

## Creación de un círculo virtuoso desde la base de la pirámide

José Garrido-Lecca – Profesor PAD.

Desarrollar negocios inclusivos va más allá de venderles productos a los pobres. Para hacer sostenible este modelo se debe reconocer sonidos, colores, texturas, paisajes, sabores, formas, tradiciones, etc., los cuales, desde la base de la pirámide, se transformen en nuevas propuestas de valor para los segmentos de mayor poder adquisitivo, creando de esta manera un círculo virtuoso de desarrollo sostenible.

¿Qué significa identificar oportunidades de negocios sobre la base de la pirámide? C. K. Prahalad ha trabajado mucho respecto al tema de la base de la pirámide sobre la cual ha publicado varios libros. En este proceso, en una primera aproximación, que él llama primera generación, se consideraba al segmento de la base de la pirámide como un consumidor-productor. Para tener éxito en este nivel se requería de una profunda escucha, de estar dispuesto a reducir los precios, rediseñar presentaciones y ampliar la distribución para hacer el producto accesible. En una segunda generación de la base de la pirámide ya no se trata de un consumidor productor sino de un socio de negocios que se comienza a integrar a largo plazo de la cadena de suministro.

En esencia, lo que C. K. Prahalad plantea es cómo trasladar la modernidad a los más pobres, cómo hacer para que tengan acceso a los principales servicios. Por ejemplo, el autor cuestiona la creencia de que los pobres no consumen tecnología. Así en el Perú 60% de este segmento tiene equipos de telefonía celular (100% de tipo prepago). Sin embargo, algo que nos lleva a la reflexión es que un 66% del NSE A también tiene un teléfono celular prepago. Esta situación es muestra de que si bien el segmento de la base de la pirámide no puede adquirir determinado producto por razones presupuestales, no significa que no desee consumirlo y, por otro lado, a pesar de que es cierto que el NSE A, es decir que el grupo de mayor poder adquisitivo, sí puede comprar productos de alto precio, no necesariamente estará dispuesto a hacerlo.

Algunos empresarios manifiestan que las personas de los sectores de menores recursos siempre compran por precio, sin embargo, si nos remitimos a los jóvenes adultos, entre ellos identificamos algo que nos dice todo lo contrario, ya que ellos invierten en adquirir prendas de vestir, equipos de sonido y telecomunicaciones de marcas prestigiosas con la idea de que probablemente sea el único equipo que pueda adquirir y por ello no quieren arriesgarse a comprar un producto de cualquier marca. Lo que responde al hecho de que

todo ser humano es aspiracional, de alguna manera, todos los seres humanos aspiramos a tener más, saber más, en pocas palabras, a sentir que mejoraremos en nuestra libre capacidad de decidir.

Otra creencia es que las amas de casa ya no realizan sus compras en las bodegas porque probablemente haya cerca de sus casas un supermercado, donde tienen de todo incluso pagan con tarjeta de crédito y la verdad de las cosas es que las amas de casa siguen comprando en bodegas, hasta se ha visto fortalecido este canal de venta. Tal vez sea por la estrecha relación que se crea entre el bodeguero y su cliente, aun la gente de niveles socioeconómicos altos va a la bodega, ya que probablemente la saca de apuros en un determinado momento. Pero, a su vez, ambos segmentos adquieren productos en los supermercados, sea por aprovechar una oferta, por alguna conveniencia o por encontrar determinados productos. Lo cierto es que el comportamiento del consumo va más allá de ser un tema de poder adquisitivo. Existen numerosas motivaciones en el ser humano, indistintas del nivel socioeconómico al que pertenezca, que lo conduce a tener un comportamiento de compra diferente en función de las relaciones construidas entre la categoría y las personas. Ya no es la era del consumidor estandarizable y su billetera, es la era de las personas y sus necesidades.

### **A través de la pirámide**

Muchas de estas estrategias de segmentación se pueden considerar y brindar buenos resultados, como es el caso de la telefonía móvil. Por ejemplo, hoy existen celulares baratos, pero ¿de dónde surgió el celular? El celular apareció principalmente para atender al mundo de los negocios en su nivel más alto y, poco a poco, como en cascada, ha ido cubriendo las necesidades de cada segmento de la pirámide, lo que es bueno, ha funcionado y ha permitido que ciertos productos de la modernidad lleguen a gran parte de la población. Pero el tema es ¿acaso no hay productos de la base de la pirámide, que siendo consumidos por sus integrantes no son valiosos en sí mismos y pueden ser ofrecidos a otros segmentos con mayores ingresos? Por ejemplo, ¿quién es el consumidor común del cuy? Gente de provincias, en festividades religiosas populares y de sectores de la población que viven en su mayoría en la zona alto andina del país, sin embargo, hoy ya se consume en algunos restaurantes de los niveles socioeconómicos altos aunque con una presentación diferente, pues se puede adquirir empacado al vacío en un conocido supermercado.

### **Inclusión, persona y desarrollo**

Deberíamos empezar a cambiar nuestra percepción de los pobres y dejar de considerarlos como simples sujetos de compra, que sólo está para consumir, y reconocer que ellos también tienen derecho a formar parte del desarrollo económico del país. Existen otras posibilidades a explorar que pueden dar distintos resultados que lleven a construir un ambiente comercial y productivo más inclusivo, donde el pobre ya no sea considerado como alguien a quien solo se le vende productos sino que forma parte de su propio desarrollo dando

su propio aporte. Si la idea de un empresario es generar negocios, a manera de reflexión tal vez debería de hacerse algunas preguntas como: ¿Por qué realizar negocios inclusivos? ¿Es rentable ser inclusivo? ¿Para qué genero desarrollo y por qué?

Es cierto que este gran grupo de personas que forman la base de la pirámide reciben tecnología, alimentos, educación y diversos servicios que son importantes, pero ellos también pueden entregar significativas contribuciones como su historia, su música, su arte textil, su gastronomía, aquellos productos que son parte de su cultura, como la cerámica y la artesanía. No podemos seguir hablando de un pobre que todo lo recibe, sino de una persona que tiene una riqueza que compartir, ya que el auténtico concepto de generosidad no se limita solo a saber dar, sino se trata también de saber recibir, aceptar lo que otros dan, es entonces que nos empezamos a mirar como iguales.

Lo que hace que el puente de la inclusión todavía no se termine de construir y que los productos de la base de la pirámide aún no lleguen hacia los niveles socioeconómicos altos es la propuesta de valor de ellos. Aquí debemos concentrarnos en revisar estas propuestas y recrearla, en aspectos como presentación, empaque, marca garantía, adaptación, diseño y servicio. En el campo de la música tenemos varios ejemplos como el fenómeno del Grupo Cinco y Tongo, artistas que se escuchan en la base de la pirámide, en la cultura popular, que también se canta y baila en las mejores discotecas de los niveles más altos de la pirámide. En la comida algunos ingredientes oriundos son muy bien cotizados y están revolucionando la gastronomía internacional, tales como la quinua, las papa nativas, el mote, sacha inchi, etc.

La tarea es construir el puente entre nuestras raíces y la modernidad para consolidar nuestro tan ansiado desarrollo autónomo y sostenible.