



La base de la pirámide, un universo de oportunidades

Por la SNV *

El descubrimiento de nuevos mercados requiere de empresarios hábiles, emprendedores e innovadores, capaces de observar el mundo bajo otra perspectiva. Recientemente, algunos de ellos han percibido el potencial del mercado de bajos ingresos o base de la pirámide, como usualmente se le llama. Esta plaza es, sin dudas, un mercado poco explorado y de múltiples oportunidades, como veremos a continuación.

La base de la pirámide se destaca por ser un multitudinario segmento. En América Latina y el Caribe representa alrededor del 70% de la población, esto es, más de 360 millones de personas. En el Perú, son más de 6 millones solo en Lima y unos 24 millones a nivel nacional. Justamente, esta numerosidad es lo que la convierte en un mercado de gran escala, responsable por mover gran parte del consumo local: en América Latina las cifras alcanzan los US\$ 510,000 millones al año, mientras que en el Perú el monto llega a los US\$ 33,000 millones.

El desafío para el éxito entonces es, primero, entender que se trata de un segmento bastante distinto al que las empresas grandes están acostumbradas a atender. En este sentido, estos clientes tienen otras motivaciones, percepciones y deseos, que surgen de una realidad y contexto diferentes. Por esta razón, para conquistar este mercado, los empresarios deben estar siempre atentos a sus necesidades y a las características de este entorno.

¿Cómo desarrollamos productos y servicios para la base de la pirámide?

1. Vivenciando la realidad.
2. Conociendo el contexto donde surgen las necesidades.
3. Entendiendo su lógica y la forma como dan soluciones a sus problemas.
4. Deconstruyendo los mitos y prejuicios que se tiene del segmento, a través del conocimiento e información.
5. Diseñando junto con ellos una respuesta a sus demandas y necesidades.

Recuerden, solo es líder de mercado quien es líder en la base de la pirámide.

CASO CEMEX

Cemex es una compañía global que vende materiales de construcción. Ellos identificaron que la base de la pirámide movía US\$ 500 millones anuales en cemento y por esto se entusiasmaron en hacer un estudio etnográfico para identificar oportunidades de negocio.

¿Que encontraron al ir a campo?

- Que en las familias había problemas de liquidez y falta de ahorros.
- Que había una gran dificultad para acceder a créditos.
- Que las personas tenían un gran desconocimiento sobre los materiales y técnicas de construcción, inclusive los profesionales del área.
- Que estaban acostumbrados a recibir un mal servicio por parte de los distribuidores.

Fue así que se lanzó el proyecto "Patrimonio Hoy", donde las personas que adquieren los productos Cemex tienen derecho a entrar al "Club de ahorro", el que:

- Ofrece crédito con menos requisitos.
- Da servicios de asesoría en la construcción de viviendas y locales.
- Certifica el servicio realizado.
- Genera espacio para el almacenamiento temporal de los materiales.

Finalmente, para estar siempre en contacto con su público, Cemex instala células en las comunidades donde realizan talleres y reciben las cuotas del material comprado. ■

* Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. Si tiene más interés en el tema, puede contactarse con Karime Pavez, Asesora SNV en Perú. kpavez@snvworld.org