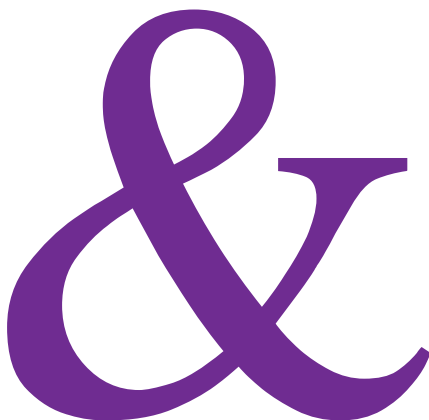


# Base de la pirámide

## Cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares



■ Por Julio Sánchez Loppacher, Alejandro Lago y Juan Loitegui

### CV

**Julio Sánchez Loppacher**

PhD en Gestión de la Supply Chain, Politécnico de Milano; Máster Ejecutivo en Dirección de Empresas, IAE, Universidad Austral; ingeniero industrial, Udelar; profesor de Dirección de Operaciones y Tecnología, IAE, Universidad Austral; profesor invitado del IEEM.

**Alejandro Lago**

PhD en Ingeniería, University of California at Berkeley; master en Ingeniería, University of California at Berkeley; ingeniero de caminos, canales y puentes, Universitat Politècnica de Catalunya; profesor Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE Business School.

**Juan Loitegui**

colaborador científico de la Universidad Austral

*Publicado por primera vez en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 78, agosto de 2015.*

Las empresas que sacan ventajas en el segmento de base de la pirámide son las que entienden qué dimensiones operativas son clave para reducir la brecha entre necesidades y satisfacción de los clientes de bajos ingresos.

Nuestro estudio se basa en el análisis en detalle del comportamiento operativo de varios ejemplos de éxito, comprendiendo 10 compañías líderes de mercado pertenecientes a diferentes sectores, tanto industriales como de servicios, y con aplicaciones en países de gran impacto en el desarrollo del sector de la base de la pirámide (BDP), tales como: México, Brasil, Argentina y Perú.

Entre los casos de éxito analizados, destacan: Nestlé, compañía agroalimentaria de alcance global; Grupo Ajeper, grupo peruano perteneciente al sector de bebidas gaseosas; Topy Top, empresa del sector textil con actividad de fabricación en Perú; Grupo Empresa Editora El Comercio, empresa editorial de diarios de Perú, que comercializa el diario popular Trome; Amanco, perteneciente al Grupo Mexichem, dedicada a la producción y mercadeo de soluciones para la conducción de fluidos y sistemas de construcción livianos; Magazine Luiza, cadena de tiendas de productos para el hogar del mercado brasileño; y Mibanco, orientado a empresarios de micro y medianas empresas del mercado peruano.

De nuestro análisis se deriva que las empresas que logran fuerte crecimiento y consolidación en los mercados emergentes latinoamericanos son aquellas que, más allá de su posicionamiento estratégico, han entendido qué dimensiones operativas son clave para reducir la brecha entre necesidades y satisfacción de los clientes de bajos ingresos, y han diseñado sus operaciones para eso, ya sea trabajando individualmente o en colaboración con otros actores sociales y de la cadena del negocio.

De acuerdo con la visión empresarial más optimista, este mercado de potenciales consumidores es una oportunidad de negocio que, de ser aprove-

**Figura 1. El ciclo de valor del consumidor emergente**



chada, supondría una vía de crecimiento y rentabilidad para muchas empresas.

La realidad es que el potencial de negocio de la base de la pirámide se ha ido desarrollando paulatinamente en América Latina. La región es un escenario ideal para desarrollar modelos de negocios enfocados en las clases populares. En estos países, más del 70 % de la población es pobre según cualquier patrón occidental, pero por lo menos la gran mayoría de estos “pobres” están por encima de un

**Las empresas que logran fuerte crecimiento y consolidación en los mercados emergentes latinoamericanos son aquellas que han entendido qué dimensiones operativas son clave para reducir la brecha entre necesidades y satisfacción de los clientes de bajos ingresos.**

umbral mínimo de ingresos que permite considerarlos potenciales consumidores.

Para poder aprovechar la oportunidad y acercarse con efectividad a los consumidores de menores ingresos, necesitamos cambiar antiguas creencias y prejuicios. Es la única manera de tomar decisiones acertadas. Las empresas suelen acercarse al mercado de la base

de la pirámide con productos y soluciones pensadas para países desarrollados o mercados de poder adquisitivo medio y alto. No es raro que ese tipo de enfoques acaben fracasando, ya que mantienen una postura no activa sino reactiva ante una realidad que exige ser encarada de manera distinta.

En nuestro estudio, aplicado a la realidad latinoamericana, hemos identificado cuatro dimensiones clave como punto de partida para definir la estrategia de cualquier compañía para ser competitiva en el sector: atractividad, asequibilidad, accesibilidad y aceptabilidad. A partir de estas dimensiones, en este trabajo definimos las actividades de la cadena de valor que deben gestionarse y los aspectos operativos clave para poder satisfacer cada una de las dimensiones. Es lo que llamamos el ciclo de valor del consumidor emergente (figura 1).

**Atractividad: “Hay conciencia de marca mientras se asocie a una funcionalidad clara”**

Los consumidores en el sector emergente se diferencian bastante de las clases más pudientes en sus necesidades y en cómo se sienten atraídos por los productos. Por un lado, porque son altamente sensibles al precio: en los productos de conveniencia valoran muy rígidamente el uso funcional que

América Latina es un escenario ideal para desarrollar modelos de negocios enfocados en las clases populares: más del 70 % de la población es pobre según cualquier patrón occidental.

hacen de muchos productos básicos. Por otro lado, su manera de vivir y sus necesidades diarias los llevan a requerir funcionalidades diferentes para los productos.

De esta manera, el concepto de la atractividad del producto está ligado a

tres aspectos: la funcionalidad, la sensación de seguridad y el valor aspiracional, a través de la sensación de estatus que no pueden satisfacer por otra vía, donde el valor de la marca en los consumidores emergentes tiene tanto o más importancia que en los sectores de mayores ingresos.

Así lo entiende la empresa agroalimentaria Nestlé con un potencial impacto regional en el sector emergente, al apostar por soluciones de productos comestibles en formatos más pequeños, muchas veces individuales y de consumo diario. Ese formato hace posible que los consumidores de la BDP accedan a marcas de aspiración que hasta entonces les estaban vedadas. Como enfatiza un gerente ejecutivo de Nestlé Perú: "Tenemos marcas líderes aspiracionales que las personas quisieran comprar, pero a las que no pueden acceder en formatos tradicionales porque no los pueden pagar".

Ajustar la propuesta para desarrollar esta atractividad en cada una de las dimensiones mencionadas lleva a reconsiderar desde el punto de vista

operativo el entronque de dos actividades fundamentales: por un lado, un adecuado monitoreo de mercado para asegurar que se entienden bien las necesidades funcionales y emocionales del segmento, y, por otro lado, a un desarrollo del producto/servicio acorde que sepa

Las empresas suelen acercarse al mercado de la base de la pirámide con productos y soluciones pensadas para países desarrollados o mercados de poder adquisitivo medio y alto.

transformar esa información de mercado para ofrecer soluciones innovadoras que respondan adecuadamente a esas necesidades y aspiraciones.

Las características propias del sector, con perfiles propios en usos y costumbres de vida y de consumo, hacen que las metodologías masivas tradicionales de investigación de mercado sean de limitada efectividad. Las empresas del sector optan por aplicar metodologías vivenciales y de mayor acercamiento con las comunidades de la BDP, para comprender

y entender más profundamente sus patrones culturales y de vida.

Hemos identificado cuatro dimensiones clave como punto de partida para definir la estrategia de cualquier compañía para ser competitiva en el sector: atractividad, asequibilidad, accesibilidad, y aceptabilidad.

Nestlé Perú es un caso elocuente de ello. A través del proyecto madre adoptiva, la empresa aplica metodologías de naturaleza etnográfica para la investigación del mercado objetivo en el que ejecutivos de cuentas del área comercial de la

compañía tienen experiencias de convivencia en el propio entorno de vida de la población de menores recursos, para descubrir sus hábitos de convivencia y necesidades básicas de alimentación, pero sin alterar la rutina de vida diaria de la casa.

Un caso interesante en el sector de la banca es el de la empresa Mibanco que otorga créditos a microempresarios en el sector de menores recursos de la población de Perú.

El diario Trome es también otro ejemplo sobresaliente de cómo a través del conocimiento del segmento a nivel de calle y el rediseño de contenidos se puede ser exitoso en el sector de los diarios populares. Para la generación de contenidos, el grupo ha desarrollado una redacción independiente para Trome, integrada por redactores que pertenecen a círculos familiares y sociales pobres, de manera que son ellos mismos los que, al haber pertenecido

El concepto de la atractividad del producto está ligado a tres aspectos: la funcionalidad, la sensación de seguridad y el valor aspiracional.

Los consumidores del sector emergente se caracterizan sobre todo por tener un poder adquisitivo individual limitado y por su también limitado poder de endeudamiento. Eso hace que sean, entre otras cosas, muy sensibles al precio o, si se prefiere, a la relación calidad-precio o funcionalidad-precio. La diferencia crucial respecto al cliente más adinerado estriba en que mientras este último posiblemente no quiera pagar por cosas superfluas, el consumidor emergente simplemente no puede pagar, imponiendo así una restricción más dura. Así, no se trata de conseguir el menor precio posible, sino el precio justo y la mayor eficiencia posible para rebajar los costes en función del producto.

La presión para ofrecer unos precios asequibles a los sectores de menores recursos obliga a que las empresas reconsideren dos actividades claves de la cadena de valor. Por un lado, el diseño de producto, que deberá ser tal que asegure que el producto o servicio incluya solo aquello que el cliente considera atractivo y elimine todos los aspectos superfluos. Por otro lado, ese diseño va ligado a una revisión de los procesos en la cadena de operaciones, apuntando a una mayor eficiencia y flexibilidad.

Las empresas del sector optan por aplicar metodologías vivenciales y de mayor acercamiento con las comunidades de la BDP, para comprender y entender más profundamente sus patrones culturales y de vida.

a este estrato, conocen no solo el lenguaje si no la funcionalidad real que los lectores pueden dar a la información.

**Asequibilidad: “Los pobres pueden pagar lo necesario, y lo eficiente”**

La asequibilidad del producto parte de un diseño racional. A la hora de convertir la información de mercado en un producto, las compañías eva-

luadas son conscientes de que el consumidor emergente está dispuesto a pagar precios relativamente más altos que los que ofrece el sector informal en la medida que haya una propuesta de valor en formatos y contenidos del producto que se ajusten estrictamente a las necesidades del sector.

Un ejemplo ambicioso en cuanto a lograr niveles de eficiencia a lo largo de toda la cadena productiva es el caso Nestlé Brasil. La compañía desarrolla una estrategia de localización en la fabricación de productos orientados a los sectores C y D en una misma planta ubicada estratégicamente (Feria de Santana), que actúa como *hub* logístico eficiente en lo que hace al mapa de distribución de las zonas pobladas más carenciadas y marginales de Brasil (noreste brasileño).

A su vez, en un sector de fuerte expansión geográfica localizado en zonas alejadas y poco seguras como lo es el de la BDP, el desafío competitivo muchas veces pasa por lograr una gestión de distribución eficiente y efectiva. La clave consiste en desarrollar de nuevo una base local. Una de las em-

Los consumidores del sector emergente son muy sensibles al precio o, si se prefiere, a la relación calidad-precio o funcionalidad-precio.

presas más importantes de refrescos con alcance regional como lo es Ajeper (filial del grupo Aje Group), a través de su producto Kola Real, tomó la decisión de delegar su logística de distribución en microempresarios

transportistas independientes que utilizaban equipamiento liviano y ágil, logrando niveles de ahorro en sus costos logísticos totalmente diferenciales en el sector de bebidas.

**Accesibilidad: “Los canales de acceso son viables apalancándose en lo local”**

Una de las realidades que caracterizan fuertemente al sector son las barreras que tienen para acceder en forma rápida y fácil a los bienes y servicios básicos que ofrecen los mercados y la economía. Esto involucra no solamente aspectos relacionados

La presión para ofrecer unos precios asequibles a los sectores de menores recursos obliga a que las empresas reconsideren dos actividades claves de la cadena de valor: el diseño de producto y la cadena de operaciones.

Se puede cuestionar el supuesto de que la distribución a mercados emergentes, muy atomizados y expandidos geográficamente, exige una estructura que no es ni accesible ni viable y que obliga a apoyarse en intermediarios que encarecen los productos e imposibilitan alcanzar escala en la venta. Si bien cada lugar y cada zona requieren soluciones distintas y adaptadas, en América Latina se pueden encontrar varias experiencias que muestran cómo se puede realizar una distribución adecuada logrando buenas ventas de manera sostenible.

Lima, capital de Perú, es una ciudad densamente poblada donde la gente vive aglomerada en zonas de difícil acceso. Empresas como Ajeper y Nestlé Perú han encontrado modos de acceder a esas zonas de "bodegas" y puestos de mercado donde los consumidores de menores ingresos suelen comprar. Apoyándose en transportistas independientes dueños de pequeños camiones que viven en esos barrios carenciados, consiguieron acceder en forma ágil y segura a dichos mercados.

Facilitar el acceso al cliente también implica una reformulación de los canales tradicionales de comercialización, ya que gran parte de la gestión en el punto de venta permite aumentar el valor percibido por el cliente y conocer de primera mano sus hábitos de consumo. La cadena de tiendas Magazine Luiza, en Brasil, obtiene un im-

portante nivel de cobertura para el sector a través de sus tiendas virtuales, ya que, al no contar con inventario físico de disponibilidad sino tan solo con computadores para visualizar de sus productos, utiliza locales pequeños con instalaciones e infraestructura sencillas.

Un ejemplo extremo de capilaridad en el canal de comercialización en el sector lo conforma la venta "puerta a puerta" a través de vendedoras independientes con un determinado perfil proveniente de los mismos barrios. Nestlé Perú es un caso representativo a través de la venta directa que realizan amas de casa que les venden a sus propias vecinas, destacando las bondades nutricionales de los productos.

Más allá de la accesibilidad física, debe gestionarse la accesibilidad financiera. Un caso integrador de prestación del servicio facilitando financiamiento al sector de la BDP es el caso Mibanco. Conociendo las fuertes limitaciones de acceso a crédito que tiene el sector de la base de la pirámide tanto para el consumo como para el desarrollo de actividades comerciales o industriales, el banco se preocupó en pensar un servicio de financiamiento para microempresarios que fuera de rápida obtención, adaptado a la realidad de cada cliente y, sobre todo, complementado con un servicio de asesoramiento que asegurara al solicitante utilidad y capacidad de ahorro.

A través de sus asesores de cuenta, el banco actúa de mentor en el gerenciamiento de la empresa del cliente asegurándose que tenga capacidad de ahorro para el funcionamiento futuro y el repago de la deuda.

Una de las realidades que caracterizan fuertemente al sector son las barreras que tienen para poder acceder en forma rápida y fácil a los bienes y servicios básicos que ofrecen los mercados y la economía.

Un ejemplo extremo de capilaridad en el canal de comercialización en el sector lo conforma la venta "puerta a puerta" a través de vendedoras independientes con un determinado perfil proveniente de los mismos barrios. Nestlé Perú es un caso representativo a través de la venta directa que realizan amas de casa que les venden a sus propias vecinas, destacando las bondades nutricionales de los productos.

Más allá de la accesibilidad física, debe gestionarse la accesibilidad financiera. Un caso integrador de prestación del servicio facilitando financiamiento al sector de la BDP es el caso Mibanco. Conociendo las fuertes limitaciones de acceso a crédito que tiene el sector de la base de la pirámide tanto para el consumo como para el desarrollo de actividades comerciales o industriales, el banco se preocupó en pensar un servicio de financiamiento para microempresarios que fuera de rápida obtención, adaptado a la realidad de cada cliente y, sobre todo, complementado con un servicio de asesoramiento que asegurara al solicitante utilidad y capacidad de ahorro.

A través de sus asesores de cuenta, el banco actúa de mentor en el gerenciamiento de la empresa del cliente asegurándose que tenga capacidad de ahorro para el funcionamiento futuro y el repago de la deuda.

Una de las realidades que caracterizan fuertemente al sector son las barreras que tienen para poder acceder en forma rápida y fácil a los bienes y servicios básicos que ofrecen los mercados y la economía.

A través de sus asesores de cuenta, el banco actúa de mentor en el gerenciamiento de la empresa del cliente asegurándose que tenga capacidad de ahorro para el funcionamiento futuro y el repago de la deuda.

La aceptación se refiere a la capacidad de las empresas para que el cliente se convenza a sí mismo de que está realmente comprando algo de valor y que no está siendo engañado.

para conseguir convencer de la utilidad y valor del producto al cliente para la compra a corto plazo, la aceptabilidad se refiere a la capacidad de las empresas para que el cliente se convenza a sí mismo de que está realmente comprando algo de valor y que no está siendo engañado.

En el caso de clientes de bajos ingresos, esta dimensión cobra más importancia que en el caso de clientes pudientes. Para empezar, el recelo entre empresa y consumidores de bajos recursos ha sido fuerte y significativo, especialmente en América Latina donde era práctica habitual menospreciar al cliente dándoles productos de baja calidad que rara vez colmaban sus expectativas. Por otro lado, el impacto de una compra equivocada en la población de poder adquisitivo bajo es mucho mayor ya que involucra una elección entre productos y servicios todos básicos y necesarios.

El hecho de que la decisión de compra de un consumidor emergente sea una decisión racional de corto

Quizás una de las prácticas más efectivas y sólidas para ir generando fidelización efectiva es el desarrollo de relaciones estrechas de colaboración y cooperación con clientes u otros actores de la cadena de valor y de la comunidad.

**Aceptabilidad (cierre del círculo): “La lealtad tiene alcance mínimo y es costosa si no se busca la colaboración social”**

A diferencia de la atracción y la asequibilidad, que se refieren a la capacidad de las empresas

para conseguir convencer de la utilidad y valor del producto al cliente para la compra a corto plazo, la aceptabilidad se refiere a la capacidad de las empresas para que el cliente se convenza a sí mismo de que está realmente comprando algo de valor y que no está siendo engañado. El hecho de que la decisión de compra de un consumidor emergente sea una decisión racional de corto plazo que tiene como principal competidor su propia capacidad económica limitada de bolsillo, impulsó al sector a tener que aplicar acciones innovadoras y recreativas para generar un tejido de credibilidad y lealtad de productos y marca. A veces, la propuesta de fidelización pasa por un posicionamiento que

apunta a dar imagen de calidad y credibilidad. En el sector de los diarios populares, Trome, con un posicionamiento que da imagen de ganador a quien lo compra y con base en un desarrollo de contenido digno y entretenido, ha logrado una posición de liderazgo en Perú en menos de dos años desde su lanzamiento.

Pero quizás una de las prácticas más efectivas y sólidas para ir generando fidelización efectiva y perdurable en un sector con tantas limitaciones y barreras de accesibilidad es el desarrollo de relaciones estrechas de colaboración y cooperación con clientes u otros actores de la cadena de valor y de la comunidad.

Nestlé Perú dispone de una batería de actividades de interacción con los consumidores emergentes. Así funcionan las clínicas nutricionales móviles “Nutrimóvil”, en las que un grupo de nutricionistas recorre barrios carenciados identificando los hábitos de alimentación de la población y el consumo de los productos de la compañía.

Por su parte, el programa Doutores da Construção implementado por la empresa Amanco, perteneciente al grupo Mexichem, es una iniciativa ambiciosa que comprende el entrenamiento gratuito a profesionales instaladores que actúan en la construcción civil y que involucra a las tiendas comercializadoras de los productos de las industrias participantes. La empresa ofrece en las instalaciones de la tiendas una capacitación diaria por videoconferencia en distintas especialidades: albañilería, eléctrica, hidráulica, pintura y revestimiento.

En un esfuerzo por lograr mayor penetración en el sector de menores recursos de la población, Magazine Luiza ha desarrollado una doble alianza con Microsoft y con el BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) para la adquisición de minicomputadoras de marca propia para personas de menores recursos en el marco del programa “Computadoras para Todos”, que facilita la compra de sus productos vía Internet.

El enfoque tradicional entendió que la única manera de acceder a consumidores pobres era disminuyendo la calidad para ofrecer un precio asequible.

Como se ve, todas estas experiencias permiten el acceso efectivo en la adquisición de productos y servicio por parte de sectores marginales de la economía, pero también ayudan al involucramiento de instituciones privadas y entidades sociales en el logro de objetivos comunes con impacto comunitario y social.

### Lecciones aprendidas

De lo desarrollado anteriormente se desprende que el presupuesto de que la BDP no es relevante para el desarrollo de la organización no es del todo cierto, especialmente en América Latina, donde ese segmento representa un porcentaje muy significativo de la población. Tampoco es cierto que no sea atractivo trabajar con los sectores más pobres, tomando en cuenta que esa tarea implica innovación y creatividad además de representar un camino de crecimiento para la empresa. Al revisar buenas prácticas latinoamericanas hemos visto cómo estos y otros mitos son total o parcialmente refutados con experiencias exitosas reales.

La tarea de convertir a los pobres en consumidores activos es un desafío de desarrollo organizacional y de mercado, ya que implica la participación tanto del consumidor como de las empresas involucradas, garantizando crecimiento y despliegue de ambos sectores. Este desarrollo hace posible una mejora de la calidad de vida, algo que refuta el

Al considerar a la BDP como un mercado atractivo y rentable, las empresas se ven obligadas a cambiar su enfoque y presentar opciones distintas y variadas para seducir a sus consumidores.

esquema tradicional que desconfía de las acciones de la empresa para con los sectores menos favorecidos de la sociedad.

El enfoque tradicional entendió que la única manera de acceder a consumidores pobres era disminuyendo la calidad

para ofrecer un precio asequible, o bien contando con subsidios u otras ventajas que permitieran entregar productos de manera gratuita. Esas estrategias no crean ningún rango de posibilidades para que las personas elijan según sus gustos, preferencias y necesidades reales. Lo que se regala no se discute y, si la única opción disponible implica mala atención o baja calidad para poder servir en forma rentable, existe una diferencia marcada entre cuán reconocido y digno se siente cada nivel socioeconómico.

Al considerar a la BDP como un mercado atractivo y rentable, las empresas se ven obligadas a cambiar su enfoque y presentar opciones distintas y variadas para seducir a sus consumidores. Considerar al sector de menores recursos de la población como un mercado atractivo beneficia no solo a sus miembros en cuanto que modifica el tradicional papel pasivo en que los encasillaba la visión tradicional (con el supuesto de protegerlos), sino que también presenta opciones que refuerzan su poder de decisión y su autoestima. El juego de la competencia favorece la presentación de variantes.

La clave de éxito entonces pasa por generar propuestas de valor que superen los prejuicios y recelos tradicionales del sector. Esto exige replantear y recrear nuevos modelos de negocio que busquen el involucramiento de la comunidad y de actores claves de la cadena, así como ayudar a reducir las barreras culturales y de consumo fuertemente arraigadas en sus hábitos y costumbres de vida.

Este artículo es un compendio del libro: "La Revolución de los modestos: sirviendo a la base de la pirámide en Latinoamérica", que corresponde a un trabajo de investigación sobre prácticas exitosas de empresas latinoamericanas que atienden mercados emergentes pertenecientes a distintos sectores y con alcance tanto local como regional. ●

*Publicado en Revista de la Asociación de Antiguos Alumnos del IAE, setiembre 2014.*