

CÓMO HACER NEGOCIOS CON LA BASE DE LA PIRÁMIDE

La competencia hace que cada vez más difícil a las empresas crecer sin sacrificar ganancias. De a poco, el segmento de personas con menores ingresos se convierte en un territorio a conquistar. Siempre a condición de saber cómo ingresar.

MARTÍN BURBRIDGE
mburbridge@infobae.com

ES UN SEGMENTO que siempre fue desatendido y “menospreciado” por las empresas en Latinoamérica. Pero en los últimos años se ha convertido en un objetivo para aquellas compañías que ven saturado su mercado, después de una década de alto crecimiento en volúmenes.

Hacer negocios con la base de la pirámide, es decir venderle bienes y servicios a quienes poseen los ingresos más bajos, es el nuevo desafío para las empresas de la región.

Pero varias han fallado en el intento, pues los modelos de negocios tradicionales no sirven para alcanzarlo.

En Latinoamérica viven 200 millones de personas con ingresos promedio de hasta u\$s2 por día (representan un 40% de la población total).

¿Cuántas empresas pueden estar interesadas en venderle un producto o un servicio a los segmentos de bajos ingresos?

En la visión de Raúl Ferro, director de contenidos de Business News Americas y expositor del seminario organizado por la consultora CADAL, cada vez son más las compañías que quieren hacer negocios con la llamada base de la pirámide (segmento conocido como DE).

Saturación

“Durante los '90, al liberalizarse las condiciones internas de los países, las empresas, y sobre todo las dedicadas al consumo (desde cerveceras hasta fabricantes de computadoras), tuvieron tasas de crecimiento muy fuertes, porque había un espacio muy amplio que llenar. En las clases medias latinoamericanas aumentó mucho el consumo durante la década pasada”, explicó el especialista.

Ferro consideró además que este es un mercado que ahora ya está saturado y donde las posibilidades de crecimiento son menores. “Hemos lle-

gado a los años 2000, donde por ejemplo la pelea por vender una computadora es de precio. Lenovo y HP tienen que sacrificar margen para seguir creciendo. No se puede seguir creciendo por volumen (a menos que se lo haga vía adquisiciones, lo que en algunos sectores no es viable)”.

Entonces, “¿cuál ha sido el siguiente paso? En lugar de pelear por un mercado de precios mínimos, ahora es cuando las empresas comienzan a ver cómo entrar a la base de la pirámide. Y llega el problema de que no se sabe muy bien cómo hacerlo”, sostuvo Ferro.

Uno de los mayores inconvenientes que tienen que enfrentar las empresas al diseñar estrategias de comunicación y productos para el segmento de menores ingresos es que tratan de adaptar modelos que han dado resultado con los niveles superiores de la pirámide (ABC).

Y, como dijo Ferro, “se tiene la paradoja de que la gente de menores ingresos paga más por un producto destinado para gente de mayores recursos. Porque la cadena de distribución no es eficiente, porque tiene que comprar envases más pequeños y el fraccionamiento sale más caro. Y además muchos de esos productos no están diseñados para las necesidades del segmento”.

Claves

Son pocas las empresas que han tenido éxito en su estrategia de ganar participación en el mercado de la base de la pirámide sin retocar su filosofía corporativa.

En general, la visión de las compañías ha sido muy paternalista, del estilo de “yo te voy a explicar qué y cómo te conviene consumir”.

Pero para tener éxito en el desarrollo de negocios con la base de la pi-

rámide, el especialista indicó que es necesario conocer y respetar la siguiente serie de aspectos clave:

» **Cómo medir el riesgo.** Es un gran dilema para las entidades financieras y las cadenas de venta a crédito que quieren embarcarse en el microcrédito (o en cuotas) para ampliar su base de clientes. La alta informalidad en la región vuelve inútiles los sistemas de medición de riesgos tradicionales.

El caso de Elektra, una cadena mexicana de venta de electrodomésticos, es paradigmático: construye el perfil de riesgo de un cliente en base a encuestas que realiza entre los vecinos para conocer sus hábitos de consumo (si paga sus deudas, si se emborracha, etcétera). Fuentes del Banco Azteca, brazo financiero del Grupo Elektra, explicaron a INFOBAE profesional que es práctica común elaborar estudios ambientales de este tipo entre sus potenciales solicitantes de crédito.

Un gran problema es tratar de adaptar un modelo ya usado en niveles superiores para el segmento base.

Otro caso es el del Banco del Trabajo, de Perú, que “cuando van a analizar el riesgo de un pequeño comerciante, miran si las cajas del almacén tienen tierra, como forma de ver si el negocio tiene rotación suficiente”, dijo Ferro. Con este modelo, la entidad financiera logró desarrollar hasta líneas de créditos hipotecarios para la base de la pirámide.

En la Argentina, el caso de la cadena de electrodomésticos Ribeiro se inscribe en el mismo sentido: gran parte de sus clientes provienen del segmento de menores ingresos.

Según Carlos López, gerente financiero de Ribeiro, “la compañía siempre se manejó de una manera más ‘artesanal’, de acuerdo con cada cliente, y no con estructuras de *scoring* crediticio tan rígidas como las de los bancos o el sistema financiero tradicional”.

Para Horacio Roura, consultor especializado y director de MicroInvest, compañía argentina que creó un software de evaluación crediticia para microempresas, “la mayoría de estas instituciones se fijan en la parte numérica, pero confían más en una evaluación cualitativa de la persona, con estudios ambientales y visitas a la casa y el barrio donde vive (en algunos casos se quedan una mañana en el negocio del solicitante para evaluar con mayor profundidad). Buscan juntar la mayor parte de datos posibles, hablar con el solicitante, con los vecinos, para armar el perfil general de la persona”.

» **Pago en cuotas.** En Chile se hizo un análisis que demostró que es el valor de la cuota y no la tasa de interés lo que define una compra. Como el consumidor de bajos recursos paga en función de sus ingresos, lo primero que mira es el impacto de la cuota en su presupuesto mensual, y luego a qué tasa se le está financiando la compra. Según Ferro, “las cadenas de *retail* están hoy más enfocadas en fijar el precio de la cuota a un nivel que el consumidor pueda pagar y después acomodan plazos e intereses”.

» **Distribución no masiva.** Es clave en el éxito de los negocios con la base de la pirámide.

Como los principales canales de venta no están concentrados en hiper y supermercados, no se necesita contar con una red de distribución propia, sino que conviene contratar a pequeños transportistas de áreas marginales para que distribuyan en almacenes y pequeños comercios de ba-

El éxito de la cerveza

En la Argentina existen pocos productos de consumo masivo que hayan sido diseñados y comercializados pensando únicamente en la base de la pirámide. Y en el caso de las cervezas, es poco frecuente que una compañía venda un producto tan segmentado en lugar de apuntar a un mercado más amplio.

En este sentido, la apuesta que realizó Insenbeck con su cerveza La Diosa Tropical, que se vende exclusivamente en las bailantas, resultó ser muy exitosa. Se lanzó a fines de los '90, cuando la música bailantera estaba en su apogeo, y a pesar de que tuvo que atravesar la crisis del 2002, logró fidelizar a su público, que se siente muy identificado con la marca.

Los puntos de venta son los locales bailables y algunos comercios cercanos, de manera que es natural, por lo segmentación del producto, que quienes no concurren a las bailantas no conozcan la marca.

rrios y villas miserias. Este sistema tiene un beneficio adicional: se valora la acción social de la empresa de contratar servicios dentro de la comunidad.

» **Administración financiera.** Es significativamente distinta de la de los modelos de negocios tradicionales, ya que casi siempre se maneja con efectivo contra entrega de la mercadería, y no con cheques o facturas a cobrar a 30 o 40 días.

» **Conexión local.** Las plantas deben ser instaladas cerca del mercado que se va a abastecer, para minimizar los costos. Implica ubicarse en zonas periféricas o en los accesos a las ciudades, que es donde está la mayoría de los asentamientos precarios. Esto permite tener un acceso directo a las zonas de distribución y mayor comodidad para recibir los insumos.

» **Rentabilidad.** Es común que las empresas más grandes desarrollen esta clase de proyectos a través de los departamentos de responsabilidad social empresaria (RSE).

Pero esto adolece de una falta de visión de rentabilidad del negocio, imprescindible para que los proyectos perduren en el tiempo. Por lo que con-

viene que sean desarrollados de manera conjunta entre las áreas de Marketing y RSE.

» **Avidez por la conectividad.** El caso de Telcel (ver más adelante) muestra que las personas de menores ingresos tienen avidez por estar conectados, es decir por tener un celular o acceso a Internet, aunque sea a través de un locutorio. No lo consideran un lujo, sino como algo que eleva su nivel de vida.

» **Autoestima.** Este es un intangible muy valorado en el segmento de bajos ingresos, ya que la gente tiene que hacer grandes esfuerzos para ser valorada. Según Ferro, "es un punto muy importante que muchas veces los gerentes de Marketing pasan por encima cuando van a públicos masivos".

Pero un producto o servicio a vender a la base de la pirámide tiene mayores probabilidades de éxito si logra mejorar la autoestima de los consumidores y, por ende, su calidad de vida.

» **Adaptarse al mercado.** Esto implica no ofrecer productos que fueron diseñados para otros segmentos y en cambio adaptar la oferta a este público en particular.

Casos

No existe una única forma de ingresar en el mercado, de acuerdo con las experiencias exitosas que ya se dieron en la región. Según especialistas, las alternativas se pueden clasificar de la siguiente forma:

» **Provenir de la base de la pirámide.** La experiencia latinoamericana demostró hasta ahora que éste es el mejor sistema para desarrollar un negocio exitoso con la base de la pirámide: ser uno de ellos, algo que para las empresas más grandes resulta sumamente difícil, ya que la mayor parte de los grupos económicos de la región nació en familias de la burguesía industrial tradicional.

La embotelladora peruana Ajegroup es un caso de empresa que nace en la base de la pirámide y que, haciéndose fuerte en ese segmento, logró conquistar una parte importante del mercado en poder de las líderes.

Fundada en 1988 en la zona andina de Ayacucho, en sus orígenes era una firma familiar que se dedicaba a la distribución de cerveza, pero como en la región se vivía un gran caos económico y político (una parte estaba controlada por la guerrilla de Sendero Luminoso), frecuentemente las rutas se cortaban y entonces los distribuidores (de cerveza y de gaseosas) se quedaban sin mercadería.

La idea que dio inicio a la Kola Real, su producto estrella, fue fabricar localmente un sustituto de la Coca-Cola, que tampoco era distribuida por los cortes. Al igual que en el resto de Latinoamérica, la multinacional dominaba ampliamente el mercado peruano (en un 90%) y no tenía incentivos para ofrecer productos específicos para la base de la pirámide.

Pero gracias a su menor precio, la Kola Real fue controlando este segmento en todo el país, hasta capturar

La revolución de la telefonía prepaga

No es exagerado considerar al desarrollo de la telefonía celular en Latinoamérica a través del sistema de tarjetas prepagas como una revolución económica y social, que cambió profundamente los hábitos de millones de personas.

Esto se debe al hecho de que un producto de muy alto valor agregado como era el teléfono celular hasta mediados de los '90 se convirtiera en un bien de consumo masivo, a tal punto que hoy más de 200 millones de latinoamericanos poseen uno. Y una de las principales claves de este éxito comercial sin precedentes fue impulsar el uso a través de la venta de tarjetas prepagas.

Casi el 90% de los abonados en Latinoamérica pertenecen hoy al segmento prepago, preferido de los estratos con menores ingresos y acostumbrados a gastar a lo sumo \$15 mensuales o menos en llamadas a través del celular. Y mientras los grandes operadores mundiales sueñan con explotar los mercados medios y altos, con servicio postpago y consumos frecuentes de Internet y datos -que es en donde está la mayor rentabilidad-, empresas como Telefónica o la mexicana Telcel encontraron en los estratos más pobres una gran oportunidad de negocio.

Para la base de la pirámide, la utilización de la telefonía celular tiene un enorme valor agregado al poder estar uno conectado en cualquier lado. Los segmentos de bajos ingresos tienen mucha avidez por la conectividad, ya que no la consideran un lujo, sino como algo que eleva su nivel de vida y les permite trabajar y hacer negocios de manera independiente. El otro ejemplo de esta avidez por la conectividad es la proliferación de locutorios o cabinas públicas de Internet, entre estos de los sectores de gran consumo en toda la región.



casi el 10% del mercado peruano de las bebidas gaseosas.

Luego Ajegroup decidió expandirse a México, que es el segundo mayor consumidor de refrescos del mundo, donde con la misma estrategia logró tomar el 14% del mercado, con ventas anuales de u\$s1.000 millones. "A Coca-Cola esto se la ha convertido en una pesadilla, ya que comenzó a comprender que no sabía venderle a la base de la pirámide", afirmó Ferro, y agregó que el de Ajegroup es hoy un caso de estudio de la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos.

El secreto del éxito de la Kola Real fue "hablarle" a la base de la pirámide en su mismo idioma, sin grandes campañas de comunicación masiva (se privilegió el "boca a boca"), sin pasar por el canal de supermercados (se distribuye en almacenes y quioscos de los barrios más humildes), y con sus fábricas implantadas en las zonas periféricas, cerca de donde viven sus consumidores.

El hecho de que los fundadores de Ajegroup pertenecieran al mismo segmento les dio una indudable ventaja comparativa. Pero Ferro explicó que de a poco van surgiendo en toda la región grupos empresariales muy competitivos nacidos y criados en este segmento.

» **Aprender a conocer el segmento.** La segunda forma de ingresar con éxito en la base de la pirámide es la que eligió la cementera mexicana Cemex (hoy es la más grande del mundo), una empresa que no se originó en este segmento como el caso de Ajegroup.

Con la ayuda de una consultora fundada por el chileno Fernando Flores, ex ministro de Economía durante el gobierno de Salvador Allende, desarrollaron un programa de fidelización de sus clientes de menores ingresos

(bautizado “Patrimonio Hoy”) que fue replicado por sus principales competidores.

Luego de realizar un análisis estratégico Cemex entendió que no podía desatender ese segmento, donde se encontraba una buena parte de sus clientes.

“La gente más pobre ahorra en cemento y en ladrillos, ya que en general viven en casas muy precarias, y su sueño es empezar a construir una casa más sólida. Y con lo que les va sobrando van y compran ladrillos y cemento”, aclaró Ferro.

El plan desarrollado por la consultora consistió en una primera etapa en enviar a los ejecutivos de Cemex más jóvenes (que acababan de terminar un MBA) a “vivir” durante varios meses en zonas marginales, para que durante ese lapso se relacionaran con la comunidad, para entenderla y ver cómo pensaba y cómo consumía. Esto les permitió pasar a la segunda etapa, que fue diseñar un programa de capacitación de los potenciales constructores, con facilidades para la compra de materiales.

“Para desarrollar el programa ‘Patrimonio Hoy’, Cemex decidió enviar a un grupo de ocho ejecutivos a ‘vivir’ en las zonas de bajo ingreso (de las 8 de la mañana hasta las 10 de la noche), grupo del que formé parte”, explicó a INFOBAE profesional Israel Moreno, director del programa.

“La decisión fue para integrarnos en el conocimiento de su vida en lo más profundo posible: prácticas, cultura, costumbres, *drivers* para decisiones, etcétera. Fue una experiencia valiosísima que duró un año y medio. A esa fase le llamamos ‘Exploración’, y a partir de esos hallazgos propusimos el diseño de nuestro programa, que a la postre se llamó Patrimonio Hoy”, indicó el ejecutivo.

El éxito de este programa se evaluó de dos maneras: a través de los volúmenes de facturación de la cementera en algunos puntos de venta y, desde el punto de vista social, en el hecho que ayudó a bajar el tiempo medio de construcción de una habitación, de cuatro años a tan sólo un año.

El beneficio social que generó el programa, al mejorar la calidad de vida de los clientes de Cemex, fue un excelente mecanismo de fidelización para hacer negocios con la base de la pirámide.

» **Aprovechar una oportunidad específica.** También aquí se trata de empresarios que no nacieron en familias de menores recursos, pero que supieron detectar y aprovechar la oportunidad que les brindaba hacer negocios con este segmento.

El caso del magnate Carlos Slim, fundador de la compañía de telecomunicaciones Telcel, es lo que Ferro llamó “llegar a la base de la pirámide a la mexicana”, o “sin querer queriendo”. Porque no se planteó desde el vamos una estrategia enfocada en el segmento, sino que se adaptó a medida que se iba detectando la oportunidad de mercado.

Muchas de las operaciones exitosas ya son estudiadas en las principales escuelas económicas del mundo.

La jugada maestra de Slim fue entender antes que nadie el potencial que tenía la telefonía celular en América Latina entre los consumidores de menores ingresos. “Siempre se concibió en los mercados desarrollados como un servicio sofisticado que daba mucho valor agregado y por lo tanto un alto retorno. Era el equivalente de un

perfume Chanel n°5, que tiene un 99% de alcohol, y vale 500 veces más que el valor de su volumen de alcohol”, graficó Ferro. Pero para el segmento de menores ingresos, la telefonía celular otorga un enorme valor agregado al brindar la posibilidad de estar permanentemente conectado.

Para personas que trabajan de manera independiente, el celular se convierte en una oficina móvil, generador de más ingresos.

Para tener éxito en su desembarco, Telcel diseñó un sistema de tarjetas prepagas que permitieron controlar el gasto de los usuarios.

Y desarrolló una red donde la calidad del servicio no era la óptima, pero lo suficiente buena como para que el servicio funcionara. Aunque la rentabilidad por usuario iba a ser baja, la ganancia se iba a alcanzar en el volumen.

Es decir que la empresa se preparó para administrar un negocio de alto volumen y bajo margen. Con costos administrativos muy bajos, con un marketing muy cuidadoso en términos de inversión publicitaria, y con alianzas con los fabricantes de celulares, donde cada vez que salía un nuevo modelo de teléfono al mercado, el fabricante debía estar dispuesto a vender grandes volúmenes de ese modelo a un menor precio.

El éxito fue tan rotundo, que hoy poseen un celular más de 200 millones de latinoamericanos, y eso se logró gracias al segmento de bajos ingresos, con una tasa de penetración que hasta hace diez años atrás era inimaginable.

» **Aliarse con una ONG.** La alternativa de realizar una alianza con una organización no gubernamental (ONG) tiene muchas ventajas y algunos inconvenientes.

Las toallas de mayor venta

La crisis de hace cinco años atrás fue el disparador de muchas marcas que aprovecharon los espacios que dejaban las líderes en plena debacle del consumo en la Argentina.

Incluso en el caso del consumo masivo, más publicidad no necesariamente es sinónimo de mayores ventas. Esto es algo que sabe muy bien la Pyme nacional Algodonera Aconcagua, que en el segmento de toallas femeninas logró arrebatarse la primera posición a multinacionales de la talla de Johnson & Johnson o Kimberly Clark.

Calipso, su marca de protectores diarios, es la más vendida del mercado, delante de gigantes como Siempre Libre o Day's. La clave del éxito del producto fue encontrar la mejor relación entre precio y calidad, y el haber aprovechado un momento de crisis en el que un mayor número de consumidores priorizaron el precio por encima de la marca.

Como en general este tipo de organizaciones conocen muy bien la base de la pirámide, ya que hace muchos años que se dedican a la ayuda social, es lógico evaluar una alianza para aprovechar su expertise y vínculos de confianza con quienes forman parte de este segmento.

Pero el gran inconveniente está en que todavía hay muchas organizaciones que miran con mucha desconfianza la posibilidad de asociarse con empresas que naturalmente buscan obtener una rentabilidad de sus inversiones.

“Una ONG tiene que cuidar mucho su relación con la comunidad, por lo que no puede involucrarse en cualquier cosa. Estas organizaciones tienen que ser muy cuidadosas a la hora de elegir un *partner* o un socio para desarrollar estos proyectos. Porque si la comunidad siente que la ONG es utilizada para que a su vez los utilicen a ellos, la cosa termina mal”, comentó el especialista. Una de las alianzas con ONG más fructíferas fue la del Grupo Nueva, del filántropo suizo Stephan Schmidheiny (uno de los organizadores de la Cumbre del Clima

de Rio de Janeiro, Brasil, en 1992, y creador del término “negocio sustentable”).

La empresa, que en la Argentina es propietaria de Masisa (fabricante de tableros de madera), se asoció con Avina, una organización no gubernamental que financia y ayuda a otras ONG, y que en nuestro país apadrina varios proyectos en las provincias de Salta, Jujuy y Catamarca. De esta alianza nació un conjunto de muebles para armar de muy bajo costo (un 40% más barato que el estándar del mercado), diseñado específicamente para la base de la pirámide y elaborado en pequeños talleres, aportando una función social. El atractivo de este proyecto radicó en su alta rentabilidad, lo que lo hizo sustentable en el tiempo.

Para Ferro, “la traba de los proyectos de responsabilidad social empresarial es que si no son rentables, con la época de vacas flacas se terminan”.


Perspectivas

Para el especialista, en Latinoamérica hace falta una visión más activa por parte de los empresarios y de los

gobiernos para impulsar el desarrollo de los negocios con la base de la pirámide.

Recién empiezan a estudiarse algunos casos en las escuelas de negocios, y las compañías interesadas todavía tienen que entender que este segmento es muy distinto del resto de la pirámide.

Algunos han mejorado su enfoque a través de adquisiciones de empresas que ya son exitosas (ha funcionado en el sistema financiero).

“Creo que en la medida en que haya compañías que se desarrollen en este mercado, se van a convertir en objetivos de compra muy interesantes para grupos multinacionales que no saben cómo ingresar a la base de la pirámide”, finalizó Ferro. 

TIPS

El segmento de las personas con menores recursos se convirtió en un terreno apetecible por las grandes compañías.

Pocas operaciones lograron ingresar en la base de la pirámide y consiguieron realizar negocios millonarios.

Sin embargo, otras murieron en el intento, incluso las que fueron desarrolladas por firmas multinacionales.

En nuestro país aparecen tres casos paradigmáticos: celulares con tarjeta, cerveza vendida sólo en locales bailables y toallas femeninas.