

## Base de la Pirámide y estrategia de mercado

D.A. VALENTÍN ALONSO-NOVELO  
Coordinador de Alumnos de Movilidad, UADV  
valentin.alonso@correo.uady.mx

DR. GUSTAVO ALBERTO BARREDO-BAQUEIRO  
Docente de tiempo completo, UADV  
gbarredo@correo.uady.mx

### Síntesis

Conocer la relevancia económica de los consumidores que conforman la Base de la Pirámide y las oportunidades que esto representa para los empresarios que deseen dirigir sus productos y servicios a los segmentos poblacionales de ingresos diarios bajos. En este artículo, los autores resaltan la necesidad de que las acciones que se emprendan para atender a las personas que conforman la Base de la Pirámide se lleven a cabo a partir del diseño de proyectos que contengan una mezcla de rentabilidad e impacto social y ambiental positivo (sostenibilidad).

Cuando se hace referencia a los niveles de ingreso de la población de un país, la Base de la Pirámide describe a todas aquellas personas que viven con menos de dos dólares estadounidenses diarios, aunque las cifras pueden variar, pues hay quienes, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la ubican en el segmento de menos de diez dólares estadounidenses diarios, y otros, como el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), han fijado su umbral en un dólar o menos por día. Independientemente del valor del ingreso familiar, C.K. Prahalad, quien acuñó el término, hace uso de él para designar a los segmentos de mayor pobreza de la población mundial.

Gran parte de la complejidad para dirigir las acciones empresariales a la Base de la Pirámide reside en que no es igual en todos los mercados. De conformidad con el Banco Mundial, hay países como Ucrania donde la Base de la Pirámide se concentra en los niveles superiores de ingreso, lo que se conoce como *Top Heavy*, u otros como Nigeria, donde los ingresos de la población en la Base de la Pirámide se aglutinan en los niveles inferiores. Otra gran problemática radica en la zona de residencia de este grupo demográfico, ya que pueden concentrarse en poblaciones urbanas y rurales.

Si se toma como fuente al Grupo del Banco Mundial, que considera pobres a quienes tienen un ingreso

diario igual o menor a 5.50 dólares estadounidenses al día, en 2015 (cifras publicadas en 2018), 26,2 % de los habitantes de nuestro planeta ingresaban menos de 3.20 de dólares estadounidenses de manera diaria, mientras que aproximadamente 19.80% de los mismos vivía en la franja comprendida entre los 3.20 y los 5.50 dólares estadounidenses por jornada.

Si trasladamos estas cifras al contexto mexicano, en 2015, 44.4 millones de mexicanos vivía con 5.50 dólares estadounidenses por día, de los cuales 14.3 millones se hallaba incluido en la franja de ingresos de 3.20 a 5.50 dólares estadounidenses diariamente y la diferencia, 30.1 millones tiene que satisfacer sus necesidades con retribuciones menores a 3.20 dólares estadounidenses por jornada. De lo anterior, podemos concluir que la estructura de la Base de la Pirámide mexicana es *Heavy Bottom*, es decir, concentrada en los segmentos de ingreso diario bajo.

A fin de que sea económicamente viable para una empresa enfocarse en este sector como segmento de mercado, es importante conocer un aproximado de su valor económico, teniendo en consideración que como proporción del ingreso el ahorro es inexistente, es decir, hay un egreso integral de todas sus entradas de dinero. En la tabla 1 se presenta un estimado de los ingresos diario, mensual y anual de la Base de la Pirámide mexicana. Se toma para cada estrato el promedio de ingreso de este.

Tabla 1. Valor del mercado en la Base de la Pirámide

Población millones de personas	Ingreso USD por día	Por día (en millones de dólares estadounidenses)	Por mes	Por año
14.3	3.20 - 5.50 (promedio 4.35)	62.2	1,891.0	22,692.0
26.9	1.90 - 3.20 (promedio 2.55)	68.6	2,085.3	25,023.5
3.2	0.00 - 1.90 (promedio 0.95)	3.0	92.4	1,109.0
44.4	Total	133.8	4,068.7	48,824.5

Fuente: elaboración propia con información del Banco Mundial (2018).

Este grupo socioeconómico tiene una serie de características importantes como mercado objetivo, tales como contar con dinero, ser consciente de las marcas y de la tecnología de punta, la interconexión entre sus integrantes, formar parte de la economía gris y tener un número considerable de necesidades insatisfechas, las cuales muchas veces no son tomadas en cuenta por las empresas al generar sus planes de negocios. Ya en ellas priva lo que se conoce como *lógica dominante*, que es la manera en que las personas de las clases medias y ricas observan el mundo por medio de sus propias ideologías, experiencias y prácticas administrativas establecidas, entre las cuales están suponer que los pobres no son su segmento de mercado, puesto que sospechan que no pueden pagar por productos o servicios (solo recibirlos como caridad o subsidio del Estado), ya que estos solo pueden ser comerciados en segmentos de alto ingreso, quienes aprecian y están dispuestos a pagar por las innovaciones, entre muchas otras. Otra situación a la que se enfrentan estos consumidores, que pudiera parecer ilógica, consiste en que muchos servicios básicos son más costosos para ellos, sea en tiempo o en dinero, que para los consumidores de ingresos medios o altos. Puesto, en otros términos, enfrentan una serie de sanciones por ser parte de la Base de la Pirámide.

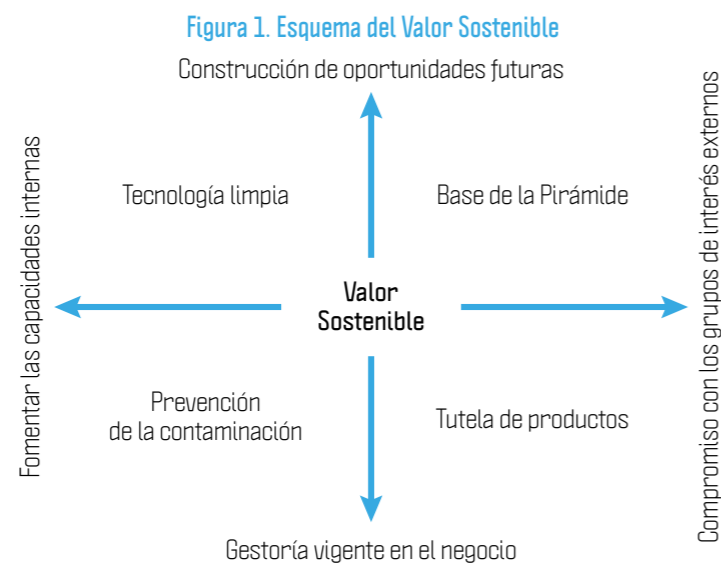
Lo planteado anteriormente representa oportunidades de mercado para los negocios, ya que existen múltiples necesidades que atender. Si una empresa desea atacar este mercado, debe cambiar su ideología tradicional por una diferente, por medio de la cual se perciba a la Base de la Pirámide como un grupo de consumidores que pueden adquirir tecnología de punta, siempre y cuando sea desarrollada con características puntuales y de forma innovadora, lo cual implica vender a mercados más allá de las zonas desarrolladas, a fin de encontrar entornos menos saturados para los que se conciben proyectos con una mezcla de rentabilidad e impacto social y ambiental positivo (sostenibilidad).

Es preciso aclarar que, aunque normalmente son usados como sinónimos, sustentabilidad y sostenibilidad no son lo mismo. Para la Organización de las Naciones Unidas, la diferencia radica en que el término sustentabilidad hace referencia única y exclusivamente a los recursos naturales, en tanto que la sostenibilidad es un concepto más holístico, pues considera vertientes económicas, sociales, medioambientales y de diversidad cultural.

Por lo tanto, si una empresa desea ser sostenible, y por ende, sustentable, con miras a la atención de los consumidores que conforman la Base de la Pirámide, debe tomar una estrategia de generación de Valor Sostenible, la cual es una metodología propuesta por Stuart L. Hart (2010) cuya orientación es el cálculo, análisis, monitoreo y gestión del valor del desempeño sostenible de las empresas, por medio de la evaluación integral del uso de recursos económicos, ambientales y sociales en términos monetarios de manera similar a como se maneja el capital, al usar la misma línea de pensamiento gerencial de costo de oportunidad que predomina en los mercados financieros.

La estrategia anterior, cuyo enfoque “ganar-ganar” busca identificar tácticas y prácticas que contribuyen a la sostenibilidad, al tiempo que impulsa el valor de los accionistas, considera cuatro dimensiones principales vinculadas con el desempeño de la organización y la creación de valor sostenible:

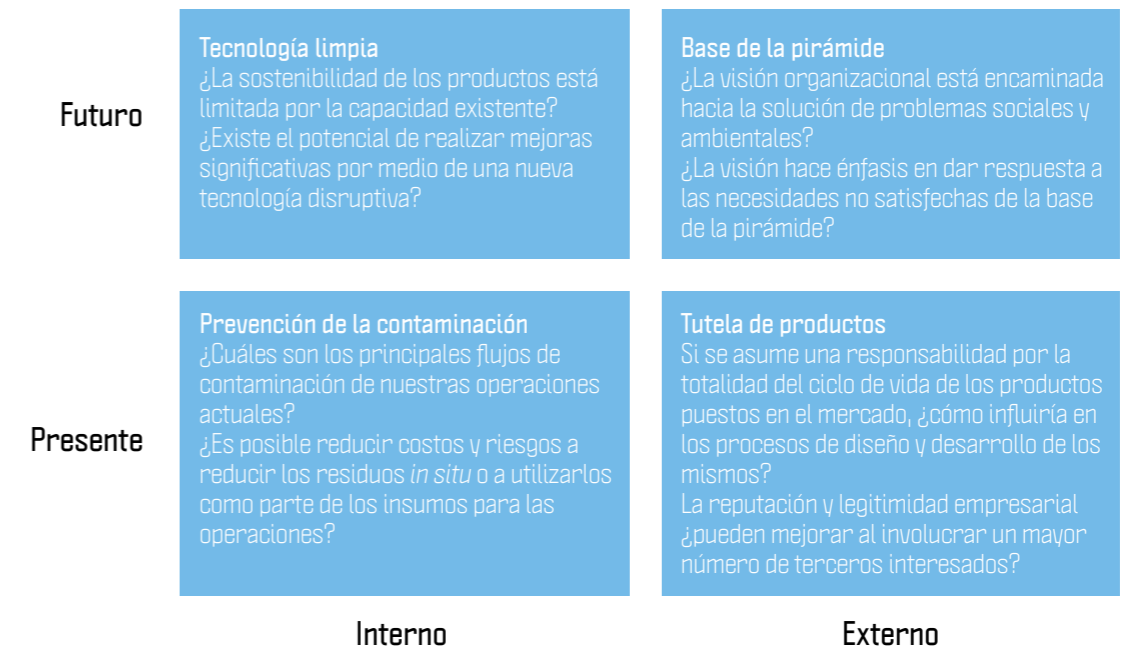
- 1) Prevención de la contaminación: minimizar el desperdicio y emisiones en las instalaciones y operaciones actuales;
- 2) Tutela de productos: involucrar a las partes interesadas y tener la rectoría en el ciclo de vida completo de los productos, por medio de un ciclo regenerativo de producción;
- 3) Tecnología limpia: desarrollar e implementar tecnologías limpias de “próxima generación”; y
- 4) Base de la Pirámide: co-crear nuevos productos o negocios para atender las necesidades no satisfechas de los pobres.



Fuente: Traducido y adaptado de Hart (2010).

El esquema presentado en la figura 1 debe usarse para elaborar el Portafolio de Valor sustentable, una herramienta de diagnóstico que pone al centro el valor de la sostenibilidad, para ayudar a la empresa a precisar si su estrategia tiene la viabilidad de crear un valor realmente sostenible, lo cual puede realizar por medio de algunos simples cuestionamientos (figura 2).

**Figura 2. Preguntas para la definición de estrategias de Valor Sostenible**



Fuente: Adaptado y traducido de Hart (1997).

Entonces, para las organizaciones es un reto definir las acciones e iniciativas a realizar, y cómo administrarlas mejor. Si lo que se desea es consolidar el crecimiento y la participación de mercado, la Base de la Pirámide es, sin duda, un buen segmento para trabajar, pues coadyuva en la mejora de la reputación y la legitimidad y acelera la innovación y el reposicionamiento mediante la Transaccionalidad Radical (Radical Transactiveness o RT), una capacidad dinámica usada para identificar, explorar e integrar sistemáticamente los puntos de vista de pobres a los procesos de cambio, innovación y creación de futuros modelos de negocios competitivos.

Al enfocarse en estos mercados, la RT produce dos efectos complementarios: primero, al invertir la lógica dominante, que se enfoca en los intereses de los directamente interesados, estas organizaciones, al identificar las necesidades no satisfechas, pueden anticiparse al mercado y generar ideas de negocios innovadoras; segundo, al establecer mecanismos para interactuar y empatizar con quienes conforman la Base de la Pirámide, logran integrar y conciliar esta información con la ya existente para diseñar y ejecutar estrategias comerciales disruptivas.

Finalmente, lo que se busca con esta estrategia es ir más allá de la sustentabilidad, de lo meramente ambiental, para tomar una estrategia de autoctonización; en otras palabras, la mayor parte de las corporaciones son percibidas por la Base de la Pirámide como extraterrestres, que desean implantar o adaptar, en el mejor de los casos, las soluciones preexistentes y diseñados en otros contextos a los problemas y necesidades locales, cuando debieran, primero integrarse a la comunidad, para conocer sus necesidades reales y ya, con una visión nativa, ofrecer productos y servicios diseñados específicamente para este segmento de mercado. ☞