose en los pobres como productores. Una forma de hacer esto es hacer que los mercados sean más eficientes de modo que los pobres obtengan una mayor parte del valor de sus productos.

		<p>enfaticar comprarles, en lugar de venderles. La única forma de aliviar la pobreza es aumentar los ingresos reales de los pobres.</p>				<p>consumidor es reducir el costo del productor. 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.</p>	
<p>Barki y Parente (2006)</p>	<p>Greener Management International</p>	<p>Identificar y describir las características distintivas del comportamiento de compra y consumo de los brasileños de bajos ingresos, sino también explicar los determinantes de tal comportamiento, combinando los valores brasileños de bajos ingresos con conceptos de marketing ampliamente</p>	<p>Investigación cualitativa realizada por los autores que analizó la frecuentación de los supermercados en un barrio típico de bajos ingresos (Sapopemba) en la ciudad de São Paulo, incluyendo 14 entrevistas en profundidad con amas de casa de bajos ingresos responsables de la compra del hogar, y dos grupos focales con un total de 16 amas de casa de la Clase D, que también vivían en</p>	<p>Unilever, P&amp;G, Coca-Cola y Danone. Natura, Bauduco y Yoki.</p>	<p>Brasil</p>	<p>Características de comportamiento del consumidor entre la base de la pirámide brasileña que parecen ser diferentes de las de sus compatriotas más acomodados: una configuración diferente de la percepción del valor no determinada únicamente por precios más bajos, una necesidad más fuerte de compensar un déficit de dignidad y una baja autoestima. autoestima, una mayor preferencia por las relaciones personalizadas, una gran aspiración a sentirse socialmente incluidos en la sociedad y una preferencia por las tiendas con un ambiente abarrotado y sobre abastecido.</p>	<p>Estudios de casos, con el fin de identificar y explorar mejor cómo las empresas innovadoras están desarrollando sus estrategias para abordar y satisfacer las diferentes y complejas necesidades de los consumidores de bajos ingresos, así como para determinar cómo lo están haciendo. en la superación de las dificultades y obstáculos para la implementación de dichas estrategias.</p>

		conocidos, como el 'efecto halo', 'marketing relacional', 'lealtad a la marca' y 'propuesta de valor'.	Sapopemba; Veintiséis entrevistas con ejecutivos de multinacionales; grandes empresas brasileñas, pequeños fabricantes, minoristas y especialistas del mercado. En total, la investigación generó más de 40 horas de entrevistas personales. Todo este material fue grabado, transcrito, leído línea por línea y codificado.				
Gardetti (2005)	Greener Management International	El estudio se enfoca en las barreras y oportunidades preliminares presentadas por cada uno de los cuatro sectores involucrados en el Laboratorio BOP de Argentina en	Las metodologías utilizadas en el desarrollo de las actividades del Lab van desde conferencias y preguntas y respuestas hasta la revisión de un caso de estudio. Al finalizar cada actividad principal, se redacta un documento con la	BOP Lab Argentina	Argentina	Las empresas están comenzando lentamente a escuchar voces que rara vez se escuchan en un intento por desarrollar su "capacidad nativa". Además, las ONG comienzan a pensar en términos de gestión "corporativa", mientras que el sector público comienza a aprender y participar en un modelo diferente al de la prestación de asistencia, analizando la mejor	Construir una visión local y compartida de la BOP, abordando preguntas como: ¿Cuáles son las necesidades locales? ¿Qué tipo de conocimiento se debe generar? ¿Cómo podría evolucionar este proceso en Argentina? Otros desafíos pueden expresarse como un conjunto adicional de preguntas: ¿Cómo puede una empresa convertir su estrategia en la base de la pirámide en una ventaja

		relación con algunos de los temas planteados durante sus actividades.	colaboración de los participantes			manera de crear un entorno adecuado para la BOP.	competitiva? ¿Qué tipo de modelo de negocio funcionará? ¿Cómo podemos generar confianza en la economía informal? ¿Qué tipo de educación necesitan las escuelas de negocios? ¿Cómo se integra la nueva tecnología? ¿Cómo podemos desarrollar la infraestructura educativa/social?
--	--	---	-----------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### *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 ejemplos 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; 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 (2007). 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 (2007), argumenta que el mercado BOP es bastante pequeño y no llega al monto que Prahalad y Hart (2002) 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.

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. 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 antídoto contra la pobreza es el crecimiento económico, termina indicando.

### *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.

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.

## **Metodología**

El presente trabajo es un estudio del tipo exploratorio-descriptivo, aunque algunas secciones sean explicativas. También es un estudio del tipo mixto, que estará basado en los bancos argentinos. Se utilizará una metodología de trabajo que contempla, en primer lugar, utilizar fuentes primarias, donde la recolección de datos se llevará a cabo mediante entrevistas. Se espera poder realizar entrevista a, al menos, 3 gerentes de sucursal de bancos, a los fines de caracterizar la estructura de incentivos que gobierna a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento. Además, se visitarán sucursales, además de páginas web y redes sociales oficiales de los bancos argentinos para conocer la oferta de productos, y si algunos pudiesen identificarse como apuntados a la BOP.

Como fuente secundaria, se agregará el material ya disponible de las Estrategia Nacional de Inclusión Financiera Argentina, sumado a otras de la región. Además de la revisión de la bibliografía, se realizará un primer acercamiento recopilando datos públicos disponibles sobre el tema, junto con informes al respecto de medios. También se trabajará con la base de datos de Global Findex del Banco Mundial (2021) que permitirá caracterizar los países del Mercosur en cuanto a sus estrategias de IF.

Para describir las características que deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros bancarios para contribuir a la IF, se realizará una revisión bibliográfica. El análisis de la literatura a su vez incluirá un detallado estudio sobre la BOP y el estado del arte, que es otra de las contribuciones de este trabajo. A los fines de identificar los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento se sumarán las entrevistas, la revisión bibliográfica, recopilando datos públicos disponibles sobre el tema, junto con informes al respecto de medios. Las mismas herramientas se utilizarán para analizar el estado de aplicación de estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en Argentina por parte de bancos e identificar casos representativos o asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos. En estos últimos dos puntos, será importante la visita a sucursales, además de páginas web y redes sociales oficiales de los bancos argentinos.

Respecto a la muestra, se seleccionaron los 10 principales bancos privados de Argentina como muestra representativa según el ranking elaborado Banco Central de la República Argentina

(BCRA) en base a distintas métricas, además de sumar al Banco de la Nación Argentina por ser el banco más grande de Argentina en depósitos y sucursales (BCRA, 2021), además del Banco de la Provincia de Córdoba por ser el banco más grande de la provincia de Córdoba, también en depósitos y sucursales (ibidem).

### *Cronograma*

Tabla N°1: Cronograma de trabajo

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Revisión bibliográfica.						
Monitoreo medios de comunicación						
Realización de entrevistas relevantes						
Caracterización del caso de aplicación y comparaciones.						
Caracterización de la región y de Argentina y probabilidades de convergencia.						
Redacción Final TFG						

## Resultados

### *Características de las estrategias BOP en herramientas y productos financieros bancarios para contribuir a la IF*

Como indica la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) (Presidencia de la Nación, 2019) siguiendo la línea más clásica del tema investigado, que a la hora de medir la IF se debe tener en cuenta:

- Acceso, significando completar y mejorar el acceso a cuentas de ahorro, crédito, medios de pago electrónicos, y seguros.
- Uso, potenciando la utilización del uso de cuentas, medios de pago electrónicos, y otros servicios financieros, como puerta de entrada al sistema financiero.
- Calidad, mejorando la capacidad financiera de la población (educación financiera) y la protección del usuario.

Esto implica que para mejorar la IF, debe incrementarse el acceso y el uso de los productos financieros, apalancándose en un usuario protegido y educado.

#### Aceptabilidad (20% del total)

1. No posee productos financieros de ahorro, crédito o pago, y no los está desarrollando.
2. No posee productos financieros de ahorro, crédito o pago, pero los está desarrollando.
3. Posee productos financieros sólo de ahorro, crédito o pago.
4. Posee algunos productos financieros de ahorro, crédito o pago.
5. Posee productos financieros de ahorro, crédito y pago.

#### Disponibilidad (20% del total)

1. Solo se puede acceder a los productos en forma personal, pero las sucursales son lejanas.
2. Solo se puede acceder a los productos en forma personal, pero las sucursales son cercanas.
3. Se puede acceder a los productos en forma personal o digital, pero las sucursales son lejanas.
4. Se puede acceder a los productos en forma personal o digital, y algunas sucursales son cercanas.

- e) 5. Se puede acceder a los productos en forma personal o digital, y muchas de sus sucursales son cercanas.

Conciencia (20% del total)

- a) 1. El banco no realiza publicidad masiva enfocándose en un segmento exclusivo.
- b) 2. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos solo sobre aspectos institucionales.
- c) 3. El banco realiza publicidad solo en vía pública, redes sociales o medios tradicionales.
- d) 4. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos sobre sus productos.
- e) 5. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos sobre sus productos, además de tener plataformas de educación financiera.

Asequibilidad (40% del total)

- a) 1. Los productos no tienen un precio transparente.
- b) 2. Los productos tienen un precio plano, para todos los clientes por igual.
- c) 3. Los productos tienen un precio bajo con relación a los demás del mercado.
- d) 4. Los productos tienen un precio bajo con relación a los demás del mercado, teniendo diferenciación para cada público.
- e) 5. Los productos tienen un precio por uso, es gratuito o bien diferencial según el tipo de cliente BOP.

*Incentivos para atender el segmento por parte de bancos*

Para llevar adelante este punto se realizaron entrevistas a gerentes de sucursales de bancos. Por razones de confidencialidad ellos no se identifican en el presente trabajo, pero sí se puede afirmar que fue uno de banco cooperativo, otro de banco nacional público, otro de banco privado nacional y uno mas de un banco público provincial.

La segmentación de clientes, también conocida como segmentación de consumidores o segmentación de clientes, es una técnica clave para comprender a los clientes y obtener información sobre ellos para la toma de decisiones y la formulación de estrategias. La segmentación divide la base de clientes en grupos discretos y homogéneos en función de varios atributos, con características o preferencias de compra similares. La segmentación de clientes se define como la partición de los mercados en submercados homogéneos en función de la demanda de los clientes.

Cada cliente tiene algunos atributos asociados a él que comprenden datos demográficos como la edad, el género, la educación, la ocupación, los ingresos, la ubicación, las características psicográficas, los parámetros financieros, entre otras características. Así los cuatro bancos, en general, según los entrevistados, por tener regulaciones del BCRA comunes, segmentan en forma similar. Teniendo algunas diferencias políticas según los accionistas e inclinaciones de los dueños de estos (ya sea el estado nacional o provincial, o un dueño privado).

Los entrevistados coinciden en que la segmentación de los clientes puede realizarse mediante agrupación según sus perfiles en clientes de alto valor, es decir, clientes altamente rentables y de bajo riesgo, clientes de bajo valor, es decir, clientes que son menos rentables y suponen un alto riesgo, clientes de valor medio, que son moderadamente rentables y el nivel de riesgo asociado a ellos es también medio, y clientes de valor negativo, que incurren en más costes para el banco que el beneficio generado y suponen también un alto riesgo.

Así, por ejemplo, los clientes de alto valor son de bajo riesgo que tienen un alto valor neto, grandes depósitos y préstamos en el banco y que contribuyen en gran medida a la rentabilidad del banco. Estos clientes deben recibir un servicio de atención al cliente de la mejor calidad, una respuesta prioritaria a las quejas y ofertas e incentivos oportunos para garantizar la retención. Se vigila de cerca el riesgo de pérdida de clientes y utilizar el máximo de recursos para evitar la pérdida de clientes. La comunicación se realiza a través del canal preferido del cliente.

Los clientes de valor medio, que tienen la mayor parte de sus negocios con estos bancos en general y tienen la posibilidad de convertirse en clientes de alto valor ganando su confianza y proporcionando mejores servicios y ofertas que los competidores. Proporcionan un beneficio significativo al banco y este beneficio puede incrementarse mediante la venta cruzada de productos/servicios. También, coinciden en que se pueden atraer a los clientes que pertenecen al grupo de ingresos medios, en los que hay que centrarse en ofrecer productos/servicios viables a los que pueden acceder y hacer un esfuerzo moderado para retenerlos. La comunicación debe realizarse a través del canal preferido del cliente, pero, a su vez, el más rentable (atención personalizada, online y telefónica).

Ahora bien, respecto a los clientes de valor bajo, según los entrevistados, se trata de clientes que pertenecen al grupo de bajos ingresos o al grupo de clientes de alto riesgo o de bajo interés

o necesidad de productos/servicios bancarios. Contribuyen a los escasos beneficios del banco y hay poco margen para la migración ascendente de estos clientes. O pueden ser clientes que tienen la mayor parte de su negocio con otras organizaciones financieras y pueden ser migrados al grupo de valor medio haciendo los esfuerzos adecuados. Deben asignarse recursos limitados para la prevención de la pérdida de clientes. La comunicación debe realizarse a través del canal de menor costo.

Respecto a los de valor negativo, los cuatro entrevistados entendieron que el segmento de la base de la pirámide estaría aquí. Se trata de los clientes de alto riesgo que suponen más costes para los bancos en términos de mantenimiento, costes operativos, ingresos, etc. que el beneficio que generan. Pueden ser clientes con préstamos no pagados o cuentas no operativas. Hay que esforzarse por la migración hacia arriba y por reducir los costes de servicio y aumentar los ingresos generados. Una vez identificado el valor del cliente, se pueden realizar esfuerzos para evitar la migración hacia abajo de los clientes y aumentar la migración hacia arriba de los clientes de valor bajo o negativo a valor alto para aumentar la rentabilidad del negocio bancario. Sin embargo, en su experiencia, no es posible atender este segmento, primero por su bajo nivel de sofisticación, que trae aparejado graves riesgos financieros. Además, no hay legislación del BCRA que permita mitigar los riesgos, como sí lo hay en otros países según algunos de los entrevistados.

Las variables que estos cuatro bancos cuentan como importantes a la hora de segmentar son las siguientes:

Variables demográficas: edad, genero, estado civil, ingresos, educación, ocupación.

Variables psicográficas: estilo de vida, clase social, demografía.

Variables contingentes: solvencia, pasivos, pasivos contingentes, nivel de riesgo, nivel de umbral, depósitos con el banco, activos.

Datos de comportamiento: relación con el banco, comportamiento del cliente, preferencias de compra, patrón de reembolso, historial de transacciones.

Cuando se les preguntó si veían viable que los bancos diseñaran productos o tomaran políticas para atender al segmento BOP, todos coincidieron que si bien los bancos estaban buscando aumentar la educación de los clientes en materia financiera, no existían acciones concretas en diseño de productos para este segmento. Si bien hay legislación (como Cuenta DNI o Cuenta

Universal) que obliga a los bancos a bancarizar al público en general, no hay acciones activas o concretas en pos de atender el segmento BOP.

En general se reconoce que los bancos argentinos no tendrían motivaciones (más allá de la relacionada a la responsabilidad social empresarial, como indicaron dos de los entrevistados) para atender a este segmento.

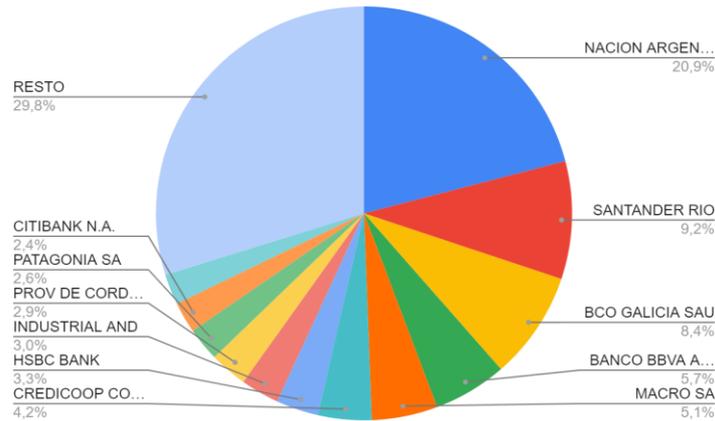
#### *Estado de aplicación de estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en Argentina por parte de bancos*

Para este punto se seleccionaron los 10 principales bancos privados de Argentina como muestra representativa según el ranking elaborado Banco Central de la República Argentina (BCRA) en base a distintas métricas, además de sumar al Banco de la Nación Argentina (BNA) por ser el banco más grande de Argentina en depósitos y sucursales (BCRA, 2021), además del Banco de la Provincia de Córdoba por ser el banco más grande de la provincia de Córdoba, también en depósitos y sucursales (ibidem). Siendo entonces los seleccionados:

1. Banco de la Nación Argentina
2. Banco de la Provincia de Córdoba
3. Banco Galicia
4. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)
5. Citibank
6. Banco BBVA Argentina
7. Banco Supervielle
8. Banco Patagonia
9. Banco Santander Río
10. HSBC Bank Argentina
11. Banco Credicoop
12. Banco Macro

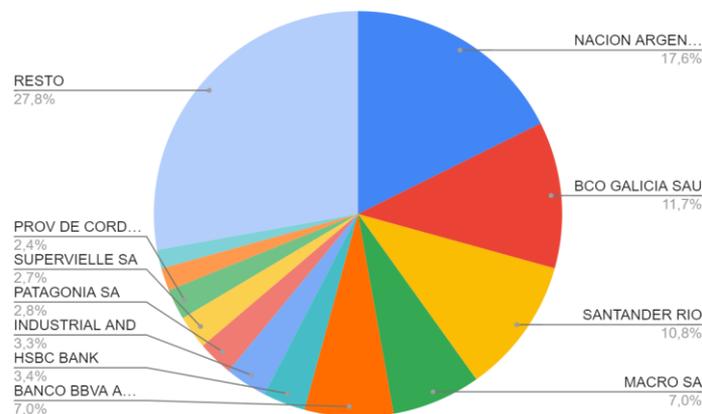
Estos doce bancos seleccionados tienen, según información del BCRA, el 70% de los depósitos del país y el 72% de los préstamos otorgados:

Gráfico N°1: Participación de los bancos por depósitos en el sistema financiero argentino



Fuente: Elaboración propia según datos del BCRA (2021)

Gráfico N°2: Participación de los bancos por préstamos otorgados en el sistema financiero argentino



Fuente: Elaboración propia según datos del BCRA (2021)

Volviendo a Hart (2005) se indicó que para que un producto sea considerado diseñado para la BOP debe tener las siguientes características:

- Aceptabilidad: el producto o servicio debe tener una utilidad excepcional y debe ser adaptado a las necesidades únicas del mercado BOP y sus distribuidores. Para su evaluación se seguirá a Carballo y Bartolini (2020) poniendo énfasis en cuentas, ahorro, crédito y medios de pago como principales necesidades del mercado BOP.
- Disponibilidad: el grado en el que un producto o servicio se puede obtener y acceder a la BOP. Para su evaluación se tendrá en cuenta la disponibilidad de sucursales o bien la capacidad de llevar adelante los tramites en forma digital.

- Conciencia: el grado en que la BOP tiene conocimiento de un producto, servicio o nombre de la marca. Volviendo al punto de aceptabilidad solo se trabajará poniendo énfasis en cuentas, ahorro, crédito y medios de pago como principales necesidades del mercado BOP, que según Carballo y Bartolini (2020) es lo que la población BOP más tiene conciencia y acepta.
- Asequibilidad: la medida en que la base de la pirámide puede asumir los gastos de un producto o servicio. Para su análisis se tendrá en cuenta el costo del producto y si responde a un nivel adecuado del segmento BOP.

Para cada uno de estos puntos se otorgaron puntajes por cada segmento para cada banco, siendo, del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 la mayor.

#### Aceptabilidad (20% del total)

- f) 1. No posee productos financieros de ahorro, crédito o pago, y no los está desarrollando.
- g) 2. No posee productos financieros de ahorro, crédito o pago, pero los esta desarrollando.
- h) 3. Posee productos financieros sólo de ahorro, crédito o pago.
- i) 4. Posee algunos productos financieros de ahorro, crédito o pago.
- j) 5. Posee productos financieros de ahorro, crédito y pago.

#### Disponibilidad (20% del total)

- f) 1. Solo se puede acceder a los productos en forma presencial, pero las sucursales son lejanas.
- g) 2. Solo se puede acceder a los productos en forma presencial, pero las sucursales son cercanas.
- h) 3. Se puede acceder a los productos en forma presencial o digital, pero las sucursales son lejanas.
- i) 4. Se puede acceder a los productos en forma presencial o digital, y algunas sucursales son cercanas.
- j) 5. Se puede acceder a los productos en forma presencial o digital, y muchas de sus sucursales son cercanas.

#### Conciencia (20% del total)

- f) 1. El banco no realiza publicidad masiva enfocándose en un segmento exclusivo.
- g) 2. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos solo sobre aspectos institucionales.
- h) 3. El banco realiza publicidad solo en vía pública, redes sociales o medios tradicionales.

- i) 4. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos sobre sus productos.
- j) 5. El banco realiza publicidad en vía pública, redes sociales y medios tradicionales masivos sobre sus productos, además de tener plataformas de educación financiera.

Asequibilidad (40% del total)

- f) 1. Los productos no tienen un precio transparente.
- g) 2. Los productos tienen un precio plano, para todos los clientes por igual.
- h) 3. Los productos tienen un precio bajo con relación a los demás del mercado.
- i) 4. Los productos tienen un precio bajo con relación a los demás del mercado, teniendo diferenciación para cada público.
- j) 5. Los productos tienen un precio por uso, es gratuito o bien diferencial según el tipo de cliente BOP.

La siguiente tabla explica la posición relativa de cada entidad financiera para sus productos financieros. En la misma se puede observar que todos los bancos tienen productos de ahorro, crédito y pagos. Si bien las condiciones de crédito son sujetas a calificación, los mismos están disponibles. Esta situación es esperable por estar en un mercado altamente regulado por el BCRA.

En lo que respecta la disponibilidad, se puede observar que los bancos con mayor capilaridad de sucursales (más allá de la atención online) son los bancos Córdoba, Galicia, Santander y Macro, que son los de mayor cantidad de sucursales. Luego podemos observar que son seguidos por BBVA, Supervielle y Credicoop. Finalmente, continúa el Banco Nación que si bien cumple un rol social según su misión (BNA, 2022), no tiene sucursales con amplia capilaridad en el interior del país. Si bien hay bastantes sucursales, su mirada siempre ha sido más federal. Por otro lado, el último puesto de disponibilidad lo ocupan los bancos internacionales como ICBC, HSBC o Citibank. Es importante destacar, que Citibank ya no opera en Argentina para consumidor final, y es por eso por lo que su calificación de productos es 1 (la más baja) al no tener oferta.

Respecto a la disponibilidad, no hay bancos que estén en todos los lugares donde vive el segmento BOP, por lo tanto, a ningún sujeto se le dio el puntaje máximo. Sin embargo, sí se detectó que los bancos Córdoba, Galicia, Santander y Macro, en general, tienen muchas más sucursales y permiten hacer contratos en forma virtual. BBVA, Credicoop y Supervielle tienen

menos sucursales, pero permiten, a su vez, hacer contratos en forma virtual. Banco Nación, si bien permite hacer algunas contrataciones en forma virtual, al tener pocas sucursales obtiene un puntaje de 3. Finalmente, los bancos internacionales y el Patagonia al no tener tantas sucursales, además de no tener en algunos casos posibilidades de contratación online, hace que disminuya su puntaje.

Por otro lado, y en lo que refiere a conciencia, los mejores bancos puntuados son Galicia, BBVA y Santander que tienen plataformas de educación financiera (tanto online como en las sucursales físicas). Lo continúan Nación, Córdoba y Credicoop de un fuerte compromiso social con el medio, además de banco Macro quien esta desarrollando ciertas herramientas de educación financiera.

Finalmente, y respecto a la asequibilidad de los productos, los bancos Nación y Córdoba en general no tienen gastos asociados de mantenimiento e inclusive tienen comisiones bonificadas (sin tener en cuenta el gasto financiero de un crédito que si cobra interés). Por otro lado, el banco Credicoop resulto ser el mas económico en cuanto a tasas y gastos de mantenimiento en comparación con otros bancos. Continuando, los bancos Macro, Galicia, BBVA, Santander, Patagonia y Supervielle tienen niveles similares de costos de mantenimiento y otras comisiones, siendo los mas caros los bancos HSBC, ICBC y Citibank.

Por todo lo dicho anteriormente, se podría indicar que los bancos que tienen los productos que más se asemejan a productos financieros (de ahorro, pago y crédito) para la BOP son los bancos Córdoba, Nación y Credicoop. Los tres bancos citados, tienen un fuerte arraigo y misión social, con lo cual es esperable que estén en la terna. Sin embargo, los bancos privados no logran ingresar con sus productos, principalmente por sus costos. Esto conlleva a que los bancos privados si bien tienen la capacidad de tener productos, sucursales, disponibilidad online para llevar adelante su misión, no lograrían ingresar al segmento por una cuestión de asequibilidad. Esto va en línea con lo visto en el punto anterior respecto a los incentivos de los bancos para operar en el segmento de BOP.

Como conclusión, se podría indicar que, en principio, el estado actual de la aplicación de estrategias BOP en herramientas y productos financieros en bancos de Argentina es bajo. Por un lado, las entidades financieras (con objetivos no sociales) no logran puntajes mayores a 4;

y, por otro lado, no hay, en forma explícita, información o evidencia que indique que los bancos actualmente estén avanzando en este tipo de desarrollo.

Sí es muy importante lo que están logrando algunas en materia de educación financiera (BBVA, 2022; Santander Río, 2022), pero no impacta en el diseño de productos que propicien la inclusión financiera.

Tabla N°2: Puntaje de bancos y productos financieros para la BOP

DRIVER	%	NACION	BANCOR	GALICIA	ICBC	CITIBANK	BBVA	SUPERVIELLE	PATAGONIA	SANTANDER	HSBC	CREDICOOP	MACRO
Aceptabilidad	20%	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
Disponibilidad	20%	2	4	4	1	1	3	3	1	4	1	3	4
Conciencia	20%	4	4	5	1	1	5	2	2	5	1	4	4
Asequibilidad	40%	5	5	2	1	1	2	2	2	2	1	4	2
<b>Puntaje</b>		<b>4,20</b>	<b>4,60</b>	<b>3,60</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>	<b>3,40</b>	<b>2,80</b>	<b>2,40</b>	<b>3,60</b>	<b>1,80</b>	<b>4,00</b>	<b>3,40</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en la web y sucursales de cada banco.

Tabla N°3: Ranking de puntajes de bancos y productos para la BOP

#	BANCO	PUNTAJE
1	BANCOR	4,6
2	NACION	4,2
3	CREDICOOP	4
4	GALICIA	3,6
5	SANTANDER	3,6
6	BBVA	3,4
7	MACRO	3,4
8	SUPERVIELLE	2,8
9	PATAGONIA	2,4
10	ICBC	1,8
11	HSBC	1,8
12	CITIBANK	1

Fuente: Elaboración propia en base a Tabla N°1

*Casos asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos*

Para el desarrollo de esta sección, primero se analizó los índices del Global Findex del Banco Mundial (2021). Los puntos más importantes de este informe son:

- La titularidad de cuentas en todo el mundo ha alcanzado al 76% de la población mundial, y al 71% de los habitantes de los países en desarrollo.
- La brecha de género en la titularidad de cuentas en las economías en desarrollo se ha reducido a 6 puntos porcentuales desde los 9 puntos porcentuales en los que se mantuvo durante muchos años.
- La recepción de pagos digitales, como el pago de un salario, una transferencia gubernamental o una remesa nacional, cataliza el uso de otros servicios financieros, como el almacenamiento, el ahorro y el préstamo de dinero.
- En las economías en desarrollo, cerca del 40% de los adultos que pagaron facturas de servicios públicos (el 18% de los adultos) lo hicieron directamente desde una cuenta. En China, cerca del 80 por ciento de los adultos realizó un pago digital a un comerciante, mientras que en otras economías en desarrollo lo hizo el 20 por ciento de los adultos.
- COVID-19 impulsó la adopción de servicios financieros digitales: Alrededor del 40% de los adultos de las economías en desarrollo, excluida China, que hicieron un pago digital a un comerciante utilizando una tarjeta, un teléfono o Internet, y más de un tercio de los adultos de las economías en desarrollo que pagaron una factura de servicios públicos directamente desde una cuenta, lo hicieron por primera vez después del comienzo de la pandemia.
- El dinero móvil se ha convertido en un importante facilitador de la inclusión financiera en el África subsahariana -especialmente para las mujeres-, tanto como impulsor de la titularidad de las cuentas como del uso de las mismas a través de pagos, ahorros y préstamos móviles.
- Aproximadamente la mitad de los adultos de las economías en desarrollo podrían acceder a fondos adicionales en un plazo de 30 días si tuvieran que hacer frente a un gasto inesperado.

El estudio del Global Findex, observa diferentes variables como cantidad de población bancarizada, uso de tarjetas de crédito y de débito, nivel de ahorro, uso de cuentas corrientes, préstamos obtenidos, entre otras variables. Todas buscan entender el acceso, el uso y la calidad de los servicios para determinar un nivel de inclusión financiera. En total, se miden más de 1200 variables. Respecto al Mercosur, se observan los siguientes datos relevados (eligiendo algunas de las variables, y promediando el total de las 1200):

Tabla N°3

PAIS	Año	Promedios	Bancarizado (+15)	Uso una tarjeta de crédito o débito (+15 años)	Ha realizado un depósito (% con cuenta en una institución financiera, mayores de 15 años)	Puede utilizar una cuenta en un banco o institución financiera sin ayuda si la abre (% sin cuenta, mayores de 15 años)	No tiene cuenta porque las instituciones financieras están demasiado lejos (% sin cuenta, edad 15+)	No tiene cuenta porque las instituciones financieras están demasiado lejos (% sin cuenta, edad 15+)	No tiene cuenta porque los servicios financieros son demasiado caros (% edad 15+)	No tiene cuenta porque los servicios financieros son demasiado caros (% sin cuenta, edad 15+)	No tiene cuenta por falta de documentación necesaria (% edad 15+)	No tiene cuenta por falta de documentación necesaria (% sin cuenta, edad 15+)
ARG	2017	19%	49%	32%	59%	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
ARG	2021	30%	72%	44%	64%	61%	7%	16%	19%	48%	9%	22%
BRA	2017	23%	70%	39%	66%	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
BRA	2021	33%	84%	55%	71%	59%	8%	33%	16%	67%	6%	30%
PRY	2017	18%	49%	9%	46%	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
PRY	2021	23%	54%	8%	44%	52%	23%	32%	48%	61%	23%	28%
URY	2017	25%	64%	51%	66%	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
URY	2021	32%	74%	54%	68%	65%	4%	11%	11%	34%	6%	20%

Fuente: Elaboración propia en base a Global Findex (BM, 2021).

Al leer la tabla se puede apreciar que en general la inclusión financiera de la población va aumentando. Se puede observar por ejemplo que en Argentina el 72% de la población está bancarizada para el año 2021, mientras que era de apenas del 49% para el año 2017. Lo mismo ocurre en Brasil que pasa del 70% al 84%, Paraguay del 49% al 54% y Uruguay del 64% al 74%. También se puede observar (salvo en Paraguay) que aumenta en la región el uso de tarjetas (tanto de crédito como de débito). Además, hay variables sin datos que en 2017 no se medían, pero que sí se hace en 2021.

En principio, podemos intuir que la IF en la región del Mercosur está en franco aumento, aunque todavía queda bastante camino por recorrer. A continuación, se cuentan casos de éxitos hallados para los diferentes países de la región Mercosur.

### Brasil

A través de la resolución 4480 del Consejo Monetario Nacional de Brasil, se eliminó la necesidad de identificaciones físicas o ciertos comprobantes, facilitando así la apertura de cuentas bancarias para los ciudadanos sin historial o bien sin identificación. Esta normativa

permitió la aparición de bancos como BTG, Original, Neon, Intermedium, entre otros especialmente pensados digitales y para la población menos pudiente. Estos bancos ofrecen diferentes productos con un bajo costo con ciertas limitaciones (como cantidad de retiros mensuales o transferencias).

Intermedium, por ejemplo, utiliza diferentes instrumentos de pago para pago en efectivo en cualquier banco, pudiendo retirar o depositar en cualquier entidad. También, tiene productos que permiten el retiro en efectivo de cuentas digitales en más de 19000 puntos de efectivo. Tanto Intermedium, como Neon y Original ofrecen tarjetas de débito Visa o MasterCard. El desafío en este caso fue la baja educación financiera de la clientela, debiendo implementar chatbots que permitan la rápida y eficaz comunicación. En este caso un cambio de legislación permitió avanzar en la IF en forma rápida. Por ejemplo, Intermedium paso de 10000 cuentas a más de 80000 en el transcurso de un año.

Es importante destacar, que, para el caso brasilero, el sector financiero se caracteriza por un alto nivel de concentración. Cerca del 78% de los depósitos están concentrados en cinco entidades financieras. Cada una con más de 15 millones de clientes cada uno, controlan más del 87% de las sucursales bancarias del país. En general, se podría indicar una relación entre la concentración de tanto poder financiero, y la falta de innovación asociada con él, lo que históricamente ha dificultado el ingreso de otros competidores, especialmente los bancos más pequeños.

## Paraguay

En este país no se detectaron casos de éxito tan importantes y de alto impacto como en Brasil. Sin embargo, es destacable que ya están comenzando (al igual que sucedió en Argentina) a tener desde el gobierno nacional una estrategia nacional de inclusión financiera. Según dice su página web (ENIF, 2016), los objetivos de esta estrategia son:

- Reducir las vulnerabilidades financieras de las familias en la base de la pirámide.
- Promover la mayor extensión de los servicios financieros en un mercado competitivo y seguro.
- Ayudar al desarrollo y al crecimiento económico a través del acceso de MIPYMES y grandes empresas a productos financieros.

- Promover la inclusión financiera, manteniendo un equilibrio con la estabilidad del sector financiero, la integridad y la educación/protección de los consumidores.

Lamentablemente no se hallaron documentos oficiales más allá de 2016 respecto a avances de la estrategia de inclusión financiera para Paraguay. Tampoco se encontraron ejemplos privados que hayan logrado incrementar la IF en el país.

## Uruguay

Este país, ha optado por una estrategia impositiva para la inclusión financiera. En este sentido, la Ley de Inclusión Financiera (Ley N°19398) busca democratizar el acceso y el uso del dinero, previendo mecanismos de incentivos fiscales. Así, por ejemplo, esta ley prevé cuentas bancarias gratuitas para empresas de reducida dimensión económica. También de reducción de IVA en 2 puntos para aquellas personas que cobren su sueldo en banco y hagan pagos a través de tarjetas de débito. Vale la pena recalcar que en Argentina durante mucho tiempo también estuvo vigente una medida similar. Otra cuestión importante es que reglamenta y le da libertad al trabajador de elegir el banco en el que quiere cobrar su sueldo.

Si bien Uruguay no cuenta con estrategias de inclusión y educación financieras coordinadas por un comité nacional, cuenta con políticas públicas a nivel nacional en este sentido. Así ha desarrollado una política pública de inclusión financiera de alcance nacional liderada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Además, Uruguay cuenta con un programa de educación económica y financiera de alcance nacional liderado por el Banco Central de Uruguay, que incluye acuerdos, convenios y contribuciones del sistema nacional de educación pública, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), del Ministerio de Educación y Cultura, de la Universidad de la República, la central sindical y todos los actores públicos y privados del sistema financiero en sus distintas ramas de actividad. No fueron hallados ejemplos privados que hayan logrado incrementar la IF en el país.

## **Discusión y conclusión**

La IF es un medio para mejorar el bienestar de la población a través del uso responsable de los productos y servicios financieros ofrecidos por las entidades, el crecimiento económico y la reducción de la informalidad (BCRA-CAF, 2017). La pregunta central de esta investigación fue ¿Contribuye una estrategia BOP en productos y servicios financieros bancarios a incrementar la IF en Argentina? Si bien esta es una pregunta general y disparadora, derivó en preguntas específicas como: ¿Qué características deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros por parte de bancos para contribuir a la IF? ¿Cuál es el estado actual de la aplicación de estrategias BOP en herramientas y productos financieros en bancos de Argentina? ¿Cuáles son los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender el segmento BOP? y ¿Existen casos asimilables de estrategias BOP en bancos en otros países del Mercosur?

Al respecto de describir las características que deben tener las estrategias BOP en herramientas y productos financieros bancarios para contribuir a la IF, el mismo fue descrito siguiendo el modelo de Hart (2005). En este sentido, cualquier negocio que busque atender este segmento, deberá procurar que sus productos o servicios tengan aceptabilidad (el producto o servicio debe tener una utilidad excepcional y debe ser adaptado a las necesidades únicas del mercado BOP y sus distribuidores); que esté disponible (el grado en el que un producto o servicio se puede obtener y acceder a la BOP); que exista conciencia (el grado en que la BOP tiene conocimiento de un producto, servicio o nombre de la marca), y finalmente su asequibilidad (implicando que la base de la pirámide puede asumir los gastos de un producto o servicio).

De esta manera y siguiendo a Carballo y Bartolini (2020) se le dio puntaje a cada uno de estos puntos dentro de los bancos argentinos. Esto permitió analizar el estado de aplicación de estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en Argentina por parte de bancos. Así fue que se generó un ranking de bancos (de más inclusivo a menos inclusivo) de las principales entidades financieras argentinas. Como conclusión se podría indicar que, en principio, el estado actual de la aplicación de estrategias BOP en herramientas y productos financieros en bancos de Argentina, es bajo. Por un lado, las entidades financieras (con objetivos no sociales) no logran puntajes mayores a 4; y, por otro lado, no hay en forma explícita información o evidencia que indique que los bancos actualmente estén avanzando en este tipo de desarrollo. Vale la pena destacar lo que están logrando algunas en materia de

educación financiera (BBVA, 2022; Santander Rio, 2022). Sin embargo, esto no tiene impacto en el diseño de productos que propicien la inclusión financiera.

En el presente trabajo también se buscó identificar los incentivos que gobiernan a las diferentes entidades bancarias a la hora de atender este segmento. Para llevar a cabo este punto, se contó con cuatro gerentes de sucursales de bancos de primera línea de la ciudad de Córdoba. En todos los casos, se destacó, en general, que si bien existen esfuerzos para aumentar la educación de los clientes en materia financiera, no había acciones concretas en diseño de productos para este segmento. Se reconocen ciertas legislaciones (como Cuenta DNI o Cuenta Universal) que obliga a los bancos a bancarizar al público en general, pero no existen acciones activas o concretas en pos de atender el segmento BOP.

Los gerentes coincidieron que es una problemática de segmentación, reconociendo al segmento BOP como de valor negativo para los bancos. En general se reconoce que los bancos argentinos no tendrían motivaciones o incentivos (mas allá de alguna de responsabilidad social empresaria, como indicaron dos de los entrevistados) para atender a este segmento. Por su alto riesgo, y baja rentabilidad.

Finalmente, se lograron identificar casos representativos o asimilables a las estrategias de BOP en herramientas y productos financieros en el Mercosur por parte de bancos, para Brasil. El caso de los bancos Intermedium o Neon que, anclados en legislación moderna, además de la escalabilidad y la tecnología, permitieron incrementar rápidamente el nivel de inclusión financiera vía productos y servicios en ese país. Para el caso de Uruguay y Paraguay, si bien se observan ciertos esfuerzos públicos o estatales (a través de incentivos fiscales en el primer caso, y de la estrategia nacional de inclusión financiera en el segundo) no se registran acciones concretas de bancos que vayan en una línea similar a la brasilera.

Todavía queda mucho por entender como atender la demanda, desde la oferta, de este segmento de clientes de la BOP.

### *Limitaciones y fortalezas*

Si bien el presente trabajo pudo desarrollarse adecuadamente, se encontraron obstáculos y ventajas a la hora de recabar la información y/o implementar los métodos correspondientes.

Las limitaciones que se hallaron en esta investigación son las siguientes:

- a) Falta de información pública actualizada en Argentina para el segmento BOP: si bien hay investigadores y estudios recientes sobre la inclusión financiera, los mismos tienen en cuenta toda la población y no solo el segmento BOP.
- b) Entrevistas limitadas: ya que los gerentes solicitaron no ser identificados por cuestiones de compliance de las mismas entidades.
- c) No se tuvo en cuenta el desarrollo de la tecnología financiera o Fintech: existen actualmente desarrollos de plataformas o nuevas entidades financieras (como Uala, Mercado Pago, entre otras). Si bien posiblemente sean la solución a este problema, se trabajó completamente en bancos.

Las fortalezas más importantes de este trabajo se pueden resumir en:

- a) La investigación es pionera, abriendo la puerta a nuevos desarrollos. El tema abordado en la investigación aún no se ha llevado a la práctica en una cantidad razonable de estudios previos relacionados respecto a bancos argentinos, por lo que este trabajo podría llegar a ser un punto de partida para implementar en futuras investigaciones.
- b) La investigación aporta valor para el marketing y la segmentación de los sectores BOP. Al enfocarse en un segmento que genera discusiones, en todas las industrias, sobre quien y como debe atenderse.
- c) La metodología es mixta, lo que permite incluir aspectos cuantitativos y cualitativos en el presente trabajo.
- d) Presentación de una revisión bibliográfica para futuros estudios sobre la BOP.

### *Futuras líneas de investigación*

Como futuras líneas de investigación se propone estudiar el segmento BOP desde el punto de vista de las nuevas plataformas Fintech. Esto permitirá ver el impacto de la tecnología en la inclusión financiera, dejando de lado los bancos. También sería interesante centrarse en productos como los seguros o el crédito respecto al segmento BOP. Finalmente, y posiblemente

como desarrollo más innovador, la posibilidad de diseñar y prototipar productos financieros para atender a este segmento sería de alto valor para la industria bancaria.

## **Bibliografía**

Acosta, P., Kim, N., Melzer, I., Mendoza, R. U., Thelen, N. (2011). Negocios y desarrollo humano en la base de la pirámide: Explorando desafíos y oportunidades con mapas de calor de mercado. *Revista de Negocios Internacionales*, 46(1), 50–60.

Adekambi, S. A., Ingenbleek, P. T. M., van Trijp, H. C. M. (2015). Integración de los Productores en la Base de la Pirámide con los Mercados Globales: Un Enfoque de Aprendizaje de Mercado. *Revista de Marketing Internacional*, 23(4), 44–63.

Allen, F., Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Martinez Peria, M. (2012). Los Fundamentos de la Inclusión Financiera. Comprender la Propiedad y el Uso de Cuentas Formales. Banco Mundial, WPS6290.

Anderson, J., Billou, N. (2007). Al servicio de los pobres del mundo: la innovación en la base de la pirámide económica. *Revista de Estrategia Empresarial*.

Angot, J., Plé, L. (2015). Servir a los pobres en los países ricos: la solución del modelo de negocio de la base de la pirámide. *Revista de Estrategia Empresarial*.

Arnold, D. G., Valentin, A. (2013). La responsabilidad social corporativa en la base de la pirámide. *Revista de Estudios Empresariales*, 66(10), 1904–1914.

Banna, H., Alam, M. R. (2020). Eficiencia de la banca islámica y crecimiento sostenible inclusivo: el papel de la inclusión financiera. *Revista de Economía Monetaria y Finanzas Islámicas*, 6(1), 213-242.

Baronio, A. (2019). Propuestas para la bancarización e inclusión financiera en Argentina. ADEBA.

Bateman, M. (2010). ¿Por qué las microfinanzas no funcionan?: el ascenso destructivo del neoliberalismo local. Libros de Zed Ltd.

Bhatti, Y. A., Ventresca, M. (2013). ¿Cómo se puede conceptualizar la "innovación frugal"? Disponible en SSRN 2203552.

Bharti, K., Sharma, V., Agrawal, R., Sengar, A. (2014). La mentalidad del vendedor: Clave para desarrollar el mercado de la base de la pirámide. *Procedia-Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 133, 169-179.

Barki, E., Parente, J. (2006) Comportamiento del Consumidor en el Mercado de la Base de la Pirámide en Brasil. *Greener Management Internacional*, 56, 11–23.

Banco Mundial (2014). Informe sobre el Desarrollo Financiero Mundial: Inclusión Financiera.

Banco Mundial (2018). Visión general de UFA2020: Acceso Financiero Universal para 2020.

Banco Mundial (2019). Informe sobre inclusión financiera.

Bello, S., Oyedokun, G. E., Adeolu-Akande, M. (2021). Inclusión financiera y pobreza inducida por el género en Nigeria. *Revista Internacional de Investigación en Negocios y Ciencias Sociales* (2147-4478), 10(8), 266-274.

BID (2017). Diagnóstico y Lineamientos para la Estrategia de Inclusión Financiera en Argentina. Programa de Apoyo para el desarrollo de Estrategias Integrales de Inclusión Financiera RG-T2305, Primer Borrador para el Gobierno.

BID (2018). Informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación. Mimeo.

BCRA-CAF (2018). Encuesta de medición de capacidades financieras en Argentina. Año 2017. Corporación Andina de Fomento (CAF) en colaboración con el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

BCRA (2020). Entidades financieras.

Carballo, I., Bartolini, M. (2020). Pagos Digitales para la Inclusión Financiera de poblaciones vulnerables en Argentina: un estudio empírico en comerciantes del Barrio Padre Carlos Múgica (ex Villa 31-31 bis) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Económica*, 66.

Collier, J. L. (2007). BOP: El Clima para el Cambio. Juegos de New Grove.

Christensen, L. J., Siemsen, E., Balasubramanian, S. (2015). Cambio de comportamiento del consumidor en la base de la pirámide: cerrar la brecha entre las estrategias con fines de lucro y de responsabilidad social. *Revista de Gestión Estratégica*, 36(2), 307–317

Demirgüç-Kunt, A., Singer, D. (2017) Inclusión financiera y crecimiento inclusivo: una revisión de la evidencia empírica reciente. Documento de Trabajo de Investigación sobre Políticas del Banco Mundial, (8040).

Demirgüç-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. (2008). Finanzas para todos. Políticas y Dificultades para Ampliar el Acceso. Banco Mundial, Washington, DC.

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., Hess, J. (2018): La Base de Datos Global Findex. Medición de la Inclusión Financiera y la Revolución Fintech. Panorama General, El Grupo del Banco Mundial.

Elliot, M., Nam, Y., Loibl, C. (2021). Capacidad financiera y planificación financiera al borde de la edad de jubilación. *Revista de Asuntos Familiares y Económicos*, 42(1), 133-150.

Fernández de Lis, S., Pacheco, L. (2017). Inclusión Financiera en América Latina: Facilitadores, Promotores y Obstaculizadores. XI Foro de Análisis Latinoamericano, Banco de España.

Gardetti, M. A. (2005). Un Enfoque de Base de la Pirámide en Argentina: Hallazgos Preliminares de un Laboratorio de Aprendizaje de la Balanza de Pagos. *Greener Management Internacional*, 51, 65–77.

George, G., Rao-Nicholson, R., Corbishley, C., Bansal, R. (2015). Emprendimiento institucional, gobernanza y pobreza: perspectivas de los servicios de respuesta médica de emergencia en la India. *Revista de Administración de Asia Pacífico*, 32(1), 39-65.

Hahn, R., Gold, S. (2014). Recursos y gobernanza en la "base de la pirámide" -asociaciones: Evaluación de las colaboraciones entre empresas y actores no empresariales. *Revista de Estudios Empresariales*, 67(7), 1321–1333.

Hart, S. (2005). *El capitalismo en la encrucijada: las oportunidades de negocio ilimitadas para resolver los problemas más difíciles del mundo*. Pearson Education.

Hart, S., Sharma, S., Halme, M. (2016). Pobreza, Estrategia Empresarial y Desarrollo Sostenible. *Organización y Medio Ambiente*. 29. 401-415.

Hounhouigan, M. H., Ingenbleek, P. T. M., van der Lans, I. A., van Trijp, H. C. M., Linnemann, A. R. (2014). La Adaptabilidad de los Sistemas de Comercialización a las Intervenciones en Países en Desarrollo: Evidencia del Sistema de Piña en Benín. *Revista de Política Pública y Marketing*, 33(2), 159–172.

Hossain, S. (2016). Inversión extranjera directa, libertad económica y crecimiento económico: evidencia de los países en desarrollo. *Revista Internacional de Economía y Finanzas*, 8(11), 200-214.

Inoussa, H. (2021). El Enfoque de la Inclusión Financiera impulsado por las FinTech: Un estudio transversal sobre cómo la Inclusión Financiera promueve el Desarrollo Sostenible en el África Subsahariana.

Innovations for Poverty Action (IPA) (2017). *Más allá del aula*. Washington D.C.

Jaiswal, A. (2007). La fortuna en la base de la pirámide: una perspectiva alternativa.

Kapoor, A., Goyal, S. (2013). Atención médica inclusiva en la base de la pirámide (BOP) en la India. *Revista Internacional de Comercio y Mercados Globales*, 6(1), 22-39.

Karnani, A. (2007) *La fortuna en la Base de la Pirámide: Un espejismo*. Revisión de la Administración de California.

Kahle, H. N., Dubiel, A., Ernst, H., Prabhu, J. (2013). Los efectos democratizadores de la innovación frugal: implicaciones para el crecimiento inclusivo y la construcción del Estado. *Revista de Investigación Empresarial de la India*.

Kistruck, G. M., Sutter, C. J., Lount, R. B., Smith, B. R. (2013). Mitigación de los problemas de agentes principales en los mercados de la base de la pirámide: una perspectiva de desbordamiento de identidad. *Revista de la Academia de Administración*, 56(3), 659–682.

Kolk, A., Lenfant, F. (2015). Colaboración Intersectorial, Brechas Institucionales y Fragilidad: El Papel de las Asociaciones de Innovación Social en una Región Afectada por Conflictos. *Revista de Política Pública y Marketing*, 34(2), 287–303.

Lafayette, S. (2008). La crisis financiera: Origen y Perspectivas. *Revista del CEI No 13*, diciembre de 2008.

Mishkin, F. S. (2014). Banca central después de la crisis. Serie sobre Análisis de la Banca Central y Políticas Económicas no. 19.

Mishkin, F. S., Eakins, S. G. (2019). *Mercados Financieros*. Pearson Italia.

Moya, R., Panadeiros, M., Templado, I. (2019): *Inclusión Financiera en la Argentina: Diagnóstico y Propuestas de Política*. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).

Nepal, A. K., Neupane, N. (2022). Vivir en la llanura de inundación: ¿Pueden la inclusión financiera, los activos productivos y el mecanismo de afrontamiento ayudar a reducir la inseguridad alimentaria?. *Desafíos Ambientales*, 6, 100437.

Ofori-Dankwa, J., Julian, S. D. (2013). Dinamismo, Estructura de Capital y Desempeño en una Economía Subsahariana: Ampliación de la Hipótesis de la Diferencia Institucional. *Ciencia de la Organización*, 24(5), 1422–1438

Okoye, L. U., Erin, O., Modebe, N. J. (2017). La inclusión financiera como estrategia para mejorar el crecimiento y el desarrollo económicos. *Revista de Banca y Comercio por Internet*, 1-14.

Pérez Akaki, P., Fonseca Soto, M. (2017); Análisis espacial de la inclusión financiera y su relación con el nivel de pobreza en los municipios mexicanos. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 12, N° 1, pp.43-62 43.

Piacentini, M., Hamilton, K. (2013). El consumo vive en la base de la pirámide. *Teoría del Marketing*, 13(3), 397-400.

Prahalad, C. (2005). *La fortuna en la base de la Pirámide*. Wharton School Pub.

Prahalad, C., Hart, S. (2002). *Elevando la Base de la Pirámide: Estrategias para un Crecimiento Sostenible*.

Presidencia de la Nación (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Ministerio de Hacienda.

Presidencia de la Nación (2020). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Ministerio de Hacienda.

PFS (2020) *Protocolo de finanzas sostenibles de Argentina*

Roa, M., Carvallo, O. A. (2018): *Inclusión financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales: Las experiencias de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Robinson, M. (2001). *La revolución de las microfinanzas: finanzas sostenibles para los pobres*. El Banco Mundial.

Rojas-Suarez, L. (2016). *Inclusión Financiera en América Latina: Hechos y Obstáculos*, Desarrollo Global WP 439.

Sampieri, R.; Fernández Collado, C., Pilar Baptista, L. (2006). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México.

Secretaria de Hacienda de la Nación (2019). Plan Nacional de Educación Financiera 2019.

Sotomayor, N., Talledo, J., Wong, S. (2018): Determinantes de la Inclusión Financiera en el Perú: Evidencia Reciente. Documento de Trabajo. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, (SBS).

Schrader, C., Freimann, J., Seuring, S. (2012). Estrategia de negocio en la base de la pirámide. *Estrategia Empresarial y medio ambiente* 21(5), 281-298.

Shivarajan, S., Srinivasan, A. (2013). Los Pobres como Proveedores de Propiedad Intelectual: Un Enfoque de Red Social para el Alivio Sostenible de la Pobreza. *Trimestral de Ética Empresarial*, 23(3), 381–406.

Stiglitz, J. E., Racionamiento del crédito en mercados con información imperfecta. *La revista económica americana* Weiss, A. (1981). , 71(3), 393-410.

Themaat, T., Schutte, C., Lutters, E., Kennon, D. (2013). Diseño De Un Marco Para Diseñar Un Modelo De Negocio Para La Población De La "Base De La Pirámide".

Todaro, M., Smith, S. (2011). *Desarrollo Económico*. 11a edición. Estados Unidos: Pearson.

Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C., Sánchez-Medina, P. S. (2012). Definir el éxito en los negocios de subsistencia. *Revista de Estudios Empresariales*, 65(12), 1658–1664

Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., Cámara, N. (2015): Inclusión financiera y sus determinantes: el caso argentino. BBVA Research. Documento de Trabajo N° 04/15.

Unión de Consumidores de Argentina (UCA) recuperado de <https://consumoenred.wordpress.com/2015/03/24/proteste-ya-estos-son-los-3-rubros-que-lideran-las-broncas-y-quejas-de-argentinos-por-servicios-mal-prestados>.

UNEP FI (2020) Informe de inclusión financiera para Naciones Unidas

Viswanathan, M., Sridharan, S., Gau, R., Ritchie, R. (2009). Diseño de la Alfabetización en el Mercado en Contextos con Recursos Limitados: Implicaciones para las Políticas Públicas y el Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(1), 85–94.

Woyecheszen, S. (2018): Inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL).

Yin, X., Xu, X., Chen, Q., Peng, J. (2019). El desarrollo sostenible de la inclusión financiera: ¿cómo pueden la política monetaria y los fundamentales económicos interactuar con ella de manera efectiva?. *Sostenibilidad*, 11(9), 2524.

Yunus, M. (1998). *Banquero de los pobres*. Penguin Books India.

Zamalloa Llerena, J. C. (2017). *Inclusión financiera en Perú: desarrollo bajo una perspectiva multidimensional*.

Zhu, B., Zhai, S., He, J. (2018). ¿Es sostenible el desarrollo de la inclusión financiera en China? Evidencia desde una perspectiva de equilibrio. *Sostenibilidad*, 10(4), 1200.